МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

С. М. Клименко, Т. В. Омельяненко, Д. О. Барабась
О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко

Управління конкурентоспроможністю підприємства

Навчальний посібник

Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України

1906 КНЕУ
КИЇВ 2008

ББК 65.290-13
У 67

Рецензенти

А. О. Заїнчковський, д-р екон. наук, проф.
(Національний ун-т харчових технологій)

І. О. Соловйов, канд. екон. наук, доцент
(Херсонський державний аграрний ун-т)

В. Г. Власюк, канд. екон. наук
(АНТК ім. О. К. Антонова)

Редакційна колегія факультету економіки та управління

Голова редакційної колегії А. П. Наливайко, д-р екон. наук, проф.
Відповідальний секретар Н. М. Євдокимова, канд. екон. наук, доц.
Члени редакційної колегії: Т. В. Омельяненко, канд. екон. наук, доц.; В. М. Лавриненко, канд. екон. наук, доц.; Г. О. Пухтаєвич, канд. екон. наук, доц.; І. М. Репіна, канд. екон. наук, доц.; О. М. Мельник, д-р екон. наук, проф.; В. Є. Москалюк, канд. екон. наук, доц.; В. І. Кириленко, канд. екон. наук, доц.

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
Лист 1.4/18-Г-1420 від 28.12.06

Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.
У 67 посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омельяненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. — К.: КНЕУ, 2008. — 520 с.
ISBN 978-966-483-036-9

Посібник є істотним внеском у комплекс навчально-методичного забезпечення щодо вивчення дисциплін «Управління конкурентоспроможністю підприємства» бакалаврського та магістерського рівнів підготовки студентів КНЕУ імені Вадима Гетьмана.

У посібнику послідовно розглядаються питання: сутність конкурентоспроможності як категорії і як властивості підприємства ринкової економіки; конкурентне середовище підприємства, його конкурентні переваги та конкурентні стратегії; конкурентоспроможність товару та методи її оцінки; система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства; розробка та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання; менеджмент якості як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Навчальний посібник адресований студентам вищих навчальних закладів, аспірантам, викладачам, бізнесменам, менеджерам.

ББК 65.290-13

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено

© С. М. Клименко, Т. В. Омельяненко.,
Д. О. Барабась, О. С. Дуброва,
А. В. Вакуленко, 2008
© КНЕУ, 2008

ISBN 978-966-483-036-9

Навчальне видання

КЛИМЕНКО Світлана Михайлівна
ОМЕЛЬЯНЕНКО Тетяна Володимирівна
БАРАБАСЬ Дмитро Олександрович
ДУБРОВА Оксана Станіславівна
ВАКУЛЕНКО Алла Вікторівна

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Редактор *А. Бородавко*
Художник обкладинки *Т. Матвієнко*
Технічний редактор *Т. Піхота*
Коректор *Є. Піщаль*
Верстка *І. Андрієнко*

Підписано до друку 19.03.07. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 30,22
Обл.-вид. арк. 34,71. Наклад 835 пр. Зам. 06-3190

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

ЗМІСТ

ВСТУП 5

Розділ 1. **Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки** 8

1.1. Сутність та види економічної конкуренції 8
1.2. Ринок як спільнота конкуруючих компаній 23
1.3. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки 31

Розділ 2. **Конкурентне середовище підприємства** 42

2.1. Основні складові конкурентного середовища 42
2.2. Державна політика в сфері регулювання конкуренції 51
2.3. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції 71
2.4. Аналіз діяльності конкурентів 91

Розділ 3. **Конкурентні переваги підприємства** 124

3.1. Сутність та співвідношення понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конкурентні переваги» 124
3.2. Властивості конкурентних переваг 132
3.3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг 134
3.4. Види та джерела формування конкурентних переваг 142

Розділ 4. **Конкурентні стратегії** 156

4.1. Система конкурентних стратегій підприємства 156
4.2. Стратегії надбання конкурентної переваги (загальні стратегії конкуренції) 167
4.3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства 176
4.4. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія 180
4.5. Ситуаційне проектування конкурентної стратегії 181

Розділ 5. **Конкурентоспроможність товару та методи її оцінки** 234

5.1. Чинники та критерії конкурентоспроможності товару 234
5.2. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції 245
5.3. Якість товару — основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності 294
5.4. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару 302

Розділ 6. **Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства** 333

6.1. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства 333
6.2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства 341
6.2.1. Загальна характеристика принципів та методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства 341
6.2.2. Методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства 346
6.3. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства 380
6.4. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів 391

Розділ 7. **Розробка та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності** 401

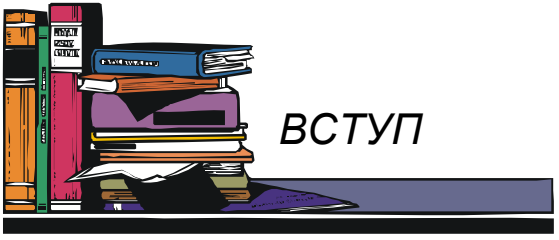
7.1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства 401
7.2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності 416
7.3. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни 429

Розділ 8. **Менеджмент якості як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства** 446

8.1. Ідеологія менеджменту якості 446
8.2. Інструментарій управління якістю 460
8.3. Система управління якістю 468
8.4. Забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю 473
8.5. Якість — всесвітнє поле конкуренції на порозі XXI століття 482

ЛІТЕРАТУРА 494
Основна література 494
Додаткова література 495

ДОДАТКИ 512



ВСТУП

Управління конкурентоспроможністю на рівні підприємства — це сукупність заходів із систематичного вдосконалення виробу, пошуку нових каналів його збуту та поліпшення післяпродажного сервісу.

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

Предметом курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємства» є вивчення конкретних форм економічної конкуренції, закономірностей формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств.

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

По завершенні вивчення курсу студент повинен:

розуміти:

— що управління конкурентоспроможністю є однією зі складових загальної системи управління підприємства, котре функціонує в умовах ринкової економіки;

— що свідоме та цілеспрямоване управління конкурентоспроможністю виступає як запорука забезпечення виживання підприємства в умовах конкуренції та як чинник досягнення ним успіху у конкурентній боротьбі;

— що менеджмент якості формує фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства;

знати:

— основні конкурентні переваги та способи їхнього досягнення конкретним підприємством залежно від ситуації, що складається;
— базові різновиди конкурентних стратегій, основні типи ринків та відповідні їм ефективні стратегії конкуренції;
— загальні та специфічні чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства;
— зміст основних положень сучасної концепції менеджменту якості;
— послідовність етапів створення на підприємстві системи менеджменту якості і забезпечення її ефективного функціонування;
— сутність загальної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства та специфічні особливості управління конкурентоспроможністю організацій різних типів;

уміти:
— здійснювати аналіз положення підприємства у конкурентному середовищі; проводити діагностику та ревізію поточної конкурентної стратегії;
— здійснювати аналіз конкурентних переваг підприємства та визначати ті, що мають бути досягнуті в майбутньому для поліпшення його конкурентоспроможності;
— виконувати розрахунки, пов'язані з оцінкою ступеня інтенсивності конкуренції; здійснювати розрахунки щодо обґрунтування організаційно-технічних рішень, спрямованих на підвищення якості продукції і продуктивності виробництва;
— виконувати розрахунки та здійснювати аналіз одиничних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності підприємства;
— визначати та конкретизувати функції управління конкурентоспроможністю підприємства.
Якість та успішність її засвоєння залежать від наявності у студентів, які опановують курс, певної бази знань з таких нормативних дисциплін, як «Політична економія», «Мікроекономіка», «Макроекономіка», «Міжнародна економіка», «Економіка підприємства», «Менеджмент», «Маркетинг» тощо, що викладаються як у межах бакалаврської, так і магістерської підготовки майбутніх фахівців.

Навчальний посібник рекомендовано для:

— *студентів* вищих навчальних закладів економічних та управлінських спеціальностей, програми підготовки яких передбачають вивчення курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємства»;

— *вищого управлінського персоналу* підприємств та рядових *менеджерів*, які прагнуть зрозуміти основи конкурентоспроможності та перевести їх у формалізовану модель процесу управління бізнесом;

— *науковців,* які цікавляться ідеями і концептуальними підходами до теорії конкуренції та управління конкурентоспроможністю підприємства.

Засвоєнню теоретичного матеріалу сприяють наведені у навчальному посібнику контрольні питання, розрахункові завдання, ситуаційні вправи та рекомендована література. Автори щиро вдячні всім вітчизняним і зарубіжним фахівцям у галузі управління та конкуренції, праці яких є науковим фундаментом управління конкурентоспроможністю підприємства, на якому ґрунтується навчально-методичний посібник.

Навчально-методичний посібник підготували: доцент кафедри економіки підприємств *С.М. Клименко* (Розділ 1; Розділ 4, (пункт 4.1); Розділ 5 (пункт 5.1, 5.2); Розділ 6 (пункт 6.2.2); старший викладач кафедри економіки підприємств *О.С. Дуброва* (Розділ 2; Розділ 4 (пункт 4.5)); старший викладач кафедри менеджменту *Д.О. Барабась* (Розділ 3; Розділ 4 (пункти 4.2—4.4); Розділ 5 (пункт 5.3; 5.4); Розділ 7); доценти кафедри менеджменту *Т.В. Омельяненко* (Розділ 6 (пункти 6.1, 6.2.1, 6.3, 6.4) та *А.В. Вакуленко* (Розділ 8).

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК КАТЕГОРІЯ І ЯК ВЛАСТИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ФУНКЦІОНУЄ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність та види економічної конкуренції

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин, є поняття конкуренції. Конкуренція — це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Термін «конкуренція» з лат. concurrentia означає — змагання, суперництво. У дослідженні проблеми конкуренції й конкурентоспроможності до 90-х років минулого століття в Україні не було потреби. Термін «конкуренція» не застосовувався в радянській економіці. Так, у словнику з політичної економії конкуренція визначалася як «антагоністична боротьба між приватними товаровиробниками за найбільш вигідні умови виробництва й збуту товарів» [218, с. 93]. Поняття конкуренції пов'язувалося з анархією, хижацькими методами і важкими соціальними наслідками. Елементи конкуренції й конкурентної боротьби були знайомі тільки керівникам підприємств, чия продукція йшла на зовнішній ринок. Відсутність приватної власності на засоби виробництва й установлення планів для всіх підприємств було причиною відсутності конкуренції.

В економічній науці не існує точних відомостей відносно того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін «конкуренція». Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише від середини XVIII ст. І головна заслуга в цьому належить класичній політичній економії, представниками якої на основі багаторічних досліджень сформовано принципи досконалої конкуренції. Вихідним положенням класичної теорії був принцип абсолютних переваг, сформульований А. Смітом. Видатний економіст уперше довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу [1; 2]. У своїй фундаментальній праці «Добробут націй. Дослідження про природу та при-

чини добробуту націй» (1776 р.) він визначив поняття конкуренції як суперництво й ототожнив її з «невидимою рукою», яка начебто смикає за ниточки підприємців, змушуючи їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки [4].

Модель досконалої конкуренції, теоретичні засади якої заклав А. Сміт, повністю виключали будь-який свідомий контроль над ринковими процесами. Координуючим елементом в його теоретичних положеннях постає цінова система в абсолютно децентралізованій економіці. Подальший розвиток теорії абсолютної переваги здійснив Давид Рікардо, розробивши теорію відносної переваги [204]. На прикладах він показав, що країна може імпортувати будь-який товар, навіть якщо вона виготовляє його самостійно з низькими витратами, а інші товари вона виготовляє з більшою ефективністю. Спеціалізація в торгівлі здійснюється в такому випадку не в результаті порівняння виробничої ефективності учасників обміну в одній галузі, а в результаті порівняння відносних переваг по кількох галузях. Д. Рікардо побудував модель досконалої конкуренції та описав, як функціонує така система в довгостроковій перспективі. Для умов, які розглядав учений, принциповим є те, що ціни складаються лише під дією попиту та пропонування в результаті конкурентної боротьби. Фірми приймають рішення на підставі якісно-цінових матриць, що мінімізують витрати виробництва та реалізації продукції. Теоретичне абстрагування надало можливість Д. Рікардо обґрунтувати довгострокові варіанти вирішення проблеми росту в умовах досконалої конкуренції, теорії цінності і розподілу на основі граничної продуктивності.

Ідея досконалої конкуренції допомогла зрозуміти, яким чином ціни в довгостроковій рівновазі поєднуються з принципами децентралізованого управління і як останні сприяють розвиткові капіталістичної економіки. З цього приводу Дж. С. Мілль зазначав, що оскільки конкуренція є основним регулятором цін, заробітної плати, ренти, вона сама по собі є законом, що встановлює правила цього регулювання. Він зробив суттєвий внесок у теорію конкуренції: розробив рівняння міжнародного попиту, виділив неконкуруючі групи на ринку, дав класифікацію цінової еластичності попиту, розробив поняття економії на масштабах і альтернативних витрат.

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

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

У цілому весь кінець XIX — початок XX ст. є періодом, що змінив багато сталих поглядів на конкуренцію і її роль в економіці. Незадоволеність існуючою моделлю досконалої конкуренції головним чином була викликана надмірною увагою лише одному виду конкуренції — ціновій і неможливістю розкрити за її допомогою суть конкурентної діяльності. Критики моделі досконалої конкуренції (І. Шумпетер, Ф.А. Хайєк) вказували на елементи монополії, що пронизали економіку і що не знаходять відображення в існуючій концепції. Головне ж, що викликало заперечення, — економічна концепція досконалої конкуренції була не в змозі розкрити глибинне коріння конкуренції, нехтувала динамікою конкурентної діяльності, ігнорувала важливість часового чинника й задовольнялася поверховою мотивацією активності конкурентів.

Хронічний дефіцит платоспроможного балансу багатьох європейських країн, різке уповільнення темпів зростання експорту, збільшення могутності монополій і інші наслідки економічної кризи на початку XX ст. підтвердили неспроможність підходів невтручання в процес встановлення ринкового балансу. Проте аж до кризи 1929—1933 рр. і виходу у світ відомої праці Дж.М. Кейнса «Загальна теорія зайнятості, процента і грошей» цей процес носив фрагментарний характер.

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

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

Узагалі, теорія монополії не входила до економічної теорії до 1838 р., доки А.О. Курно встановив рівність між маржинальним річним доходом і рівноважною монопольною ціною та запропонував на цій основі *теорію чистої монополії і дуополії (пізніше — олігополії)*. Значний внесок у теоретичні моделі олігополії і монополії пізніше внесли Ф.І. Еджуорт (математичний опис), А.П. Лернер (монопольна влада і її оцінка), К. Вікселль (конкуренція і цінова дискримінація), І. Шумпетер, Ф.А. Хайєк і ін.

У цілому, до середини XX в. сформувалися загальні уявлення про суть конкуренції і її основні рушійні сили, що виразилися в постулюванні чотирьох класичних моделей: досконалої (чистої) конкуренції, монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії. Дані моделі і сьогодні є відправним пунктом у дослідженні конкуренції і конкурентних переваг. Сучасні наукові школи, що досліджують маркетинг і конкуренцію, використовували багатий теоретичний і практичний досвід для вивчення і подальшого розвитку методології конкуренції. Нині можна виділити три основні *наукові центри, що інтенсивно розробляють дані проблеми:*

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

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

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

На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміна «конкуренція» (табл. 1.1). Як економічна категорія, конкуренція — це економічна боротьба, суперництво між окремими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних із продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим самим споживачам. З погляду теоретичних основ самого явища конкуренція є проявом об'єктивних процесів у господарській діяльності: зниження витрат виробництва або задоволення потреб споживачів. Сама ж боротьба, суперництво при цьому виступає як видима її частина, предмет розгляду в економічних доктринах.

Згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції», «***економічна конкуренція*** — це змагання між суб'єктами господарювання для 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» [96].

Таблиця 1.1

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНЦІЯ»

Вчений	Визначення поняття «конкуренція»
Азоєв Г.Л., Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А. [1; 90; 235]	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами для забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців
Кіперман Г.Я.	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між окремими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найвигідніші умови збуту
Макконнел К.Р., Брю С.Л. [166]	Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його

Закінчення табл. 1.1

Вчений	Визначення поняття «конкуренція»
Маршалл А. [172]	Змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь
Спірідонов І.А. [258]	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами для забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різних потреб покупців й одержання найбільшого прибутку
Перцовський Н.І. [211]	Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах
Фатхутдінов Р.А. [279]	Змагання суб'єктів господарювання, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку
Юр'єва Т.В. [305]	Змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринки збуту, джерела сировини

Відмітними рисами сучасного трактування економічної конкуренції є:

— цивілізований, легалізований характер цієї боротьби;

— подібність (взаємозамінність) товарів, виробники яких втягнені у конкурентну боротьбу;

— обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на відповідному ринку внаслідок самостійних дій інших сторін;

— ідентичність або наближеність потреб цільових груп споживачів, стосовно яких точиться конкурентна боротьба;

— спільність, тотожність мети, заради якої виникає це суперництво.

Закон конкуренції — один із найважливіших загальних економічних законів розвинутого товарного виробництва, якому внутрішньо притаманна боротьба окремих товаровиробників за споживача їхньої продукції. Він виражає стійку залежність між усіма учасниками процесу виробництва і споживання товарів, їх постійну боротьбу, яка змушує товаровиробників удосконалювати процес виробництва, впроваджувати найновіші досягнення НТП,

нові форми організації виробництва, прогресивні системи заробітної плати — тобто все те, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції, уможливлює завоювання ринку [4].

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

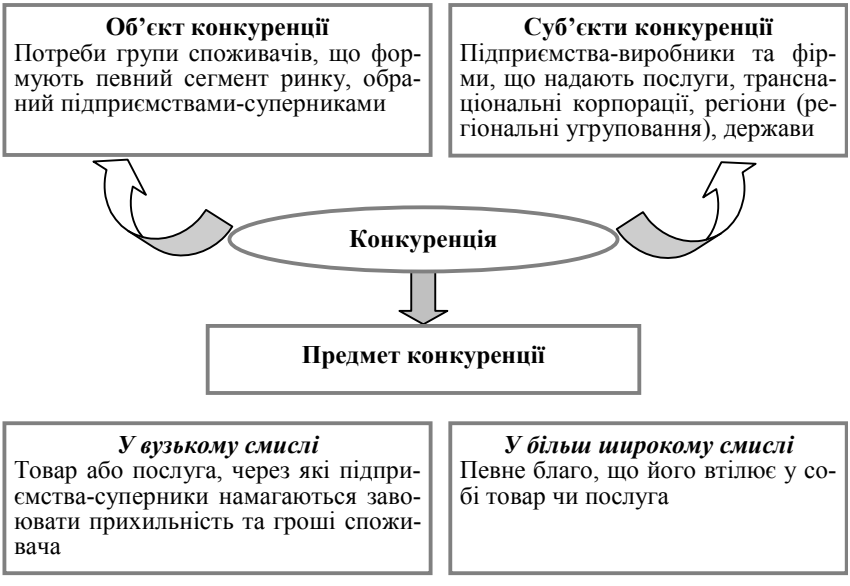


Рис. 1.1. Конкуренція як економічна категорія

Залежно від бачення сенсу існування підприємства (виробництво товару чи задоволення певної потреби споживача) буде залежати і його поточна діяльність, і розвиток, і сприйняття ним основних конкурентів. Так, підприємство, що визначає за своє головне завдання виробництво конкретного товару, як основних конкурентів виділяє виробників аналогічних товарів і товарів-замінників. Якщо ж метою своєї діяльності підприємство вважає задоволення певної потреби споживачів, то, аналізуючи конкурентів, до уваги братимуться всі ті, хто так чи інакше може задовольнити дану потребу або ж «перевести» її у будь-яку іншу потребу, або взагалі виключити її з життєдіяльності споживача. Саме

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

Слід чітко розмежовувати поняття «конкуренція» як стан ринку і як взаємовідносини учасників процесу суспільного виробництва, тобто розрізняти поняття «конкурентний стан ринку» і «конкурентна поведінка», хоч вони тісно пов'язані між собою [4]. Виокремлюють ***три види конкурентної поведінки***. *Конкурентна поведінка між продавцями* ґрунтується на бажанні випередити суперника в боротьбі за споживача, завоювати якомога ширше коло споживачів і продати свою продукцію за якнайвищою ціною. В питаннях ціноутворення ініціатива належить продавцю, а в питаннях розширення чи звуження кола споживачів вирішальну роль відіграє сам покупець.

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

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

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

***Конкуренція охоплює мікро-, мезо-, макро- та мегарівні економічної системи*:**

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

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

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

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

У ринковій економіці конкуренція виконує в ринковій економіці певні функції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

ФУНКЦІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ

Функція	Пояснення
Функція регулювання	Для утримання в боротьбі підприємець має пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач. Отже, і чинники виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба
Функція мотивації	Конкуренція включає стимули до вищої продуктивності. Для підприємця конкуренція — шанс та ризик одночасно: ✓ підприємства, які пропонують ліпшу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції); це стимулює технічний прогрес; ✓ підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на рин-

	ку, дістають покарання у вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції)

Закінчення табл. 1.2

Функція	Пояснення
Функція розподілу	Конкуренція дає змогу розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств відповідно до їхніх ефективних внесків. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами
Функція контролю	Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства (якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед кількох продавців). Чим досконаліша конкуренція, тим справедливіша ціна

У цілому основне завдання і головна функція конкуренції — завоювати ринок, у боротьбі за споживача перемогти своїх конкурентів, забезпечити одержання сталого прибутку.

Аналіз праць науковців із проблем конкуренції допоміг узагальнити підходи до класифікаційних ознак економічної конкуренції:

✓ *за територіальною ознакою* — внутрішньогалузева (конкуренція між окремими підприємцями всередині кожної галузі щодо одержання прибутку) та міжгалузева (специфічною формою конкуренції капіталів у боротьбі за більш прибуткове застосування капіталу; здійснюється у вигляді міграції капіталів з одних галузей в інші, в результаті переливу капіталів створюється середня норма прибутку);

✓ *за видом конкурентної поведінки — конкуренція* між продавцями та покупцями; між виробниками (зумовлена існуванням «ринку покупця» — пріоритет на ринку покупців над виробниками-продавцями); між споживачами (зумовлена існуванням «ринку продавця» — пріоритет на ринку продавців над споживачами-покупцями);

✓ *з погляду конкурентної ситуації в галузі і на ринку* досконала (чиста) та недосконала (монополістична або олігополістична);

✓ *за критерієм результативності* — ефективна та неефективна конкуренція;

✓ *з дотриманням норм законодавства* — добросовісна та недобросовісна;

✓ *за методами конкурентної боротьби* — цінова і нецінова.

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

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

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

Оскільки вид конкурентної боротьби зумовлений існуючою моделлю ринкової структури, класифікацію конкуренції з погляду моделей ринку буде розглянуто в пункті 1.3.

Коротко охарактеризуємо прийоми цінової і нецінової конкуренції (табл. 1.3) [1; 295].

Залежно від обставин фірма може застосовувати будь-які методи конкуренції, не заборонені законодавчо. В умовах сучасної конкуренції спостерігається переважання нецінових методів конкуренції над ціновими, в основу яких покладена боротьба за диференційований попит. Як правило, наявність могутньої нецінової конкуренції пов'язують з високим рівнем розвитку ринкових відносин. До незаконних методів нецінової конкуренції відноситься промислове шпигунство; переманювання фахівців, що володіють виробничими секретами; випуск підроблених товарів

тощо. Цінова і нецінова конкуренція не є антиподами одном, їх механізми можуть поєднуватися і приносити додаткові вигоди виробникам.

Таблиця 1.3

ПРИЙОМИ ЦІНОВОЇ ТА НЕЦІНОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Прийом/Різновид конкуренції	Характеристика
Цінова конкуренція Вид конкурентної боротьби за допомогою цін, передусім через їх зниження для стимулювання попиту. Застосовується великими компаніями, орієнтованими на масовий попит, фірмами, що не мають достатніх сил і можливостей у сфері нецінової конкуренції, а також під час проникнення на ринки з новими товарами, при зміцненні позицій у разі раптового загострення проблеми збуту. Неминучі втрати цінової конкуренції: пониження ціни веде до зменшення прибутків; постійне маніпулювання цінами підриває фінансову стабільність фірми, ускладнює планування її діяльності і весь цикл менеджменту. Межі: цінова конкуренція в більшості країн обмежена законодавством; зниження цін не повинне доходити до рівня демпінгу	
«Цінова війна»	Витіснення конкурентів через поступове зменшення цін з розрахунку на фінансові труднощі конкурентів, що пропонують аналогічні товари, собівартість яких вище. Потім ціни підіймаються знову, й ініціатор «війни» компенсує втрати і витрати, пов'язані з витісненням конкурентів. Якщо конкуренти зроблять у відповідь кроки, цінова війна виявляється малоефективною; фірма може потрапити в «мертву петлю» — процес стрімкого падіння компанії, що увійшла до згубного кола невдач
«Утримання цін»	Витіснення конкурентів за допомогою утримання цін у період їх зростання у фірм-конкурентів. Прийом ефективний в умовах інфляції, проте скористатися ним можуть не всі, наприклад, особливо складно це робити тим фірмам, які працюють на імпортній сировині
«Маневрування цінами»	Надання різних знижок, таємне зниження цін, встановлення однакових цін або максимальне зближення цін на товари різної якості. Найпоширенішим є встановлення цін зі знижками: знижки за прискорення оплати, знижки за платіж готівкою; знижки за кількість товару або серійність; знижки з прейскурантних цін на товар, призначені для дрібнооптової торгівлі; дилерські знижки; знижки для окремих категорій покупців, у замовленнях і постійних контактах з якими зацікавлений продавець; експортні знижки іноземним покупцям; знижки за позасезонну купівлю товару; приховані знижки у вигляді послуг (безкоштовна доставка товару, пільгові кредити, консультації з

	експлуатації і т. п.); товарообмінний залік, тобто зменшення ціни нового товару за умови повернення раніше купленого тощо. Використання знижок виправдане лише відносно товарів з еластичним попитом

Продовження табл. 1.3

Прийом/Різновид конкуренції	Характеристика
«Ціновий прорив»	Передбачає проникнення на ринок із принципово новою високоякісною продукцією і встановлення на неї початкової нижче за рівень ринкових цін (у середньому на 30 — 50 %) для залучення масового покупця і збільшення частки фірми на ринку. Стратегія ефективна, якщо існує значний споживчий ринок, попит покупців досить еластичний, а «ціна впровадження» нижча за рівень витрат виробництва основних конкурентів, що не дає їм змоги швидко і суттєво знизити ціни
Нецінова конкуренція Базується на виділенні окремих товарів з низки товарів-конкурентів і наданні їм унікальних, відмітних для покупця властивостей (зміна властивостей продукції; надання продукції якісно нових властивостей; створення нової продукції для задоволення тих самих потреб; створення нової продукції для задоволення потреб, що не існували раніше; оновлення властивостей товару, що є символом моди, престижу; вдосконалення послуг, супутніх товару (демонстрація, установка, гарантійний ремонт)	
Конкуренція, заснована на проміжку часу	Полягає в тому, щоб перетворити на чинник конкурентної переваги час від зародження ідеї продукту до початку його постачань клієнтам. Час, що витрачається фірмою на виконання замовлення клієнта (продуктивний час), не тільки визначає величину втрат компанії, а й слугує лакмусовим папірцем того, наскільки уважні її працівники до клієнтів. Концентрація зусиль компанії на скороченні часу виконання замовлень допомагає знижувати витрати і покращувати сервіс одночасно. Дж. Стік і Т. Хаут відкрили правило «від 0,05 до 5»: для більшості продуктів тільки 0,05—5 % всього часу є «продуктивним» (таким, що збільшує цінність продукту). Більше 95 % часу, який продукт у тій або іншій формі проводить у компанії — його виробнику, втрачається даремно. Усунувши втрати, час виходу продукції на ринок можна скоротити в 20—200 разів. Час виходу продукції на ринок має зіставлятися з аналогічними показниками конкурентів
Конкуренція, заснована на проміжку часу для споживання товару	Конкуренція випливає з поділу товарів на ті, що споживають (перегляд телепередач, риболовля, заняття спортом, тобто все, що стосується дозвілля), і ті, що зберігають (найчастіше це послуги: прибирання удома, відкладена на «потім»; харчування в ресторанах швидкого обслуговування;

	здійснення покупок в невеликих магазинах, на АЗС, поштою, через Інтернет тощо; приготування їжі із заморожених готових продуктів; найм працівників для догляду за будинком; використання посудомийних машин, печі СВІЧ) особистий час покупців.

Закінчення табл. 1.3

Прийом/Різновид конкуренції	Характеристика
Конкуренція, заснована на проміжку часу для споживання товару	Певних витрат часу вимагає саме здійснення покупки — збір інформації (проглядання різних джерел інформації, огляд вітрин, вивчення реклами), порівняння різних продуктів; оформлення покупки й оплата товару, перебування покупця в дорозі, в черзі; заповнення гарантійних бланків; ремонт і підтримка товару в робочому стані; безпосереднє використання продукту; звільнення від використаного продукту (його утилізація, відвезення на звалище тощо). Багато продуктів позиціонуються як ті, що надають можливість виконувати деякі справи одночасно (подвійне використання часу (поліхропія) — поєднання різних видів діяльності, наприклад, робота на персональному комп'ютері під час польоту на літаку, перегляд телепередач за вечерею). Деякі виробники постійно орієнтуються на «ціну часу» — створюють товари, що зменшують ціну часу, зручно розташовуючи свої торгові підприємства або надаючи інформацію про те, як краще до них дістатися; пропонуючи швидку установку товару

Виокремлюють також глобальну конкуренцію, за якої ціни і конкурентні умови різних ринків тісно пов'язані між собою, і термін «світовий», або «глобальний», ринок дійсно має сенс [6]. У глобальних галузях конкурентна позиція фірми в одній країні істотно впливає на її позиції в інших країнах. Між компаніями-конкурентами боротьба точиться на ринках різних країн, але найбільшої гостроти вона досягає на тих ринках, де обсяги продажу великі і присутність стратегічно важлива для забезпечення сильної позиції в глобальній галузі.

Конкурентні переваги, які фірма здобули, діючи на своєму національному ринку, доповнюються тими перевагами, які з'являються завдяки проведенню міжнародних операцій (наявність заводів у країнах з дешевою робочою силою, здатність

задовольняти попит споживачів за рахунок власних міжнародних операцій, репутація фірми, що поширюється за межі однієї країни). Сила позицій фірми в умовах глобальної конкуренції прямо пропорційна тому набору конкурентних переваг, які вона має в своїй країні. Глобальна конкуренція існує в таких галузях, як випуск цивільних літаків, телевізорів, автомобілів, годинників, копіювальної апаратури, телекомунікаційного устаткування, шин.

У галузі одночасно із суто національними сегментами, де конкурентна боротьба здійснюється в рамках однієї країни, можуть бути сегменти, що характеризуються глобальною конкуренцією. Наприклад, у готельній справі сегмент недорогих готелів характеризується конкуренцією лише в межах своєї країни, оскільки в основному вони обслуговують її мешканців. У сегменті готелів для ділових зустрічей і розкішних готелів конкуренція має глобальний характер.

Прийнято виділяти такі ***форми конкуренції*** (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

ФОРМИ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

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

	вони розрізняються (потужність двигуна автомобіля, кількість швидкостей у велосипеда тощо)	

Виникнення ринкової економіки знаменується появою вільної конкуренції. Проте існування купівлі-продажу товарів, використання грошей може бути і без конкуренції, тому необхідне розуміння ***умов виникнення конкуренції***: наявність на ринку великої 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, існує дефіцит товарів — вільна конкуренція відсутня); наявність ринку засобів виробництва.

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

1.2. Ринок як спільнота конкуруючих компаній

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

Ринок є організаційною формою існування товарного виробництва. Історія останнього налічує близько 6 тис. років, приблизно стільки ж років існує і ринок. Історично слово «ринок» характеризувало певне місце, де продавалися та купувалися товари. Якщо розглядати еволюцію ринку з погляду суб'єктів ринкових відносин, то можна побачити, що спочатку це були

безпосередньо виробники і споживачі товарної продукції. Потім, у міру його розвитку й відокремлення в самостійні галузі торгівлі та грошового обігу, активними учасниками ринкових відносин стають торговельні й фінансові посередники: комерційні агенти, комівояжери, консигнатори, брокери, дилери та ін. Діяльність посередників вважається вкрай необхідною і високо оцінюється суспільством. Існує навіть думка, що в ринковому механізмі посередницькі ланки виконують роль керівної системи.

В умовах командної економіки посередницька діяльність розглядається як другорядна, а то й зовсім небажана: тут всеохоплюючим регулятором суспільного життя виступає державний апарат. Посередник же, котрий забезпечує незалежне функціонування господарств, своєю діяльністю об'єктивно протистоїть держапарату, загрожуючи самому його існуванню.

Сучасне бачення економістами категорії «ринок»:

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

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

Згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції», відповідного до якого «***ринок товару (товарний ринок)*** — це сфера обороту товару (взаємозамінних товарів), на який протягом певного часу і в межах певної території є попит і пропозиція» [96].

Розглядаючи структурну організацію ринку, визначальним для характеру взаємодії попиту та пропозиції є кількість виробників (продавців) і кількість споживачів (покупців), що беруть участь у процесі обміну загального еквіваленту вартості (грошей) на якийсь товар.

Сучасна економіка являє собою синтез великої кількості взаємодіючих ринків, їх підрозділяють на різні види залежно від умов діяльності суб'єктів ринкових відносин, відповідності чинному законодавству за ознакою простору дії, об'єкта купівліпродажу тощо (табл. 1.5).

Кожен із наведених видів ринку має власну інфраструктуру, набір інструментів для забезпечення його життєдіяльності. Окре-

мі види ринку не існують самостійно, а пов'язані між собою, утворюючи розгалужену ринкову систему. Вона діє не тільки в межах тієї чи іншої країни, а й глобально, охоплюючи значну частину світового господарства.

Таблиця 1.5

КЛАСИФІКАЦІЯ РИНКІВ

Вид	Характеристика
Залежно від умов, у яких діють суб'єкти господарського життя	✓вільний ринок (характерна велика кількість виробників однорідної продукції, які не в змозі впливати на рішення один одного; відсутність обмежень в інформації про попит, пропозицію, ціни, якість продукції тощо; вільне ціноутворення, відсутні штучні бар'єри при входженні на ринок того чи іншого товару та виходу з нього); ✓монополізований ринок (характерна незначна кількість виробників даного товару; застосовується його диференціація, існує дефіцит необхідної інформації; утруднений доступ до ресурсів, погоджуються дії учасників ринкових відносин); ✓регульований ринок (контролюється і регулюється державою за допомогою спеціальних заходів економічного та адміністративного характеру)
За ознакою простору дії	✓місцевий ринок (у межах міста чи села); ✓регіональний ринок (певна територія якоїсь країни); ✓національний ринок; ✓світовий ринок
За відповідністю законодавству	✓легальний (офіційний) ринок; ✓тіньовий ринок
За об'єктом купівлі-продажу	✓ринок товарів широкого вжитку; ✓ринок товарів промислового призначення; ✓ринок праці; ✓ринок цінних паперів; ✓ринок науково-технічних знань тощо
За ступенем влади	✓ринок продавця (більше влади мають продавці, а найактивнішими «діячами» вимушені бути покупці); ✓ринок покупця (більше влади мають покупці й найактивнішими «діячами» вимушені бути продавці
Залежно від того, хто є покупцем товару і з якою метою він купується	✓споживчий ринок — окремі особи і господарства, які купують товари для особистого споживання; ✓ринок виробітків — організації, що купують товари для подальшого використання їх у процесі виробництва. ✓ринок проміжних продавців — організації, що купують товари для наступного перепродажу їх з прибутком для себе;

	✓ринок державних установ — державні організації, що купують товари або для наступного їх використання у сфері комунальних послуг, або для передачі цих товарів тим, кому вони потрібні; ✓міжнародний ринок — покупці за межами країни, включаючи закордонних споживачів, виробників, проміжних продавців, держави й установи

У «Методиці визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» [174] розглянуто інтерпретації **меж ринку** (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

МЕЖІ РИНКУ

Вид меж ринку	Інтерпретація
Товарні	Товар (товарна група), сукупність схожих, однорідних предметів господарського обороту, в межах якої споживач за звичайних умов може перейти від споживання певного виду предметів господарського обороту до споживання іншого
Територіальні (географічні)	Територія зі сферою взаємовідносин купівлі-продажу товару (групи товарів), в межах якої за звичайних умов споживач може легко задовольнити свій попит на певний товар і яка може бути, як правило, територією держави, області, району, міста тощо або їхніми частинами
Часові	Час стабільності ринку, тобто період, протягом якого структура ринку, співвідношення попиту та пропозиції на ньому істотно не змінюються

Плюралістичність мотивів, цілей і форм (типів) поведінки підприємства в ринковому середовищі є однією з характерних ознак економічного сьогодення. Так, залежно від цілей підприємств та, відповідно, від критеріїв прийняття господарських рішень, виділяють такі можливі варіації *типів ринкової поведінки підприємства*, як агресія, суперництво, індивідуалізм, рівність, кооперація, альтруїзм (табл. 1.7). Це свідчить, що конкуренція далеко не єдиний варіант відносин, які виникають між ринковими суб'єктами в процесі їх взаємодії.

Таблиця 1.7

ТИПИ РИНКОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА

Цільова орієнтація підприємства	Тип ринкової поведінки
Максимізація виграшу іншого	Альтруїзм
Максимізація спільного виграшу	Кооперація
Мінімізація різниці між власним і чужим виграшем	Рівність
Максимізація власного виграшу	Індивідуалізм
Максимізація відносного виграшу	Суперництво
Мінімізація виграшу іншого	Агресія

Згідно з найбільш поширеною типологією ринків, виділяють чотири можливі конкурентні структури (табл. 1.8). Розглянуті типи ринків і конкуренції в чистому вигляді зустрічаються порівняно рідко та поширюються на дуже обмежене коло товарів і послуг. У реальних умовах частіші такі ситуації на ринку, які професор Дж. Робінсон визначає як недосконалу конкуренцію, що носить мішаний характер [178].

З погляду конкурентної ситуації в галузі і на ринку конкуренція може бути досконалою (чистою) і недосконалою — монополістичною чи олігополістичною, припиняючи своє існування у разі чистої монополії однієї фірми. Знання основних особливостей різних типів ринків і конкуренції важливо для методично усвідомленого й обґрунтованого створення конкурентного середовища підприємства.

Таблиця 1.8

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ РИНКОВИХ СТРУКТУР

Параметри	Види конкуренції			
	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія

Кількість підприємств — виробників продукту	Багато незалежних підприємств	Багато підприємств — виробників схожих товарів і послуг	Кілька великих підприємств — виробників товарів і послуг	Один продукт і одне підприємство
Контроль над цінами	Контролю немає. Ціни визначаються ринком	Вплив обмежений можливістю заміни	Існує вплив «цінового лідера»	Практично повний контроль
Товарна диференціація	Відсутня. Продукти не різняться за властивостями та якістю	Товари і послуги диференційовані для сегментів ринку	Істотна для окремих продуктів, мала для стандартизованих	Відсутня
Рівень зусиль для входу на ринок	Відносно легкий вхід і вихід	Відносно легкий вхід і вихід	Важкий вхід, що часто вимагає великих інвестицій	Дуже важкий вхід і вихід

Розглянемо докладну характеристику чотирьох базових типів ринкових структур та властивих їм конкурентних відносин (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

ДОКЛАДНА СУТНІСНО-ВИДОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПІВ РИНКІВ

Конкурентне середовище	Сутнісно-видова характеристика
Досконалої конкуренції	✓Велика кількість незначних ринкових агентів, випуск однорідної продукції, повне знання ринкових цін і обсягів випуску продукції, висока мобільність ресурсів, вільний вхід і вихід з ринку. ✓Споживачі, виробники, постачальники мають: повне уявлення про відповідні економічні, технологічні умови виробництва продукції; рівні можливості участі у процесах купівлі-продажу, виробництва та збуту продукції. ✓Виробництво усіх видів благ на рівні ефективного виробництва, з найменшими можливими витратами. ✓Мобільність ресурсів ринку (кожна ресурсна одиниця може вільно входити в ринок чи виходити з нього, швидко переключаючись з одного способу використання на інший, що забезпечує багатофункціональність ресурсів

	ринку). ✓Відсутність економічних, правових, технологічних, патентних, фінансових перешкод, які б могли завадити виникненню нових фірм і збуту їхньої продукції на конкурентному ринку. ✓Середовище досконалої конкуренції є ідеальною моделлю, яка практично не існує у реальному економічному середовищі, хоча деякі вчені відносять до даного середовища ринки сільськогосподарської продукції
Монополії	✓На ринку домінує один виробник продукції, внаслідок чого пропозиція всього обсягу продукції формується одним виробником; продукція не має близьких замінників на ринку; на ринку існують бар'єри, що ускладнюють вихід інших товаровиробників на даний ринок; привілеї, монополії забезпечують її домінантне положення на ринку; монополія має реальну можливість впливати на ціну (вплив на ціну може бути дискримінаційним (встановлення різних цін для різних категорій споживачів на основі різниці в еластичності їх попиту) та недискримінаційним (однакова ціна для всіх споживачів)).

Продовження табл. 1.9

Конкурентне середовище	**Сутнісно-видова характеристика**
Монополії	✓Різновиди середовища монополії — конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетареальної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії. Дані монопольні середовища відносяться до конкурентних середовищ, тому що навіть монополіст змушений вступати в конкурентні відносини для збереження за собою домінантного положення на ринку. ✓Конкурентне середовище закритої монополії характеризується захищеністю від конкуренції за допомогою юридичних обмежень (патентів і ліцензій). Конкурентне середовище природної монополії виникає в умовах, коли будь-яка кількість продукції виробляється з меншими витратами саме одним підприємством. Конкурентне середовище білетареальної монополії виникає тоді, коли виробник-монополіст стикається на ринку з монополістом — споживачем даної продукції. Конкурентне середовище відкритої монополії виникає у випадку, коли підприємство стає єдиним виробником будь-якої продук-

	ції у певний часовий відрізок і не має жодного спеціального захисту від конкуренції (часто виникає, коли підприємство виходить на ринок з новою продукцією, але з часом виникає можливість появи конкурентів на ринку)
Олігополії	✓Ринкова структура, де домінують кілька продавців, залежних один від одного та конкуруючих між собою за кількістю, якістю, ціною продукції. Частка продукції, яку випускає одне підприємство в загальному обсязі продукції на ринку, відносно значна. Підприємства пропонують дуже різноманітну за ступенем зіставлення продукцію: однорідну (стандартну) та неоднорідну (диференційовану). ✓Ускладнене входження на ринок і вихід з нього (існування технічних і легальних бар'єрів, але вони менші, ніж в умовах монопольного середовища). Олігополії мають можливість суттєво впливати на ціну, результатом чого є відносна цінова нееластичність попиту на продукцію.

Закінчення табл. 1.9

Конкурентне середовище	**Сутнісно-видова характеристика**
Олігополії	✓Типи конкурентних середовища олігополії: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода (можливі принаймні три ситуації — повне ігнорування підприємств-олігополістів на ринку, часткове визнання підприємств-олігополістів, повне визнання одних олігополій іншими, яке виявляється у формі цінової війни олігополій); конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, виражається в певній угоді між ними (залежно від форми угоди вирізняють два варіанта стандартизовано-угодовської моделі: відкрита угода (картель); прихована угода (часткова угода, або цінове лідерство))
Монополістичної конкуренції	✓Ринкова ситуація, за якої відносно велика кількість невеликих виробників пропонують схожу, але не ідентичну продукцію. Кожне підприємство даного середовища задовольняє невелику частку ринкового попиту на продукцію, що реалізує підприємство.

	✓Продукція на ринку є диференційована, що ускладнює процес входу і ринок та виходу з нього, підприємства мають можливість впливати на ціну продукції. ✓Продукція кожного підприємства середовища є недосконалим замінником продукції, що реалізується іншими підприємствами. Продукція кожного виробника характеризується винятковими якостями та характеристиками, завдяки яким покупці обирають саме його товар. Диференціація може відбуватися через дійсні якісні відмінності між продуктами або через відмінності, які спостерігаються в рекламі, престижі торгівельної марки, після реалізаційного обслуговування

Слід зазначити, що конкурентне середовище монополії і середовище досконалої конкуренції — екстремальні моделі ринкової економіки і в реальному житті зустрічаються рідко. Чим ефективніше функціонує ринок, чим сильніша на ньому конкуренція, тим більше значення має конкурентоспроможність підприємства і його продукції.

1.3. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки

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

Конкурентоспроможність — це одне з основних понять, яке активно застосовується в теорії та практиці економічного аналізу, — в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів [129, с. 58]. Для її характеристики використовується поняття порівняльних витрат (Д. Рікардо), порівняльних переваг (Є. Хекшер, Б. Олін), порівняння конкурентних переваг, чинників управління та продуктивності використання ресурсів (М. Портер), конкурентного статусу фірми (І. Ансофф) [23, с. 105].

Слід звернути увагу на багатозначність трактувань сутності поняття «конкурентоспроможність» сучасними вченими-економістами (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

ПОГЛЯДИ ВЧЕНИХ-ЕКОНОМІСТІВ НА КАТЕГОРІЮ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ»

Автор визначення	Визначення конкурентоспроможності
Ожегов С.І.	Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам
Книш М.І.	Ступінь привабливості даного продукту для споживача
Забєлін П.В., Моісєєва Н.К.	Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або вище середнього прибутку
Грошев В.П.	Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців і витрати на його купівлю й експлуатацію
Кредісов А.І.	Характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як за ступенем відповідності конкретній потребі, так і за витратами на її задоволення

Закінчення табл. 1.10

Автор визначення	Визначення конкурентоспроможності
Стівенсон В.	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу» [17, с. 65]
Єрмолов М.О.	Конкурентоспроможність — це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності
Печонкін А., Фомін В.	Конкурентоспроможність — складне багатоаспектне поняття, що визначає здатність товару зайняти та втримати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами. Розрізняють: конкурентоспроможність продукції (властивість, яка оцінюється за сукупністю основних техніко-економічних, якісних і вартісних показників, що відрізняють товар від товару-конкурента) та рівень конкурентоспроможності продукції (відносна характеристика

	продукції як товару, що відображає ступінь її переваги на даному ринку перед товаром-конкурентом). За критерій конкурентоспроможності пропонують брати відносну долю продажу товару, що оцінюється
Хруцький В.Є., Корнєєва І.В.,	Конкурентоспроможність — це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника [36, с. 32]
Фатхутдінов Р.А.	Конкурентоспроможність — це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку
Піддубний І.О., Піддубна А.І.	Конкурентоспроможність — це потенціальна чи реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів
Райзберг Б.А.	Конкурентоспроможність — це реальна та потенційна можливість фірм у певних умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, аніж товари їхніх конкурентів

Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов'язані з:

✓ ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;

✓ масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна);

✓ заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);

✓ характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу.

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

✓ порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту; вона не випливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за

умов порівняння даного об'єкта з іншими; її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності;

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

У цілому існують різні *підходи до класифікації конкурентоспроможності*:

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

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

✓ у часовому прояві — конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому, поточна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність у перспективі.

Наведемо характеристику видів конкуренції за масштабністю економічних об'єктів.

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку [1; 2]. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, встановлюваними продавцями товарів; перевагами в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуацією на ринку, коливанням попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу.

Разом із тим, конкурентоспроможність товару — це не лише уміле маневрування в ринковому просторі і часі, а насамперед — максимальне врахування вимог і можливостей конкретних груп покупців. Причини конкурентоспроможності товару необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком ефективнішого управління процесом розробки, реалізації й експлуатації пропонованої продукції.

Наведемо підходи до визначення *конкурентоспроможності організації* (табл. 1.11). Зауважимо, що поняття конкурентоспроможності безпосередньо пов'язано з терміном «конкурентоспроможна організація», який можна трактувати як перевагу товарів (послуг) підприємства перед аналогами у конкретних сегментах ринку в певний період часу стосовно потенціалу розробляти, виробляти й продавати конкурентоспроможні товари (послуги) у майбутньому, досягнутому без шкоди фінансовому стану організації.

Визначення конкурентоспроможності організації за Г.Я. Кіперманом має недолік, оскільки не враховує, що організації конкурують на конкретних ринках у певний період часу, при цьому перевагою цього визначення є те, що підкреслюється ефективність господарської діяльності як вирішальний елемент конкурентоспроможності організації. Розуміння сутності «конкурентоспроможності організації» за Р.А. Фатхутдіновим також неповне, бо зводить конкурентоспроможність організації до випуску конкурентоспроможної продукції, фактично тим самим прирівнюючи ці два поняття. Ті самі недоліки має визначення, дане В.Є. Хруцьким, І.В. Корнєєвою, але на відміну від Р. А. Фатхутдінова вони конкретизують те, що конкурентоспроможність досягається на конкретних ринках у певний період часу.

Таблиця 1.11

ЗМІСТОВНЕ НАПОВНЕННЯ ДЕФІНІЦІЇ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»

Джерело	Визначення
Азоєв Г.Л.	Здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів — обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. У ширшому сенсі для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота впродовж усього виробничо-господарського циклу, що приводить до конкурентних переваг у сфері НДКР, виробництві, управлінні, фінансах, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність фірми — результат її конкурентних переваг у всьому спектрі проблем управління компанією

Зав'ялов П.С., Лозовський Л.Ш., Поршнєв А.Г., Райзберг Б.А.	Здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів
Кіперман Г.Я.	Здатність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Перцовський Н.І.	Можливість ведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнювальний показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали
Фатхутдінов Р.А.	Здатність фірми випускати конкурентоспроможну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни та за її межами
Хруцький В.Є., Корнєєва І.В.	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу завдяки випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг
Градов А.П.	Конкурентоспроможність фірми може бути визначеною як її порівняльна перевага стосовно інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами

Закінчення табл. 1.11

Джерело	Визначення
Скударь Г.М.	Відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Пахомов Ю.М., Лук'яненко Д.Г., Губський Б.В.	У широкому розумінні конкурентоспроможність — це зумовлені економічними, соціальними і політичними чинниками позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках третіх країн
Азоєв Г.Л., Челен-	Конкурентоспроможність фірми — це її можливість ефективно розпоряджатися власними й залученими

ков А.П.	ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів — обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми
Іванов Ю.Б.	Конкурентоспроможність підприємства — це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства з надбання та утримання впродовж тривалого періоду конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, а й динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища
Швейцарська організація «European managment forum»	Конкурентоспроможність компанії — її реальна потенційна здатність проектувати, виробляти та збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, аніж товари їхніх конкурентів [295]
Круглов М.І.	Конкурентоспроможність підприємства — система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага даного виробника стосовно рівня задоволення споживачів продукцією з урахуванням ефективності фінансово-господарської діяльності

Більшість вчених з даної проблематики пропонують об'єднати в одне поняття «конкурентоспроможність товару» й «конкурентоспроможність організації». Дане твердження буде не зовсім правильним, оскільки покупець не завжди знає, якому виробнику належить даний товар, а навіть якщо йому й відома назва фірми, то вона не завжди про щось говорить. Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність фірми — виробника продукції — співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару та сукупності економічних методів діяльності фірми, які впливають на результати конкурентної боротьби.

Р. Хейс, С. Вілрайт і Д. Кларк виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [295]:

✓ керівництво підприємств *першого рівня* розглядає організацію управління як щось внутрішньо нейтральне. Свою роль керів-

ники підприємства бачать лише в тому, щоб випускати продукцію, не переймаються «сюрпризами» для конкурентів і споживачів. Вони упевнені в конструкції і технічному рівні своєї продукції, організації збуту й ефективності реклами. Такий підхід приносить успіх, якщо підприємство зуміє знайти свою ринкову нішу, яка убереже його від негайної конкуренції. Але якщо підприємство переростає нішу, йому неминуче доводиться вступати в конкурентну боротьбу з іншими виробниками і клопотатися створенням конкурентних переваг;

✓ компанії *другого рівня конкурентоспроможності* прагнуть до того, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, встановленим їхніми основними конкурентами, — технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва провідних підприємств галузі. Вони наслідують ті самі принципи та підходи в управлінні якістю продукції та працею, але деяким компаніям використання стереотипів не додає конкурентоспроможності, і в умовах загострення конкурентної боротьби вони від них починають відходити;

✓ компанії *третього рівня конкурентоспроможності* досягають успіху в конкурентній боротьбі завдяки не стільки функції виробництва, скільки функції управління, якості, ефективності управління й організації виробництва в найширшому сенсі. Такі компанії на багато років випереджають своїх конкурентів;

✓ компанії *четвертого рівня конкурентоспроможності* кидають виклик будь-якому конкурентові по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління; це підприємства світового класу.

Компанії третього і четвертого рівнів конкурентоспроможності є «стратегічно важливими підприємствами», або «стратегічними підприємствами».

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю в ній технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва та збуту (з витратами не вище за інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимоги конкретних груп споживачів [1; 2]. Конкурентоспроможність галузі передбачає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями за кордоном, які можуть виражатися в наявності раціональної галузевої структури; групи висококонкурентних фірм-лідерів, що «підтягають» інші підприємства галузі до свого рівня; налагодженої дослідно-конструкторської і прогресивної виробничо-технологічної бази, розвиненої галузевої інфраструктури, гнучкої системи науково-технічної, виробничої, матеріально-технічної і комерційної співпраці як усередині га-

лузі, так і з іншими галузями в країні і за її межами; ефективної системи розподілу продукції. Конкурентоспроможність галузі досягається як за рахунок конкурентних переваг її компаній, так і системи їх взаємодії.

Конкурентоспроможність економіки — дуже складне, багатоаспектне поняття, що не має загальновизнаного універсального визначення. Як привило, трактується як концентрований вираз економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових і інших можливостей, що реалізовуються в товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим з ними зарубіжним товарам і послугам як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Але це лише одна, найбільш видима сторона поняття. Інша сторона — це переваги системи державного і суспільного устрою країни, політико-правової організації і регулювання всіх сторін громадського життя суспільства, здатність держави забезпечити стійкий, динамічний розвиток національної економіки і пов'язаний з цим матеріальний добробут членів суспільства, що не поступається світовим стандартам. Щоб мати конкурентоспроможну економіку, необхідно створити конкурентоспроможне суспільство, із безперечними перевагами в різних сферах людської діяльності.

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

— *відносний (порівняльний) характер* — конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;

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

— *часовий характер (динамічність)* критерію конкурентоспроможності характеризує місце суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Контрольні питання

1. Що таке економічна конкуренція та якими є відмітні риси її сучасного трактування?
2. Що виступає предметом економічної конкуренції?
3. Що є спільного та відмінного між ціновою та неціновою конкуренцією?
4. Якими є форми конкуренції?
5. На яких рівнях відбувається конкурентна взаємодія суб'єктів конкуренції?
6. Схарактеризуйте підходи до класифікації конкурентоспроможності.
7. Які типи ринкової поведінки підприємств виділяють залежно від цілей підприємства?
8. Якими є основні ознаки конкурентоспроможності ринкового суб'єкта?
9. Дайте порівняльну характеристику основних ринкових структур.
10. Які об'єкти можуть характеризуватися такою властивістю як конкурентоспроможність?

Тестові завдання для перевірки знань

1. Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися:
a) на початку XVII ст.;
b) від середини XVIII ст.;
c) на початку XIX ст.

2. Теоретичні засади моделі досконалої конкуренції закладено:
a) Д. Рікардо;
b) А. Смітом;
c) Дж.С. Міллем.

3. Основи теорії нової моделі конкуренції — монополістичної — закладено:
a) Д. Рікардо;
b) І. Шумпетером, Ф.А. Хайєком;
c) А. Маршаллом.

4. У вузькому сенсі предметом конкуренції є:
a) товар або послуга, через які підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність та гроші споживача;
b) певне благо, що його втілює у собі товар чи послуга;
c) усі відповіді правильні.

5. Конкуренція, предметом якої є невзаємозамінні товари та послуги, а результатом — встановлення середньої норми прибутку в економіці в цілому, — це…:

a) міжфірмова або внутрішньогалузева конкуренція;
b) міжгалузева конкуренція;
c) міждержавна та міжрегіональна конкуренція.

6. Функція конкуренції, яка проявляється в обмеженні економічної потужності підприємства (якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед кількох продавців), — це функція:

a) регулювання;
b) розподілу;
c) контролю;
d) немає правильної відповіді.

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

a) предметною конкуренцією;
b) видовою конкуренцією;
c) функціональною конкуренцією.

8. В основі відміни між ринком продавця і ринком покупця лежить така класифікаційна ознака, як:

a) ступінь влади;
b) залежність від того, хто є покупцем товару і з якою метою він купується;
c) простір дії.

9. Ринкова ситуація, за якої відносно велика кількість невеликих виробників пропонують схожу, але не ідентичну продукцію. Кожне підприємство даного середовища задовольняє невелику частку ринкового попиту на продукцію, яку реалізує підприємство. Це конкурентне середовище:

a) досконалої конкуренції;
b) монополістичної конкуренції;
c) олігополії;
d) монополії.

10. Компанії прагнуть до того, щоб їхні підприємства повністю відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами, — технічним прийомам, технологіям, методам органі-

зації виробництва ведучих підприємств галузі. Мова йде про компанії…

a) першого рівня конкурентоспроможності;
b) другого рівня конкурентоспроможності;
c) третього рівня конкурентоспроможності;
d) четвертого рівня конкурентоспроможності.

КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Основні складові конкурентного середовища

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

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

Конкурентне середовище не можливо чітко відділити від поняття ринок. Оскільки ринок одночасно може об'єднувати кілька конкурентних середовищ, класифікація останнього має бути більш диференційована (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

КЛАСИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Класифікаційна ознака	Види конкурентного середовища
Об'єкт купівлі	➢ конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання (конкурентне середовище товарів тривалого та короткочасного використання)); ➢ конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище освіти)

Закінчення табл. 2.1

Класифікаційна ознака	Види конкурентного середовища
Об'єкт купівлі	➢ конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, навчальних закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її по необхідності різним установам, підприємствам та організаціям); ➢ конкурентне середовище науково-технічних розробок; ➢ конкурентне середовище капіталів (конкурентне середовище грошей та конкурентне середовище цінних паперів); ➢ конкурентне середовище трудових ресурсів
Територіальна ознака	➢ світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції); ➢ міжнародне конкурентне середовище (яке включає виробників кількох країн); ➢ національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції); ➢ міжрегіональне конкурентне середовище (формується на границі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у граничному ринковому просторі регіонів); ➢ регіональне конкурентне середовище; ➢ міжрайонне конкурентне середовище (формується на границі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів); ➢ районне конкурентне середовище; ➢ місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність у конкретно обумовленому місці; ➢ конкурентне середовище підприємства
За моделями конкуренції на ринку	➢ конкурентне середовище досконалої конкуренції; ➢ конкурентне середовище чистої монополії (види: конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетареальної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії); ➢ конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, що виражається в певній угоді між ними); ➢ конкурентне середовище монополістичної конкуренції

Модель п'яти сил конкуренції Портера (1980 р.) є найпоширенішим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, які впливають на ринок, оцінки сту-

пеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

Згідно з класичною моделлю ***конкурентне середовище формується під упливом таких конкурентних сил*****,** як:

- ✓ суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- ✓ конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей і є гідними замінниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;
- ✓ загроза входу в галузь нових конкурентів;
- ✓ економічні можливості та торговельні спроможності постачальників;
- ✓ економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

П’ять чинників конкуренції (рис. 2.1) відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, котрі вже закріпилися на ринку**.** Покупці, постачальники, товари — замінники та претенденти на вхід до галузі — це «конкуренти» підприємства на певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин [225, с. 22].

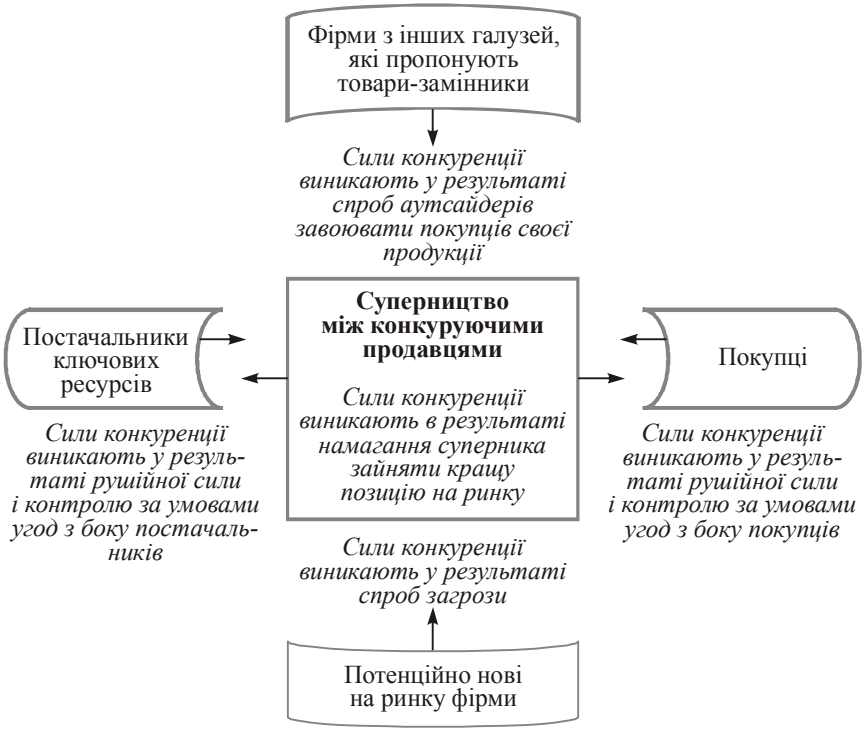


Рис. 2.1. Модель п’яти сил конкуренції [264]

У моделі М. Портера значення і сила впливу кожного з чинників конкуренції змінюється від ринку до ринку і визначає ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво, збут продукції і прибутковість бізнесу. Постачальники і покупці, намагаючись використати сприятливу для них ситуацію, знижують прибуток фірми. Конкуренція всередині галузі також знижує прибуток, оскільки для підтримки конкурентних переваг доводиться збільшувати витрати (на рекламу, організацію збуту, НДДКР) або втрачати прибуток за рахунок зниження цін. Наявність товарів-замінників зменшує попит і обмежує ціну, яку фірма може запросити за свій товар. З погляду вхідних бар’єрів дія чинників, представлених у моделі, багато в чому визначається, з одного боку, наявністю реальних і потенційних конкурентів, з іншого — перешкодами для входу на ринок. Усі вищезгадані чинники створюють умови для динамічного розвитку конкуренції і «застарівання» наявних конкурентних переваг.

Схарактеризуємо детальніше складові моделі [1; 6; 225; 264; 288]. З-поміж усіх конкурентних сил найбільший вплив має *конкуренція серед організацій однієї галузі.* Кожна з конкуруючих фірм виробників різних версій одного і того самого товару або послуги даної ринкової ніші, діючи, прагне зміцнити та розширити свої позиції на ринку.

Основними рисами такої міжфірмової конкурентної боротьби є:

✓ *боротьба за більш вигідну ринкову позицію* (прагнення кожного завоювати свою ринкову нішу споживача);

✓ *конкурентні стратегії, які фірми-суперники можуть сформувати, та шляхи, які вони можуть знайти для реалізації стратегій, різні*;

✓ *нові конкурентні умови можуть прийматися час від часу одним або багатьма суперниками*; частота змін залежить від ринкового успіху, а тривалість конкурентних зусиль — від стратегії фірм-суперників;

✓ *фірма має вагомі причини вибирати конкурентні стратегії*, які рівною мірою не можуть бути незімітованими і необійденними; пропонуючи покупцям те, що не може бути швидко, легко і дешево продубльовано, фірма здобуває не лише ринковий успіх, а й унікальний конкурентний результат, який може бути виражений в отриманні надприбутку;

✓ *міжфірмове суперництво приносить одним фірмам успіх, іншим — поразку;* стратегічний успіх може надати фірмі можливість впливати і навіть контролювати напрям дій ринкових сил і конкурентних зусиль; результатом акцій і контракцій є створення нових умов ринкового попиту і пропозиції, але самі вони, контролюючи ринкову ситуацію, можуть бути підпорядковані конкретним ринковим подіям; стратегії фірм-конкурентів впливають на ринок, а ринок, своєю чергою, на вибір тих стратегій, які можуть бути застосовані з певним очікуваним успіхом тільки в даних умовах конкретного ринку.

Конкуренція з боку товарів, які виробляють фірми інших галузей, які є замінниками та конкурентні з погляду ціни.

При розробці стратегій підприємства зобов'язані враховувати замінники, що виступають як сила, що визначає цінову політику підприємства, політику щодо оновлення продукції. Конкурентні сили, які виникають внаслідок наявності замінників товару, зіштовхують продавців з таких причин:

✓ ціни і доступність товарів-замінників створюють обмеження для цін виробників, що, своєю чергою, обмежує потенціальну величину прибутку (замінники не тільки обмежують прибутки в

звичайні періоди, а й зменшують неочікувані доходи, які фірма отримує в періоди процвітання);

✓ незважаючи на те, що виробник може виділити товар якістю, знизити ціни за рахунок зменшення витрат або іншим способом диференціювати свій товар від замінника, він усе ж наражається на ризик зменшення зростання продажу і прибутків унаслідок відповідних заходів, здійснюваних конкурентами; чим сильніше чутливість продажу товару від цін замінників, тим сильніше залежать фірми від суперника;

✓ конкуренція з боку замінників залежить від того, наскільки легко покупці можуть віддати їм перевагу (така загроза товарів-замінників стає більш реальною, чим більше: кількість ефективних замінників товару; обсяг виробництва товарів-замінників; різниця в цінах між виробом-оригіналом і товарами-замінниками на користь останніх).

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

Загроза появи в галузі нових конкурентів. Поява нових конкурентів приводить до перерозподілу (зменшення) часток ринку підприємств галузі, що тягне за собою загострення конкуренції і, як наслідок, — зменшення цін і зниження рентабельності. Серйозність такої загрози залежить від двох чинників: рівня «вхідного бар'єру» в галузь (сукупності економічних, технічних і організаційних умов для створення нового виробництва) і реакції діючих підприємств на появу нових конкурентів.

Бар'єри, що перешкоджають входженню в галузь:

✓ *виробничий ефект масштабу* (мінімальні витрати на виробництво конкретного товару досягаються за певного (оптимального) обсягу його випуску; якщо його не досягнуто, конкурент зазнає додаткових витрат, які знижують його конкурентоспроможність);

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

✓ *значна потреба в капіталі* (капітал потрібен не тільки для організації діяльності, а й для поточної роботи (оплата праці працівників, придбання сировини, матеріалів та ін.); чим більший

капітал необхідно, тим менше бажаючих взятися за нову справу, освоїти новий ринок);

✓ *доступ до каналів розподілу* (в існуючих організаціях склалися канали розподілу, відносини з дилерами, тому новачок має створювати все знову чи передбачити кращі умови для розповсюджувачів товару, що вимагає підвищених витрат);

✓ *складність доступу до виробничому досвіду і секретів виробництва* (старі підприємства накопичили досвід виробництва продукції, використовують «ноу-хау»; порівняно з ними новачок потрапляє в невигідні умови);

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

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

✓ *консерватизм існуючої системи поставок* (нове підприємство має сплатити певну ціну за переорієнтацію існуючої системи поставок на себе, що на практиці означає створення сприятливих умов поставок, що збільшує собівартість і ціну кінцевої продукції);

✓ *чинники, що визначають високий рівень собівартості у підприємств*, які входять у галузь і не пов'язані з масштабом виробництва (висока захищеність сучасних технологій, які використовуються в галузі, патентами, ліцензіями та іншими винятковими правами; утруднений доступ до сировини, що використовується; зайнятість найбільш вигідних з погляду ринкової кон'юнктури географічних регіонів; високі професійні навички і кваліфікація, необхідні для виробництва галузевої продукції).

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

Визначити реакцію конкуруючих фірм допоможе врахування індивідуальних особливостей конкуруючих фірм, індикаторами яких є: прояв фірмою схильності до агресивності чи консерватизму, лідерства чи ролі підлеглого; біографія і досвід керівників фірми; історично сформовані пріоритети стосовно НДДКР, реклами, технологій та інших ключових змінних конкуренції; оцінка керівниками фірм-конкурентів свого бізнесу, яку вони дають у

виступах та інтерв'ю; типи найманих ними людей і наявні способи заохочення виконавців.

Умови, що сигналізують про велику ймовірність сильного опору входженню до галузі, а звідси — про блокування входу: енергійний опір входу в минулому; вкорінені фірми, що мають ресурси, достатні для відсічі, включаючи надлишкову готівку та невикористану позичкову спроможність, відповідну надлишкову виробничу потужність або розгалужену структуру з каналами розподілу чи покупцями; вкорінені фірми, що тісно зрослися з даною галуззю та значними неліквідними активами в ній; повільне зростання галузі, що обмежує її здатність прийняти нову фірму без негативного впливу на обсяг збуту і фінансову діяльність вкорінених фірм.

Економічні можливості та торгові здібності постачальників. Постачальники впливають на конкурентну боротьбу за допомогою двох засобів: ціни і якості товарів, що постачаються. Умови, за яких цей вплив відчутно збільшує інтенсивність конкуренції, зводиться до таких обставин:

✓ невелика кількість постачальників, що дає можливість визначати політику поставок, вибирати найбільш вигідні позиції постачання, відмовити небажаним клієнтам;

✓ галузь споживає незначну частину продукції, яку виробляють постачальники, і тому зміна цін на дану продукцію не суттєво впливає на собівартість і ціну кінцевих виробів, які виробляються в галузі;

✓ продукція, яку постачають, відіграє важливу роль у кінцевому виробі, який випускається споживачем; ця обставина закріплює залежність споживача від постачальника;

✓ відсутність ефективних замінників продукції, що постачається, зменшує можливість вибору і знижує рівень вимог за характерами виробів, що постачаються;

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

✓ низький рівень вертикальної інтеграції у споживача, при якому він не в змозі виробляти на своїх потужностях продукцію, яку закуповує, і внаслідок цього висока залежність від зовнішніх поставок.

М. Портер наголошує на тому, що *працю слід також ставити в один ряд із постачальником*, причому з таким, що має значний вплив у багатьох галузях [225]. Існує вагоме емпіричне свідчення на користь того, що рідкісні висококваліфіковані роботодавці

і/або тісно об'єднана робоча сила, уклавши угоду, можуть зашкодити одержанню потенційних прибутків у галузі. Суттєвими зауваженнями в оцінюванні робочої сили є ступінь її організації та можливості зростання пропозиції рідкісних видів робочої сили. Там, де робоча сила тісно згуртована або пропозиція рідкісних трудових ресурсів утримується на одному рівні, вплив робочої сили буде значним. Умови, що визначають вплив постачальників, часто бувають за межами контролю фірми, проте, як у випадку із впливом покупців, фірма може дещо поліпшити своє становище завдяки ефективній стратегії.

Економічні можливості та торгові здібності покупців. Покупці, своєю чергою, впливають на силу конкуренції галузі. Конкуренція з боку покупців виражається у: тиску на ціни задля їх зниження; вимогах більш високої якості продукції; вимогах кращого обслуговування. Споживачі зіштовхують інтереси підприємств, що конкурують між собою, за допомогою спеціальних засобів впливу на ринок. Вплив кожної важливої групи покупців залежить від певних характеристик ринкового становища цієї групи та відносної важливості обсягу закупок на ринку порівняно із загальним бізнесом.

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

✓ споживачі купують більшу частину продукції, яку виготовляє підприємство, і за рахунок цього тиснуть на нього під загрозою зменшення обсягу закупок;

✓ придбана продукція являє собою значну частину бюджету споживача, що робить його більш чутливим до змін цін, якості та інших комерційних характеристик виробу;

✓ високий ступінь стандартизації продукції зумовлює ситуацію, в якій є великій вибір виробників аналогічного товару, а тому відсутні перешкоди для перекладання споживача на іншого виробника даного товару;

✓ продукція, яку купують, не має суттєвого впливу на якість кінцевої продукції, що виробляє споживач. У цьому разі споживач більш чутливий до цін і прагне не допустити їх підвищення;

✓ споживач має різноманітну інформацію про продукцію, тому повна інформація про обсяги, ціни, типи, собівартість продукції, що виробляється, збільшує можливий вибір і за рахунок цього сприяє загостренню конкуренції в галузі;

✓ високий ступінь організації споживачів, наявність союзів споживачів, спеціальної преси, законів про права споживачів загострює рівень інтенсивності конкуренції в галузі.

Більшість цих джерел купівельної влади стосується і споживачів, і покупців товарів промислового призначення чи комерсантів; необхідно лише враховувати відносини покупця з продавцем. Наприклад, споживачі можуть чутливіше реагувати на ціну, якщо вони купують недиференційовані товари, дорогі порівняно з їхніми доходами, або ж тоді, коли якість товару не має для них особливого значення.

Купівельна влада оптових і роздрібних продавців визначається однаковими правилами, проте з одним істотним зауваженням. Роздрібні торговці, укладаючи угоди, можуть дістати значну перевагу над виробниками, якщо вони здатні впливати на купівельні рішення споживачів. Так само оптовики можуть користуватися перевагою, якщо вони спроможні впливати на купівельні рішення роздрібних торговців чи інших фірм, яким вони збувають товар. Вибір компанією групи своїх покупців слід розглядати як визначальне стратегічне рішення. Фірма може збільшити свою прибутковість і ринкову стійкість завдяки пошуку таких постачальників і споживачів, які «відносно слабкі в прояві своєї сили».

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

Розглядаючи загальні положення методики проведення діагностики галузі за М. Портером, слід звернути увагу на деякі концептуально важливі моменти [88]:

- ✓ методика дає змогу оцінити стан конкуренції лише у певній галузі (на продуктовому ринку) та прогнозувати її еволюцію без огляду на те, що кожне з диверсифікованих підприємств-учасників галузі водночас присутнє на кількох, а то й багатьох ринках; ця обставина надає результатам діагностування фрагментарності, адже аналітику, що здійснює стратегічний аналіз й обґрунтовує вибір стратегії підприємства, слід проводити оптимізацію з урахуванням усіх бізнес-полів;
- ✓ методичний підхід є цілком виправданим лише для галузей, в яких існує конкуренція; це накладає суттєві обмеження на сферу доцільного використання методики, що надає можливість продіагностувати лише внутрішньогалузеве суперництво, а не оцінити стан будь-якої галузі; для тих галузей, ринок продуктів яких перебуває у стані формування, вона малопридатна;
- ✓ М. Портер виходить з припущення, що конкуренція у будь-якій галузі формується під упливом п’яти основних сил; разом із тим, чимало галузей у вітчизняній економіці перебувають

під упливом ще й інших чинників: безпосереднього державного втручання, залишків так званого адміністративного монополізму тощо.

2.2. Державна політика в сфері регулювання конкуренції

Крім перелічених у моделі М. Портера п'яти чинників, істотно впливає на формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства також і «шостий» чинник конкурентного середовища — ***державна політика у сфері регулювання конкуренції***.

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

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

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

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

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

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

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

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

8) *соціальний захист споживачів* за допомогою законодавчо закріплених прав споживачів.

Негативні моменти, що на сучасному етапі впливають на конкурентне середовище в Україні [134]: надмірна частка монополізованих ринків в Україні (більше 30 %); високий рівень концентрації української економіки (100 найбільших підприємств дають майже половину промислового виробництва, зокрема 10 найбільших — близько 20 %); нерівність умов конкуренції на багатьох ринках України; численність порушень законодавства про захист економічної конкуренції з боку суб'єктів господарювання та владних структур. Тому завданнями уряду є реалізація спеціальних програм підтримки вільного підприємництва, подолання монополізму та захисту ринку від недобросовісної конкуренції.

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

Інші закони і законодавчі акти України стосовно конкуренції:

✓ Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210;

✓ Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 року № 236/96;

✓ Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року № 3659;

✓ Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 3 грудня 1990 року № 507;

✓ Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22 грудня 1998 року № 330;

✓ Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» від 22 грудня 1998 року № 331;

✓ Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» від 22 грудня 1998 року № 332;

✓ Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року № 1682;

✓ Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року № 1576;

✓ Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436;

✓ Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» від 5 березня 2002 року № 49-р;

✓ Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання» від 12 лютого 2002 року № 27-р.

Антимонопольне законодавство — комплекс законів і урядових актів, спрямованих на розвиток конкуренції, обмеження і заборону монополій, які перешкоджають створенню монопольних структур і об'єднань, монополістичних дій. На сьогоднішній день антимонопольне законодавство мають 60 країн (у США — це антитрестівське законодавство, в Японії — антимонопольне, у більшості країн — членів ЄС — Боротьба з обмеженої діловою практикою, у Німеччині, Австрії, Швейцарії — картельне законодавство), зокрема на початку 90-х років минулого століття його прийнято в усіх країнах СНД і Балтії.

Одним з основних нормативно-правових актів законодавства про захист економічної конкуренції є *Закон України «Про захист економічної конкуренції»* [96]. Закон визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин. Згідно з цим законом *основними порушеннями законодавства про захист економічної конкуренції є*: антиконкурентні узгоджені дії; зловживання монопольним (домінантним) становищем; антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю; невиконання попередніх рішень органів Антимонопольного комітету України або їх виконання не в повному обсязі; обмежувальна та дискримінаційна діяльність; порушення положень, погоджених з органами Антимо-

нопольного комітету України, установчих документів суб'єкта господарювання, створеного в результаті концентрації, якщо це призводить до обмеження конкуренції; концентрація без отримання відповідного дозволу органів Антимонопольного комітету України у разі, якщо наявність такого дозволу необхідна; неподання інформації (або подання інформації у неповному обсязі, подання недостовірної інформації) Антимонопольному комітету України, його територіальному відділенню у строки, встановлені органами Антимонопольного комітету України, головою його територіального відділення чи нормативно-правовими актами; створення перешкод працівникам Антимонопольного комітету України, його територіального відділення у проведенні перевірок, огляду, вилученні чи накладенні арешту на майно, документи, предмети чи інші носії інформації; обмежувальна діяльність об'єднань тощо.

Основними порушеннями антимонопольного законодавства є: зловживання монопольним становищем (найпоширеніший тип порушення антимонопольного законодавства); антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю; обмежувальна та дискримінаційна діяльність суб'єктів господарювання, об'єднань; недобросовісна конкуренція.

Для аналізу рівнів монополізації як загальнодержавного, так і регіональних ринків використовується *методика визначення монопольного становища суб'єктів господарювання на ринку* [174]. Для визначення монопольного становища суб'єкта господарювання на ринку складається перелік товарів, щодо яких визначається монопольне становище суб'єкта господарювання, а також перелік їх споживачів; встановлюється проміжок часу, протягом якого визначається монопольне становище суб'єкта господарювання (як правило, за рік); визначаються товарні межі ринку, територіальні межі ринку, обсяг ринку, на якому діє суб'єкт господарювання, обсяг товару, що надходить від суб'єкта господарювання на цей ринок, частки суб'єктів господарювання на ринку; структура ринку; встановлюються ознаки ринкової влади, що підтверджують можливість об'єкта аналізу обмежувати конкуренцію на ринку.

Саме по собі монопольне становище того або іншого суб'єкта господарювання не визнається порушенням законодавства про захист економічної конкуренції. Таким порушенням Закон України «Про захист економічної конкуренції» визнає ***зловживання монопольним становищем на ринку*** — різновид монопольної дія-

льності, що призводить або може призвести до: істотного обмеження конкуренції; тимчасового (чи тривалого) обмеження виробництва товарів (товарообігу) зі створенням дефіциту на певному ринку або суміжних із ним ринках; руйнації ринків або необґрунтовано великого обсягу бартерного обміну товарів; порушення прав і законних інтересів споживачів, підприємців.

Згідно із Законом України «Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» *зловживаннями монопольним становищем вважаються*:

- ✓ встановлення таких цін чи інших умов придбання або реалізації товару, які неможливо було б встановити за умов існування значної конкуренції на ринку;
- ✓ застосування різних цін чи різних інших умов до рівнозначних угод із суб'єктами господарювання, продавцями чи покупцями без об'єктивно виправданих на те причин;
- ✓ обумовлення укладання угод прийняттям суб'єктом господарювання додаткових зобов'язань, які за своєю природою або згідно з торговими та іншими чесними звичаями у підприємницькій діяльності не стосуються предмета договору;
- ✓ обмеження виробництва, ринків або технічного розвитку, що завдало чи може завдати шкоди іншим суб'єктам господарювання, покупцям, продавцям;
- ✓ часткова або повна відмова від придбання або реалізації товару за відсутності альтернативних джерел реалізації чи придбання;
- ✓ істотне обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин;
- ✓ створення перешкод доступу на ринок (виходу з ринку) чи усунення з ринку продавців, покупців, інших суб'єктів господарювання.

За зловживання монопольним становищем на суб'єкта господарювання — юридичну особу накладається штраф у розмірі до 5 % виручки від річної реалізації продукції (за рік, що передував року, в якому накладається штраф). У випадку неможливості обчислення виручки чи її відсутності штраф становить до десяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Адміністративну відповідальність у вигляді штрафу за порушення антимонопольного законодавства несуть посадові особи органів державної влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю, підприємств (об'єднань,

господарських товариств тощо), установ, організацій (у розмірі до 15 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян), а також громадяни, які займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи (до 30 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян).

Протоколи про адміністративне правопорушення складаються працівниками Комітету. Постанови про накладання штрафу виносяться суддями народних судів. Крім того, прибуток, незаконно одержаний унаслідок зловживання монопольним становищем, стягується судом чи арбітражним судом до державного бюджету. Антимонопольний комітет України і його територіальні відділення мають право прийняти постанову про примусовий поділ монопольного утворення, що зловживає монопольним становищем на ринку. Збитки, заподіяні зловживанням монопольним становищем, підлягають відшкодуванню за позовами зацікавлених осіб у порядку, передбаченому чинним законодавством України. На практиці у багатьох випадках порушники добровільно відшкодовують завдані збитки, оскільки це враховується при визначенні розміру штрафу, який призначають за порушення антимонопольного законодавства, як пом'якшуюча обставина.

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

- ✓ на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;
- ✓ не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявності бар'єрів для доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин;
- ✓ його частка на ринку товару перевищує 35 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції;
- ✓ його частка на ринку товару становить 35 або менше відсотків, але він не зазнає значної конкуренції, зокрема внаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, які належать конкурентам.

Вважається, що кожен із двох чи більше суб'єктів господарювання займає монопольне (домінантне) становище на ринку товару, якщо стосовно певного виду товару між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція і щодо них, разом узятих, виконується одна з умов: на цьому ринку у них немає жодного конкурента або вони не зазнають значної конкуренції. Монопольним (домінантним) вважається також становище кожного з кі-

лькох суб'єктів господарювання, якщо стосовно них виконуються такі умови:

✓ сукупна частка не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків;

✓ сукупна частка не більше ніж п'яти суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 70 відсотків і при цьому вони не доведуть, що стосовно них не виконуються вищезазначені умови.

Методика визначення монопольного становища суб'єктів господарювання на ринку надає можливість здійснити розрахунок частки ринку підприємця. Обсяг ринку (місткість ринку) товару окремо з кожного найменування обчислюють за формулою:

$$\text{Орм}(i) = \sum_{j=1}^{n} \text{О}(i,j) = \sum_{j=1}^{n} \left[\text{Ов}(i,j) - \text{Ое}(i,j) + \text{Оі}(i,j)\right], \qquad (2.1)$$

де $\text{Ов}(i,j), \text{Ое}(i,j), \text{Оі}(i,j)$ — відповідно обсяги виробництва, експорту та імпорту i-го товару, j-го підприємця в межах загальнодержавного ринку; n — кількість підприємців на ринку.

Частку підприємця на ринку певного товару $\text{Д}(i,j)$ визначають за формулою:

$$\text{Д}(i,j) = \frac{\text{О}(i,j)}{\text{Орм}(i,j)}, \qquad (2.2)$$

де $\text{Орм}(i,j)$ — обсяг ринку товару i-го найменування; $\text{О}(i,j)$ — обсяг надходження товару i-го найменування на ринок від j-го підприємця.

До третьої групи порушень входять ***антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю***, якими Закон України «Про захист економічної конкуренції» визнає прийняття будь-яких актів (рішень, наказів, розпоряджень, постанов тощо), надання письмових чи усних вказівок, укладення угод або будь-які інші дії чи бездіяльність органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю (колегіального органу чи посадової особи), які призвели або можуть призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції.

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

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

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

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

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

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

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

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

✓ дія, якою встановлюються не передбачені законами України заборони та обмеження самостійності підприємств, зокрема щодо придбання чи реалізації товарів, ціноутворення, формування програм діяльності та розвитку, розпоряджання прибутком.

Вчинення антиконкурентних дій органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю забороняється і тягне за собою відповідальність згідно із законом. Органам влади та органам місцевого

самоврядування забороняється делегувати окремі владні повноваження об'єднанням, підприємствам та іншим суб'єктам господарювання, якщо це спричинює або може призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції.

Четверту групу порушень законодавства про захист економічної конкуренції становить ***обмежувальна та дискримінаційна діяльність суб'єктів господарювання, об'єднань***, яка полягає у тому, що суб'єктам господарювання, об'єднанням забороняється схиляти інших суб'єктів господарювання до вчинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції чи сприяти вчиненню таких порушень, а також примушувати інших суб'єктів господарювання до антиконкурентних узгоджених дій; участі у концентрації суб'єктів господарювання.

Суб'єктам господарювання, які отримали дозвіл відповідних органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії, забороняється встановлювати щодо господарської діяльності суб'єктів господарювання обмеження, які, зазвичай, не застосовуються до інших суб'єктів господарювання, або застосовувати без об'єктивно виправданих причин неоднаковий підхід до різних суб'єктів господарювання. Суб'єктам господарювання, що мають значно більший ринковий вплив порівняно з малими або середніми підприємцями, які є їх конкурентами, забороняється створювати перешкоди у господарській діяльності малим або середнім підприємцям (дискримінація конкурентів суб'єктами господарювання). Не допускається обмежувальна діяльність об'єднань (об'єднань юридичних та (або) фізичних осіб, зокрема об'єднань підприємств, а також громадських організацій) через відмову суб'єктові господарювання у прийнятті до такого об'єднання, яка ставить його у невигідне становище в конкуренції, якщо така відмова необґрунтована і невиправдана.

Узгодженими діями є: укладання суб'єктами господарювання угод у будь-якій формі, а також будь-яка інша узгоджена конкурентна поведінка (діяльність, бездіяльність) суб'єктів господарювання; створення суб'єкта господарювання, мета і результат утворення якого — координація конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що його створили, або між ними і новоствореним суб'єктом господарювання. *Антиконкурентними узгодженими діями*, зокрема, визнаються узгоджені дії, які стосуються: встановлення цін чи інших умов придбання або реалізації товарів; обмеження виробництва, ринків товарів, технікотехнологічного розвитку, інвестицій або встановлення контролю над ними; розподілу ринків чи джерел постачання за територіа-

льним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи придбання, за колом продавців, покупців або споживачів чи за іншими ознаками; спотворення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів; усунення з ринку або обмеження доступу на ринок (вихід з ринку) інших суб'єктів господарювання, покупців, продавців; застосування різних умов до рівнозначних угод з іншими суб'єктами господарювання, що ставить останніх у невигідне становище в конкуренції; укладення угод за умови прийняття іншими суб'єктами господарювання додаткових зобов'язань, які за своїм змістом або згідно з торговими та іншими чесними звичаями в підприємницькій діяльності не стосуються предмета цих угод; істотного обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин.

Вчинення антиконкурентних узгоджених дій забороняється і тягне за собою відповідальність згідно з законом. Зазначені вище узгоджені дії можуть бути дозволені відповідними органами Антимонопольного комітету України (у випадку, коли конкуренція істотно не обмежується на всьому ринку чи в значній його частині), якщо їх учасники доведуть, що ці дії сприяють: вдосконаленню виробництва, придбанню або реалізації товару; техніко-технологічному, економічному розвиткові; розвитку малих або середніх підприємств; оптимізації експорту чи імпорту товарів; розробленню та застосуванню уніфікованих технічних умов або стандартів на товари; раціоналізації виробництва. Кабінет Міністрів України може дозволити узгоджені дії, на які Антимонопольний комітет України не надав дозволу, якщо учасники узгоджених дій доведуть, що позитивний ефект для суспільних інтересів перевершує негативні наслідки обмеження конкуренції.

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

- ✓ неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання (чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки, товару іншого виробника; копіювання зовнішнього вигляду виробу; порівняльна реклама);
- ✓ створення перешкод суб'єктам господарювання у процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг у конкуренції (дискредитація суб'єкта господарювання; купівля-продаж товарів, виконання робіт, надання послуг із примусовим асортимен-

том; схиляння до бойкоту суб'єкта господарювання, до дискримінації покупця (замовника), до розірвання договору з конкурентом; підкуп працівника постачальника; підкуп працівника покупця (замовника); досягнення неправомірних переваг у конкуренції);

✓ неправомірне збирання, розголошення, схиляння до розголошення та використання комерційної таємниці.

За вчинення дій, визначених як недобросовісна конкуренція, суб'єкти господарювання несуть певну відповідальність, яка визначена Законом «Про недобросовісну конкуренцію» (табл. 2.2). У випадках незгоди з рішеннями Комітету і його територіальних відділень суб'єкти господарювання, органи державної влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю, інші зацікавлені особи мають право у тридцятиденний строк звернутися до суду, арбітражного суду із заявою про скасування чи зміну повністю або частково відповідних рішень.

Державна політика у сфері розвитку економічної конкуренції та обмеження монополізму в господарській діяльності, здійснення заходів щодо демонополізації економіки, фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, консультативної та іншої підтримки суб'єктів господарювання, які сприяють розвиткові конкуренції, здійснюються органами державної влади, органами місцевого самоврядування та органами адміністративно-господарського управління та контролю [95]. Для забезпечення державного контролю за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції, захисту інтересів суб'єктів господарювання та споживачів від його порушень утворено спеціальний державний орган — ***Антимонопольний комітет України.***

Таблиця 2.2

ВИДИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА НЕДОБРОСОВІСНУ КОНКУРЕНЦІЮ

Вид відповідальності	Пояснення
Накладання штрафів на суб'єктів господарювання — юридичних осіб та їх	Вчинення суб'єктами господарювання — юридичними особами та їх об'єднаннями дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, тягне за собою накладання на них Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділення-

об'єднання	ми штрафів у розмірі до трьох відсотків виручки від реалізації товарів, виконання робіт, надання послуг суб'єкта господарювання за останній звітний рік, що передував року, в якому накладається штраф. У разі, якщо обчислення виручки суб'єкта господарювання неможливе або виручка відсутня, штрафи, зазначені у частині першій цієї статті, накладаються у розмірі до п'яти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян
Накладання штрафів на юридичних осіб, їх об'єднання та об'єднання громадян, що не є суб'єктами господарювання	Вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, юридичними особами, їх об'єднаннями та об'єднаннями громадян, що не є суб'єктами господарювання, тягне за собою накладання на них Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями штрафів у розмірі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян
Відшкодування збитків	Збитки, заподіяні внаслідок вчинення дій, визначених Законом як недобросовісна конкуренція, підлягають відшкодуванню за позовами заінтересованих осіб у порядку, визначеному цивільним законодавством України
Адміністративна відповідальність громадян	Вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, громадянами, які займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи, тягне за собою накладення адміністративного стягнення згідно із законодавством. Вчинення в інтересах третіх осіб дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, громадянами, що не є підприємцями, тягне за собою накладення адміністративного стягнення згідно із законодавством

Закінчення табл. 2.2

Вид відповідальності	**Пояснення**
Вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого суб'єкта господарювання (підприємця)	У разі встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки, передбаченого статтею 4 цього Закону, або факту копіювання виробів, передбаченого статтею 6 цього Закону, заінтересовані особи можуть звернутися до Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень із заявою про вилучення

	товарів з неправомірно використаним позначенням або копій виробів іншого суб'єкта господарювання (підприємця) як у виробника, так і у продавця. Порядок використання вилучених товарів визначається Кабінетом Міністрів України. Вилучення товарів із неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого суб'єкта господарювання (підприємця) застосовується у разі, коли можливість змішування з діяльністю іншого суб'єкта господарювання (підприємця) не може бути усунена іншим шляхом
Спростування неправдивих, неточних або неповних відомостей	У разі встановлення факту дискредитації суб'єкта господарювання (підприємця) Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення мають право прийняти рішення про офіційне спростування за рахунок порушника поширених ним неправдивих, неточних або неповних відомостей у строк і спосіб, визначені законодавством або цим рішенням

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

Правове становище Антимонопольного комітету України визначено Законом України «Про Антимонопольний комітет України», а його діяльність щодо контролю за концентрацією суб'єктів господарювання, розгляду заяв та справ про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання, розгляду справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції та про недобросовісну конкуренцію регламентують закони України «Про захист економічної конкуренції» та «Про захист від недобросовісної конкуренції».

Для запобігання монополізації товарних ринків, зловживанню монопольним (домінантним) становищем, обмеженню конкуренції органи Антимонопольного комітету України здійснюють державний контроль за концентрацією суб'єктів господарювання.

Контроль за економічною концентрацією — одна з важливих форм реалізації конкурентної політики держави, що забезпечує запобігання монополізації економіки і конкурентних ринків, захист інтересів споживачів і підприємців, гарантує створення й зберігання рівних можливостей у конкуренції для всіх суб'єктів господарювання [294].

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», економічна концентрація — створення, реорганізація (приєднання, злиття) суб'єктів господарювання у господарські товариства, асоціації, концерни, корпорації, консорціуми та інші об'єднання підприємств; вступ одного або кількох суб'єктів господарювання в об'єднання; безпосереднє або опосередковане придбання, одержання яким-небудь іншим способом у власність, одержання в управління (користування) часток (акцій, паїв), активів (майна) у вигляді цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання або структурних підрозділів суб'єктів господарювання; оренда цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання або структурних підрозділів суб'єктів господарювання; затвердження суб'єктами господарювання, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління й контролю установчих документів, на підставі яких створюються господарські товариства або об'єднання підприємств, а також змін до установчих документів, пов'язаних зі зміною предмета і мети діяльності, порядку розподілу прибутку й витрат, складу і компетенції органу управління, порядку прийняття органом управління рішень, або інших змін, що посилюють узгодженість дій на ринку засновників (учасників) господарського товариства або об'єднання підприємств, або призводять іншим способом до погіршення умов конкуренції між засновниками (учасниками); ліквідація суб'єктів господарювання всіх організаційно-правових форм; створення промислово-фінансових груп.

Випадки економічної концентрації, що потребують обов'язкового одержання згоди органів Антимонопольного комітету України, визначені постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 1994 р. № 765 *«Про запровадження механізму запобігання монополізації товарних ринків»*:

✓ створення суб'єкта господарювання двома та більше суб'єктами господарювання, не пов'язаними відносинами контролю, якщо сумарна вартість активів або сумарний обсяг реалізації товарів, робіт, послуг цих суб'єктів господарювання за підсумками останнього фінансового року перевищує суму у валюті

України, еквівалентну 12 млн дол. США за офіційним валютним курсом, який діяв на кінець останнього фінансового року (сума грошового еквівалента), і при цьому менш як у двох суб'єктів господарювання, не пов'язаних відносинами контролю, вартість активів або обсягів реалізації товарів перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 1 млн дол. США у кожного. У разі, коли одним із засновників (учасників) є орган державної влади, орган місцевого самоврядування чи орган адміністративно-господарського управління та контролю, то у розрахунках вартості активів або обсягів реалізації товарів використовуються відповідні показники державних чи заснованих на майні, що належить Автономній Республіці Крим або перебуває у комунальній власності, підприємств, майно яких передається до статутного фонду створюваного суб'єкта господарювання та суб'єктів господарювання, пов'язаних з ними відносинами контролю;

✓ створення суб'єкта господарювання двома та більше суб'єктами господарювання, якщо загальна частка зазначених суб'єктів господарювання на певному ринку перевищує 35 % або якщо хоч один із зазначених суб'єктів господарювання займає монопольне становище на ринку;

✓ створення суб'єкта господарювання, частка якого на певному товарному ринку явно перевищуватиме 35 %;

✓ вступ одного або кількох суб'єктів господарювання в об'єднання, якщо сумарна вартість активів, сумарний обсяг реалізації товарів цих суб'єктів господарювання та об'єднання разом із його засновниками (учасниками) перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 12 млн дол. США, або якщо хоч один із суб'єктів господарювання чи об'єднання займає монопольне становище на певному товарному ринку, або загальна частка засновників (учасників) об'єднання після вступу до нього цих суб'єктів господарювання на певному ринку перевищуватиме 35 %;

✓ злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого, якщо хоч один із них займає монопольне становище на певному товарному ринку;

✓ злиття або приєднання суб'єктів господарювання, які діють на певному товарному ринку, якщо їх загальна частка на цьому ринку перевищує 35 %;

✓ злиття суб'єктів господарювання або приєднання суб'єкта господарювання до іншого, якщо жоден із них не займає монопольного становища на ринку, але сумарна вартість активів або сумарний обсяг реалізації товарів цих суб'єктів господарювання за

підсумками останнього фінансового року перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 12 млн дол. США, і при цьому не менш як у двох суб'єктів господарювання вартість активів або обсяг реалізації товарів перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 1 млн дол. США у кожного;

✓ безпосереднє або опосередковане, одноразове або за кілька разів придбане, набуття в інший спосіб у власність або одержання в управління (користування) часток (акцій, паїв), що забезпечує досягнення або перевищення 25—50 % голосів у вищому органі управління відповідної юридичної особи, якщо сумарна вартість активів або сумарний обсяг реалізації товарів цієї юридичної особи (суб'єкта господарювання, до складу якого входить ця юридична особа) та суб'єкта господарювання, що набуває зазначені права, за підсумками останнього фінансового року перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 12 млн дол. США, і при цьому вартість активів або обсяг реалізації товарів як у суб'єкта господарювання, що набуває частки (акції, паї), так і в юридичної особи (суб'єкта господарювання, до складу якого входить ця юридична особа), частки (акції, паї) якої набуваються, перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 1 млн дол. США;

✓ придбання, набуття в інший спосіб у власність, одержання в управління (користування, в тому числі лізинг), оренду зазначених вище часток (акцій, паїв), активів (майна) у вигляді цілісного майнового комплексу чи структурного підрозділу суб'єкта господарювання монопольним утворенням або часток (акцій, паїв), активів (майна) у вигляді цілісного майнового комплексу суб'єкта господарювання чи структурного підрозділу суб'єкта господарювання монопольного утворення незалежно від сумарної вартості часток (акцій, паїв), загальною вартістю придбаних, набутих в інший спосіб у власність, одержання в управління (користування, в тому числі лізинг), оренду активів (майна).

Процедура одержання згоди на економічну концентрацію викладена в *Положенні про контроль за економічною концентрацією*, затвердженому розпорядженням Антимонопольного комітету України від 25 травня 1998 р. № 134-р.

Однією з основних функцій органів, що здійснюють державний контроль за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції, є розгляд справ про його порушення. Ця діяльність Антимонопольного комітету здійснюється відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», норми якого визначають порядок розгляду Антимонопольним

комітетом України, його територіальними відділеннями справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, виконання, перевірки, перегляду прийнятих ними рішень, а також порядок оскарження рішень органів Антимонопольного комітету.

За порушення вітчизняного законодавства про захист економічної конкуренції згідно з відповідним законом до суб'єктів господарювання застосовуються певні види санкцій:

✓ *примусовий поділ* у випадках зловживання монопольним (домінантним) становищем;

✓ *відшкодування шкоди особам* (шкода, заподіяна порушеннями законодавства про захист економічної конкуренції, відшкодовується особою, яка вчинила порушення, у подвійному розмірі завданої шкоди);

✓ *адміністративна відповідальність* посадових осіб та інших працівників суб'єктів господарювання, органів влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю за здійсненням антиконкурентних дій; неподання інформації АКУ, його територіальному відділенню у встановлені органами АКУ, головою його територіального відділення чи нормативно-правовими актами строки (або подання в неповному обсязі, чи подання недостовірної інформації); створення перешкод працівникам АКУ, його територіального відділення у проведенні перевірок, огляду, вилученні чи накладенні арешту на майно, документи, предмети чи інші носії інформації);

✓ *сплата штрафів:* (а) за антиконкурентні узгоджені дії; зловживання монопольним (домінантним) становищем; невиконання рішення, попереднього рішення органів АКУ або їх виконання не в повному обсязі — у розмірі до 10 % доходу (виручки) суб'єкта господарювання від реалізації продукції за останній звітний рік, що передував року, за який накладається штраф; якщо доходу (виручки) немає або відповідач на вимогу органів АКУ, голови його територіального відділення не надав розмір доходу (виручки), штраф накладається у розмірі до двадцяти тисяч неоподаткованих мінімумів доходів громадян; б) за здійснення учасниками узгоджених дій; обмежувальна та дискримінаційна діяльність; недодержання умов; концентрація без отримання відповідного дозволу органів АКУ у разі, якщо наявність такого дозволу необхідна; невиконання учасниками узгоджених дій, концентрації вимог і зобов'язань, якими було обумовлено рішення про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію — у розмірі до 5 %

відсотків доходу (виручки) суб'єкта господарювання від реалізації продукції за останній звітний рік, що передував року, за який накладається штраф, а якщо доходу (виручки) немає або відповідач на вимогу органів АКУ, голови його територіального відділення не надав розмір доходу (виручки) — у розмірі до десяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян; в) за обмежувальну діяльність; неподання інформації АКУ, його територіальному відділенню у строки, встановлені органами АКУ, головою його територіального відділення чи нормативно-правовими актами (або подання в неповному обсязі, чи подання недостовірної інформації); створення перешкод працівникам АКУ, його територіального відділення у проведенні перевірок, огляду, вилученні чи накладенні арешту на майно, документи, предмети чи інші носії інформації — у розмірі до 1 % доходу (виручки) суб'єкта господарювання, а якщо доходу (виручки) немає або відповідач на вимогу органів АКУ, голови його територіального відділення не надав розмір доходу (виручки), штраф накладається у розмірі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Суб'єкта господарювання не можна притягнути до відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції, якщо минув строк давності притягнення до відповідальності (п'ять років з дня вчинення порушення, а в разі триваючого порушення — з дня закінчення вчинення порушення). Перебіг строку давності зупиняється на час розгляду органами Антимонопольного комітету України справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції.

Регулювання конкуренції державою виступає одним із необхідних компонентів забезпечення соціально-економічного консенсусу інтересів учасників ділових відносин і включає методи адміністративного (законодавчого) та нормативно-орієнтовного (що коректує) регулювання, які активно застосовуються державними органами практично у всіх країнах з ринковою економікою [6].

Кожна країна по-своєму підходить до теорії і практики антимонопольного регулювання, що відображає ті або інші переваги країн у стимулюванні конкуренції. У цілому на сучасному етапі склалися три системи антимонопольного регулювання [47; 295].

1. *Американська система*, що діє в США, Чилі і деяких інших країнах, виходить з принципу заборони, тобто формальної юридичної заборони монополістичної практики як такої; найбільш

формалізована і жорстка парадигма системи антимонопольного захисту суспільства, що існує вже понад 110 років; інтереси підтримки конкуренції на національному ринку мають явний пріоритет порівняно з іншими завданнями економічного розвитку країни, зокрема із збереженням неконкурентоспроможних виробництв і компаній; виняток — захист внутрішнього ринку від демпінгу.

2. *Європейська система*, прийнята в країнах ЄС і низці інших країн, в основу якої покладений принцип контролю і регулювання, склалася набагато пізніше ніж у США — після Другої світової війни; монополістична діяльність, що діє в межах ЄС, у принципі не виключається, не забороняється, але допускається, поки не порушує встановлених у законі умов; система є по суті протекціоністською стосовно скільки-небудь серйозної конкуренції зовні; порівняно з американською системою, підтримка конкуренції має менший пріоритет, аніж збереження національних виробників серед країн ЄС, допускаються способи міжфірмової взаємодії, що визнаються антиконкурентними в США.

3. *Японська система*, що в даний час також поширилася на Південну Корею й інших нових «азійських тигрів»; підтримка конкуренції між національними компаніями на внутрішньому ринку не тільки поступається в пріоритетності загальній експортній експансії, а й повністю підпорядкована цій меті; для забезпечення захоплення й утримання позицій на міжнародних ринках допускаються форми міжфірмової взаємодії, що явно суперечить інтересам конкуренції між національними компаніями, зокрема й на внутрішньому ринку.

Основна відмінність між системами — у співвідношенні пріоритетності антимонопольної й індустріальної політики. У США антимонопольна політика переважає над індустріальною (за винятком сільськогосподарської, НДДКР з розробки експортної продукції і деяких інших нечисленних випадків), тобто завдання підтримки конкуренції ставиться вище за інші завдання розвитку економіки в цілому й окремих галузей і секторів. У ЄС і Японії індустріальна політика фактично переважає над антимонопольною (збереження рівня виробництва, підвищення конкурентоспроможності національної промисловості й експансія на зовнішніх ринках є пріоритетнішою, ніж підтримка конкуренції). Фактично легалізовані картелі в хронічно депресивних галузях, які характеризуються надлишком і низьким рівнем завантаження потужностей, зокрема, в металургії та вугільній галузі. Реструктуризація таких галузей відбувається не на початкових етапах конкуренції,

як у США, а при втручанні держави або наддержавних органів, як у випадку з ЄС.

До особливості державного регулювання можна віднести те, що в країнах Західної Європи і Японії до монополій ставляться спокійніше, ніж у США, розглядаючи їх як іншу форму конкуренції. У Великій Британії, Німеччині, Франції, Бельгії, Голландії політика щодо конкуренції є важливим інструментом державного регулювання економіки. У Греції, Іспанії, Португалії антимонопольні закони застосовуються порівняно недавно і мають обмежений характер.

Для антимонопольного законодавства західноєвропейських країн характерно вилучення зі сфери його дії націоналізованих підприємств у таких галузях, як чорна металургія, суднобудування, текстильна промисловість, ряд галузей добувної промисловості. У деяких країнах (Великій Британії, Німеччині, Австрії, Ірландії, Фінляндії) з антимонопольного законодавства виключені сільське господарство, рибальство, лісове господарство, видобуток вугілля, зв'язок, страхування. У країнах Східної і Центральної Європи антимонопольна практика перебуває на стадії становлення і близька за своєю суттю до західноєвропейської.

У тому випадку, коли рівень монополізації економіки не надає можливості розвивати ринкові відносини, стримує конкуренцію, в країнах з розвиненою ринковою економікою здійснюється політика демонополізації. Її ключові напрями: принципове або ініціативне розукрупнення, зокрема розділення суб'єктів господарювання, створення паралельних виробничих структур, внутрішньофірмова диверсифікація (міжгалузевий перелив) капіталу, стимулювання конкуренції різних напрямів усередині фірми, залучення іноземних інвестицій. Можуть бути і жорсткіші заходи демонополізації економіки (уряд післявоєнної Японії не дозволив починати виробництво в жодній галузі господарства до появи в них щонайменше трьох потенційних конкурентів).

Виділяють також антитрестову і антикартельну спрямованість законодавства [6]. Антитрестові закони спрямовані на протидію спілкам, об'єднанням, концернам, у рамках яких відбувається повна втрата фірмами, що входять у спілку, будь-якої самостійності. Подібна спілка усуває конкуренцію, тому вона не може бути прийнятною для ринкової економіки. Антикартельні закони спрямовані на протидію різного роду змовам між фірмами картельного типу (предметом зговору виступають: розділ ринків збуту по споживачах або по районах, встановлення однакових цін і ін.). Забороняючи спілки і змови у вигляді трестів і

картелів, антимонопольні закони тим самим стимулюють не тільки конкуренцію, а й диверсифікацію виробництва, освоєння фірмами нових сегментів ринку. У багатьох країнах застосовуються також спеціальні закони, спрямовані на протидію недобросовісній конкуренції, включаючи шахрайство в торгівлі та виробництві.

2.3. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції

Аналіз наявних сил конкуренції на ринку є досить цінним, однак отримана картина — це лише моментальний знімок. Конкуренція й умови на ринку змінюються, тому що сили, що створюють умови для змін, увесь час перебувають у русі. Більшість цих сил — рушійні, оскільки переважно саме вони впливають на характер змін у структурі конкуренції на ринку [6]. Ключові рушійні сили наведено в табл. 2.3. Даний перелік рушійних сил, здебільшого непередбачуваних, допомагає зрозуміти, чому ринки й галузі несподівано змінюють напрям свого розвитку.

Однією з найважливіших характеристик активності конкурентного середовища підприємства є ***інтенсивність конкуренції*** — ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, вищий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів тощо. Конкуренція в галузі вважається інтенсивною, якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток у галузі, прийнятною — якщо більшість фірм одержують цілком помірний прибуток, і слабкою, якщо велика частина компаній галузі може одержувати прибуток вище за середній, інвестуючи лише виробництво.

Інтенсивна конкуренція — результат структурних чинників, які взаємодіють (табл. 2.4). Чинники, котрі визначають інтенсивність конкуренції, можуть змінюватися (у міру старіння галузі темпи її зростання сповільнюються, що призводить до інтенсивного суперництва, низьких прибутків і (часто) виходу фірми з ринку; придбання однієї компанії іншою породжує цілком індивідуальний образ фірми в галузі; технологічні інновації можуть

різко підняти рівень фіксованих витрат у виробничому процесі, посилити нестійкість конкуренції).

Зважаючи на складність безпосередньої оцінки взаємозв'язків чинників конкурентного середовища (постачальників; споживачів; підприємств, які розпочинають бізнес на даному ринку; виробників товарів-замінників; безпосередніх конкурентів) можливе непряме вимірювання інтенсивності конкуренції, в основі якого лежить оцінка реально контрольованих наслідків цих відносин. Виділяють три агреговані чинники, котрі визначають інтенсивність конкуренції, а саме:

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

Ринкова частка фірми відображає найбільш важливі результати конкурентної боротьби, фіксуючи ступінь домінування фірми на ринку, її можливості впливати на структуру попиту та пропозиції, ціни і динаміку ринку в цілому.

Частка ринку може бути обчислена різними способами [15]:

- ✓ частка ринку за обсягом (відношення кількості проданих виробів до сумарного обсягу продажу на базовому ринку);
- ✓ частка ринку у вартісному вираженні, що визначається на основі виручки;
- ✓ частка ринку, що обчислюється не щодо всього базового ринку, а відносно продажу в сегментах (сегменті);
- ✓ частка ринку, що обслуговується, завжди більше, ніж частка ринку в цілому;
- ✓ відносна частка ринку (відношення обсягів продажу фірми до продажу конкурентів (наприклад, якщо фірма утримує 30 % ринку, то її частка відносно конкурентів рівна 30 : 70 = 0,43, або 43 %));
- ✓ частка ринку відносно лідера, що визначається порівнянням із найбільшим конкурентом (якщо конкурент утримує 20 % ринку, то частка ринку тієї самої фірми відносно найбільшого конкурента становить 30 : 20 = 1,5).

Таблиця 2.3

ВИДИ І ВПЛИВ РУШІЙНИХ СИЛ

Рушійна сила	Вплив рушійної сили

Зміни міри росту галузі в довгостроковому періоді	Значне збільшення попиту в довгостроковому періоді залучає на ринок нові фірми і заохочує діючі розширювати виробництво. Звуження ринку призводить до того, що деякі фірми йдуть з нього, а ті, що залишаються, відкладають інвестування у виробництво до кращих часів
Зміни категорії покупців продукції і способів її використання	Зміни категорії покупців і поява нових способів використання продукції сприяють зміні пропонованих покупцям послуг (кредит, технічна допомога, підтримка і ремонт); відкриттю нових шляхів продажу галузевої продукції через різні комбінації дилерів і торговельних точок; підштовхують виробників до розширення або звуження номенклатури товарів, підвищення або зниження вимог до обсягу капіталовкладень, зміни підходу до збуту і його стимулювання. Зміни є рушійною силою на ринку обчислювальної техніки, радіоелектроніки
Виведення на ринок нової продукції	Нова продукція допомагає розширювати споживчу базу галузі, відновлювати галузевий ріст і збільшувати диференціацію продукції конкуруючих продавців. Нова продукція, що має успіх, може зміцнити ринкові позиції інноваційних компаній. Зазвичай це відбувається за рахунок зменшення частки ринку фірм, які або прив'язані до своєї старої продукції, або не встигають створити власні варіанти нового товару. Галузі, ключовою рушійною силою яких є інновація, — галузі копіювального і фотографічного устаткування, обчислювальної техніки, електронних відеоігор, іграшок, ліків, заморожених продуктів харчування і програмного забезпечення для персональних комп'ютерів
Технічні зміни	Технічні досягнення можуть серйозно змінити галузь, оскільки вони розширюють її границі, роблячи можливим виробництво більш дешевих нових або поліпшених товарів. Технологічні зміни вимагають капіталовкладень, для їх реа-

	лізації необхідний мінімально ефективний розмір заводу, вертикальна інтеграції та криві навчання або досвіду

Продовження табл. 2.3

Рушійна сила	Вплив рушійної сили
Інновації у сфері маркетингу	Успішно використовуючи нові способи маркетингу своєї продукції, фірми можуть розпалити іскру купівельного інтересу, збільшити галузевий попит, підвищити ступінь диференціації продукції і (або) понизити витрати на одиницю продукції. Кожна окремо або всі разом, ці трансформації можуть змінити конкурентну позицію фірм, що змагаються, і примусити їх переглянути свою стратегію
Вхід на ринок або вихід з ринку провідних фірм	Провідні фірми, які входять на ринок, часто змінюють умови гри, не тільки вводячи нових ключових гравців, а й нові правила конкуренції. Вихід провідної фірми з ринку змінює структуру галузі, знижуючи кількість лідерів ринку (можливо, посилюючи вплив лідерів, які залишаються), ініціюючи боротьбу за своїх колишніх покупців
Поширення технічного «ноу-хау»	Конкурентна перевага фірм, що мають певне «ноу-хау», зникає у міру поширення знання про те, як здійснювати дану діяльність або використовувати певну виробничу технологію. «Ноу-хау» розповсюджується через наукові журнали, торгові публікації, відвідини підприємств, у ході міжособових контактів між постачальниками і покупцями, за допомогою найму знаючих фахівців, ліцензування або об'єднання зусиль з фірмою, зацікавленою в перетворенні «ноу-хау» на новий бізнес, покупки компанії, що володіє «ноу-хау»,

	міжнародної передачі технологій, що відбувається в умовах глобалізації ринків і конкуренції. Здобуваючи доступ до «ноу-хау», фірми з різних країн модернізують свої виробництва з тим, аби в довгостроковому періоді на рівних конкурувати з діючими компаніями
Глобалізація промисловості	Глобальна конкуренція зазвичай змінює структуру конкурентних переваг ключових гравців. Як рушійна сила глобалізація, найімовірніше, виступає в таких галузях, як: (а) базові галузі (наприклад, постачальники сирої нафти, міді розподілені по всій земній кулі); (б) галузі з низькими витратами виробництва (що зумовлює абсолютну необхідність розміщення виробництва в країнах, в яких можна домогтися найнижчих витрат); (в) одна або кілька орієнтованих на зростання і нові ринки компаній щосили прагнуть зайняти вигідну конкурентну позицію у якомога більшій кількості країн
Зміни у витратах й ефективності	Велика частка ринку дає значні переваги в галузях, де з'являється економія від масштабу виробництва або існують сильні ефекти кривої навчання, які надають змогу фірмам із належним виробничим досвідом продавати свою продукцію за цінами, нижчими цін конкурентів. Тож усі фірми прагнуть використовувати стратегії збільшення обсягу виробництва. Для галузі характерна гонитва за зростанням. Різке зростання вартості ключового ресурсу (сировини або праці) може спровокувати боротьбу за (а) надійних постачальників ресурсів щодо прийнятних цін, (б) пошук дешевших ресурсів-замінників. Як тільки у витратах або ефективності відбуваються значні зміни, так одразу перед фірмами, що змагаються, відкриваються можливості радикальної зміни свого становища з урахуванням величини переваг у витратах

Надання споживачами переваги певними товарам	Надання споживачами переваги товарам із індивідуальними якостями на противагу масовій продукції (або перевага стандартизованої продукції замість індивідуальних товарів). Іноді дедалі більша кількість покупців починають вважати, що високо-стандартизована продукція, яка має прийнятну ціну, тією самою мірою ефективно задовольняє їх потреби, що й дорогі марки виробів із набором додаткових характеристик. Така зміна купівельного попиту може привести до змін на користь виробників дешевої стандартної продукції та сформувати настільки сприятливі для конкуренції за ціною умови, що у галузевих виробників не залишиться стратегічного вибору, окрім цінової конкуренції. Може мати місце і прямо протилежна ситуація

Закінчення табл. 2.3

Рушійна сила	Вплив рушійної сили
Зміни державної політики і нормативно-правової бази	Зміни можуть привести до значних змін у практичній діяльності галузі і її стратегічних підходах (в авіації, банківській справі, видобуванні та транспортуванні природного газу, телекомунікаціях — дерегуляція; у галузі алкогольних напоїв — посилення покарань за водіння автомобіля в нетверезому стані та підвищення вікового цензу продажу спиртних напоїв). Державна політика, спрямована на відкриття внутрішнього ринку для іноземних компаній або на закриття для них цього ринку, може виявитися головним чинником, який впливає на перебіг конкуренції між національними та зарубіжними компаніями на міжнародних ринках, тобто вона відбувається на рівних або одна зі сторін (завдяки державному протекціонізму) має незаслужені переваги
Соціальні зміни, зміни у	Зміни можуть виявитися могутніми каталізаторами галузевих змін. Прагнення людей понизити споживання солі, цукру, хіміч-

способі життя	них добавок і холестерину примусило харчову промисловість переглянути методи виробництва, спрямувати НДДКР у нові галузі та запропонувати на ринку здорову їжу. Підвищення інтересу до підтримки фізичної форми привело до появи цілої галузі спортивних тренажерів, одягу і взуття для пробіжок і медичних програм дотримання дієт. Наростаюча боротьба з курінням у довгостроковій перспективі являє собою серйозну загрозу тютюновій галузі
Зниження невизначеності та ризику в бізнесі	Для новосформованої галузі характерна нестійка структура витрат і невизначеність щодо потенційного розміру ринку, витрат часу і грошей на подолання технічних проблем і визначення каналів збуту продукції та завоювання покупців. Високий ризик у таких галузях привертає тільки найбільш заповзятливі компанії. Проте з часом, коли першопрохідці досягнуть успіху і знизиться невизначеність щодо життєздатності галузі, в останню почнуть входити консервативніші фірми зазвичай великі, фінансово сильні, які задля вкладення інвестицій полюють на галузі з привабливим рівнем зростання. У міру накопичення досвіду і зниження очікуваного рівня ризику з метою реалізації повномасштабної стратегії конкуренції вони починають діяти дедалі швидше й агресивніше

Таблиця 2.4

ЧИННИКИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

Чинник	Вплив чинника
Зростання кількості конкурентів і вирівнювання їх розмірів і	Більша кількість фірм знижує вплив однієї фірми на інші, тобто певним чином знижує вірогідність прямої відплати. Коли розміри і потужності конкурентів рівні, шанси на відносно справедливі умови конкуренції підвищуються, а перемога в конкурентній боротьбі, домінантне становище і певний

можливостей	контроль над ринком з боку однієї або двох фірм стає проблематичним
Повільне зростання в галузі	Коли зростання сповільнюється, фірми, що прагнуть розширити свою діяльність, компанії з надмірними виробничими потужностями часто знижують ціни і використовують іншу тактику підвищення обсягу продажів, ініціюючи боротьбу за частку ринку з подальшим вигнанням з ринку слабких і менш ефективних фірм. У результаті галузь консолідується в меншу, але індивідуально міцнішу групу продавців
Великі фіксовані витрати або витрати на зберігання	Великі фіксовані витрати спричинюють значний тиск на всі фірми, що часто призводить до стрімкого падіння ціни за наявності надлишкової потужності. Ситуація, пов'язана з високими фіксованими витратами, виникає тоді, коли зберігати готовий продукт дуже складно або дорого. У цьому разі фірми також можуть відчувати спокусу замаскувати ціни, щоб забезпечити збут. Якщо в сукупних витратах велика частка постійних витрат, витрати на одиницю продукції будуть найменшими при максимальному використанні виробничих потужностей (чим вищий обсяг виробництва, тим на більшу кількість одиниць продукції розподіляються постійні витрати)

Закінечення табл. 2.4

Чинник	**Вплив чинника**
Виникнення у конкурентів спокуси використовувати зниження цін або іншу зброю	У випадках, коли ринковий попит слабне, а ступінь використання виробничих потужностей починає знижуватися, збільшення витрат на одиницю продукції примушує конкуруючі фірми, вдаватися до таємних цінових поступок, спеціальних знижок й іншої тактики, що підвищує обсяг продажів та підсилює конкуренцію. Аналогічно у випадках швидкопсувної, сезонної або невигідної для

конкуренції для збільшення обсягів збуту своєї продукції	зберігання продукції конкуренція посилюється кожного разу, коли фірми застосовують тактику демпінгу, тобто у великих кількостях виводять свої товари на ринок
Незначні витрати покупців на заміну одного товару іншим	Чим нижчі витрати споживачів на заміну одного товару іншим, тим легше конкурентам перехопити покупців один в одного. З іншого боку, високі витрати деякою мірою захищають продавця від таких намірів з боку суперників
Продуктивність, що зростає великими темпами	Там, де економія за рахунок масштабів диктує умову, що продуктивність має зростати великими темпами, приріст продуктивності може з часом зруйнувати галузеву рівновагу пропонування та попиту, особливо там, де існує ризик появи цілого комплексу приросту продуктивності
Відмінності між конкурентами	Конкуренти відрізняються за своїми стратегіями, походженням, особистостями та взаємозв'язком із батьківськими компаніями тощо
Високі вихідні бар'єри	Чим вище бар'єри виходу з бізнесу (вище за витрати на вихід з ринку), тим сильніше бажання фірм залишитися і конкурувати, навіть якщо матимуть місце невисокі прибутки або навіть збитки. Основні джерела вихідних бар'єрів: спеціалізовані активи; активи, що тісно
Високі вихідні бар'єри	пов'язані з конкретним бізнесом чи місцем розташування, мають незначну ліквідаційну вартість або значні витрати на переміщення чи конверсію; фіксовані витрати на вхід (трудові угоди, витрати на переміщення до ринку, забезпечення запасними частинами тощо); стратегічні взаємозв'язки між виробничим підрозділом та іншими підрозділами компанії в показниках іміджу, маркетингової спроможності, доступу до ринків фінансів, розподілу устаткування; емоційні бар'єри (небажання керівного складу

	приймати економічно обґрунтовані рішення щодо виходу спричиняється ідентифікацією з конкретним бізнесом, прихильністю до роботодавців, прагненням зробити кар'єру, гордістю та іншими причинами); урядові та суспільні обмеження (заборона уряду на вхід чи протидію йому через стурбованість можливим зростанням безробіття або регіональними економічними ефектами)
Незадоволеність конкурентів своїм становищем на ринку	Якщо конкуренти незадоволені своїм становищем на ринку, вони вживають заходів для виправлення ситуації за рахунок суперників, часто вдаються до агресивних дій. Новий раунд конкуренції та посилення боротьби за частку ринку можуть викликати такі дії, як: поглинання малих конкурентів, виведення на ринок нової продукції, посилення реклами, встановлення спеціальних цін тощо
Віддача від вдалого стратегічного кроку	Чим більша потенційна нагорода, тим вище ймовірність того, що деякі фірми піддадуться спокусі зробити конкретну стратегічну дію. Коли можна чекати, що реакція конкурентів буде неспішною (а то її і зовсім не буде), у період активних дій ініціатор стратегічного кроку може здобути вигоди й дістати перевагу за часом, яку конкурентам буде важко надолужити. Чим вище шанси на це, тим більшою мірою потенційні вигоди виправдовують ризик можливої відсічі. Фірми, які ретельно оцінили кожну компанію-суперника і прощупали економіку їхнього бізнесу, можуть точніше передбачити, де й коли конкуренти відреагують на даний стратегічний крок; таке знання надає змогу здобути переваги в оцінці потенційних вигод від стратегічних альтернатив

У зарубіжній практиці для проведення глибшого аналізу у частці ринку виокремлюють кілька компонент: *рівень проникнення* (від-

соток покупців марки від загальної кількості покупців, що купують товари певної категорії, до якої належить дана марка); *рівень ексклюзивності* (частка, яку покупки марки x становлять від усіх покупок цієї марки, що припадають на товарну категорію, до якої відноситься марка x; цей рівень виступає мірою прихильності до марки x за умови, що у покупців є можливість урізноманітнити свої покупки і купити товари різних марок однієї категорії); *рівень інтенсивності* (порівнює середню кількість товарів, що купується покупцем марки, із середньою кількістю, що купується з розрахунку на одного покупця в даній категорії товарів).

Загальна частка торгової марки становить добуток рівнів проникнення, ексклюзивності та інтенсивності:

$$\frac{Q_{xx}}{Q_{cc}} = \frac{N_x}{N_c} \cdot \frac{Q_{xx}/N_x}{Q_{cx}/N_x} \cdot \frac{Q_{cx}/N_x}{Q_{cc}/N_c}, \qquad (2.1)$$

де c — категорія товарів, до якої належить марка x; N_x — кількість покупців x; N_c — кількість покупців c; Q_{xx} — кількість x, що купує покупець c; Q_{cx} — кількість c, що купує покупець x; Q_{cc} — кількість x, що купує покупець c.

Для характеристика ринку у вартісному вираженні вводиться індекс відносної ціни як відношення середньої ціни марки до середньої ціни по всіх конкуруючих марках.

Для отримання повної картини на ринку розраховуються показники частки ринку й інтенсивності конкуренції (табл. 2.5) [1; 265; 306].

У результаті розрахунків виявляються ті фірми, які представляють собою особливо небезпечні як конкуренти і стосовно яких розробляються спеціальні стратегії і форми економічної поведінки. Наведені показники, крім коефіцієнта варіації, дають достатньо серйозну інформацію про інтенсивність конкуренції, але не враховують особливостей конкретних ринків, досвід і методи ведення конкурентної боротьби. Слід зазначити, що в охарактеризованих показниках йдеться не про частки фірм у виробництві продукції або за обсягами виробництва, а про частку фірми за обсягом продажів (або обсягу пропозиції) на базовому ринку. Величини ці різні за своєю суттю, до того ж розміри внутрішнього ринку того або іншого товару найчастіше не збігаються з обсягами реалізації через експортно-імпортні операції виробників і торговців.

Таблиця 2.5

ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ РОЗПОДІЛУ РИНКОВИХ ЧАСТОК МІЖ КОНКУРЕНТАМИ ТА РІВНЯ ІНТЕНСИВНОСТІ КОНКУРЕНЦІЇ

Показник	Характеристика показника
Індекс концентрації (CR_i)	$$CR_i = \sum_{i=1}^{n} q_i ,$$ де CR_i — індекс концентрації певної кількості (n) підприємств, %; q_i — частка продажу і-го підприємства, %. Значення CR_3 для трьох найбільших підприємств означає: CR_3 < 45 % — ринок концентрований; 45 % < CR_3 < 70 % — ринок помірно концентрований; CR_3 < 70 % — ринок висококонцентрований
Чотиричастковий показник концентрації (CR_4)	$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP},$$ де OP — загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту, тис. грн; OP_i — обсяг реалізації i-го підприємства, тис. грн; $OP_1 = \max\{OP_1\}$ для всіх i = 1.... n; $OP_2 = \max\{OP_2\}$ для всіх i = 1…(n–1); $OP_3 = \max\{OP_1, OP_2\}$ для всіх i = 1….(n–2); $OP_4 = \max\{OP_1, OP_2, OP_3\}$ для всіх i = 1…(n–3); n — загальна кількість підприємств, які реалізують максимальні обсяги продукції у загальній кількості реалізації продукції на даному ринку. Показник являє собою загальну частку чотирьох перших підприємств ринку, що реалізують максимальний обсяг продукції в загальному обсязі реалізації продукції на даному ринку. Дає змогу оцінити ступінь монополізації ринку та є величиною, оберненою до інтенсивності конкуренції. Суттєвий недолік показника — нечутливість до різних варіантів розподілу часток між конкурентами. Наприклад, CR_4 буде однаковим і дорівнюватиме 0,8 у двох різних ситуаціях: 1) одне підприємство контролює 77 % ринку, а інші три — по одному відсотку; 2) чотири рівнопотужні підприємства володіють по 20 % ринку

Продовження табл. 2.5

Показник	Характеристика показника
Система нерівностей	$\begin{cases} Q_1 + Q_2 + Q_3 > 0{,}7 \\ Q_1/(Q_2 + Q_3) > 1 \end{cases}$, де Q_1, Q_2, Q_3 — показники часток за величиною реалізації на ринку відповідно першого, другого і третього суб'єктів господарювання в загальному обсязі реалізації. Система нерівностей, з одного боку, показує ступінь ринкової конкуренції (де $Q_1 + Q_2 + Q_3 = CR_3$ — коефіцієнт ринкової концентрації), а з іншого — потужність ринкової влади першого суб'єкта господарювання; характеризує абсолютну ринкову владу домінантного суб'єкта господарювання на товарному ринку
Індекс Херфіндаля (I_H)	$I_H = \sum Qi^2$ або $I_h = 1000 \cdot Qi^2$, за $Q_i = OP_i / OP$, $i = 1....n$, де Q_i — це частка i-го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції даного асортименту. Показник дає можливість оцінити розподіл ринкових часток за допомогою суми квадратів ринкових часток конкурентів. Значення індексу Херфіндаля збільшується у міру зростання концентрації в галузі й досягає 1 за чистої монополії. В галузі, де діють 100 рівноправних підприємств з рівними частками, $I_H = 0{,}01$
Індекс Херфіндаля — Хіршмана (I_{HH})	$I_{HH} = \sum_{i=1}^{n} q^{2}_{i}$, де I_{HH}— індекс Херфіндаля — Хіршмана, коеф.; q_i — частка продажу кожного з m підприємств галузі, $i = 1,...m$. Для модифікованого індексу суми квадратів часток розраховуються лише для перших 50 найбільших підприємств, які працюють на аналізованому ринку. Якщо його значення перевищує 0,18, йдеться про низьку інтенсивність конкуренції та про високу концентрацію ринку, що вимагає втручання

	держави для нормалізації ситуації на ринку. Проте I_{HH} не враховує ранги підприємств за ринковими частками
Індекс Розенблюта (I_R)	$$I_R = \frac{1}{2\sum(i \cdot Q_i) - 1},\ i = 1, 2, ..., n$$. Усуває недоліки індекса Херфіндаля — Хіршмана, оскільки обчислюється з урахуванням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжирування часток від максимуму до мінімуму (i)
Показник ентропії (E)	$$E = \sum Q_i \cdot \ln Q_i,\ \ i = 1, 2, ..., n$$. Застосовується для оцінки розподілу часток. Середньозваження часток проводиться не на основі рангів підприємств, а за допомогою натуральних логарифмів часток

Закінчення табл. 2.5

Показник	Характеристика показника
Коефіцієнт Джині (G)	$G = (1/n) \cdot \sum \left| (i-1) \cdot A_i - i \cdot A_i \right|, \quad i = 1,$, де A_i — накопичене (кумулятивне) значення часток і найбільших підприємств ринку. Показник виступає кількісною інтерпретацією графіка Лоренця
Індекс Холла—Таймна (I_{HT})	$I_{HT} = 1/(2\sum_{i=1}^{m} R_i q_i - 1)$, де I_{HT} — індекс Холла—Тайдмана; R_i — позиція (ранг) підприємства на ринку (найбільше має ранг 1); q_i — частка продажу цих самих підприємств у загальному обсязі. Якщо $HT = 1$ — ринок висококонцентрований, монопольний; $HT = \frac{1}{m}$ — ринок неконцентрований
Коефіцієнт відносної концентрації (K_k)	Ґрунтується на зіставленні кількості найбільших підприємств та їхньої частки в обсязі реалізації продукції $K_k = (20 + 3\beta)/\alpha$, де K_k — коефіцієнт відносної концентрації; β — частка найбільших підприємств у загальній кількості учасників ринку, %; α — частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу продажу, %. Якщо $K > 1$ — ринок неконцентрований; $K < 1$ — ринок висококонцентрований
Коефіцієнт варіації ($U_ч$)	Найбільша конкурентна активність спостерігається, коли конкуренти володіють приблизно рівними частками ринку. В цьому разі інтенсивність конкуренції на даному товарному ринку визначається за допомогою міри схожості ринкових часток конкурентів, що дає змогу визначити коефіцієнт варіації (відношення середньоквадратичного відхилення часток до їх середньоарифметичного значення).

$$U_{ч} = 1 - \frac{\sigma(Q)}{Q_{ср}}, i = 1, 2, ... n,$$

або

$$U_{ч} = 1 - \frac{\sqrt{(1/n)\sum (Q_i - Q_{сер})^2}}{Q_{ср}}, \quad i = 1, 2, ..$$

де $U_{ч}$ — інтенсивність конкуренції на товарному ринку, виміряна на основі оцінки ступеня подібності часток конкурентів; $\frac{у(Q)}{Q_{сер}}$ — коефіцієнт варіації ринкових часток (Q_i) конкурентів; $у(Q)$ — середньоквадратичне відхилення Q_i; $Q_{ср}$ — середньоарифметичне значення Q_i; n — кількість підприємств на товарному ринку.

Середньоарифметичне значення часток всієї сукупності підприємств залежить тільки від кількості підприємств на даному товарному ринку (n): $Q_{сер} = 1/n$.

Тоді формула коефіцієнта варіації набуває більш простий вигляд:

$$U_Q = 1 - n\sqrt{(1/n)\sum_i (Q_i - 1/n)}$$

Разом із тим, ринкова частка — не єдина міра оцінки конкуренції на ринку, а можуть використовуватися також [15]:

✓ частка «свідомості» (відсоток споживачів, які називають певну марку товару, коли їх просять назвати першу, що спала їм на думку при прийнятті рішення щодо купівлі особливого виду продукції; показник свідчить про найбільш вкорінену в свідомості обізнаність про марку і купівельні переваги);

✓ частка «голосу» (відсоток простору або часу в рекламних ЗМІ, який займає торгова марка щодо загального обсягу ЗМІ для даної галузі; часто вимірюється величиною коштів, витрачених на рекламу; може привести до зміни в частці «свідомості»);

✓ частка «НДДКР» (процентне відношення витрат компанії до всіх витрат галузі на НДДКР; довгостроковий провісник розробки нового товару, вдосконалення його якості, зниження витрат і, як наслідок, збільшення ринкової частки; показник важливий для оцінки майбутньої конкурентоспроможності на високотехнологічних ринках).

Слід мати на увазі й те, що конкуренція — поняття динамічне, тому важливо знати, як змінюються частки ринку, частки «свідомості», «голосу» або «НДДКР».

Темпи зростання ринку та інтенсивність конкуренції

Прискорене зростання ринку навіть за рівних потужностей конкурентів може усунути багато суперечностей між підприємствами за рахунок задоволеності їх темпами розвитку. Це відбувається, головне, через те, що збільшення ринкових часток підприємств відбувається не за рахунок конкурентів, а за рахунок збільшення кількості споживачів або обсягів (кратності) покупок вже існуючими споживачами. У цій ситуації інтенсивність конкуренції падає.

Але прискорене зростання не може бути нескінченним. З багатьох об'єктивних і суб'єктивних причин будь-який ринок товарів переживає стан стагнації, застою або невеликого позиційного зростання, коли збільшення обсягу продажу підприємства може відбуватися головним чином за рахунок переманювання споживачів у конкурентів та/або погіршення позиції конкурентів. У такій ситуації активність конкурентної боротьби значно зростає, і цей факт необхідно враховувати в комплексній оцінці інтенсивності конкуренції. Головна складність такого розрахунку полягає в неоднозначності визначення граничних показників темпів зростання, за межами яких інтенсивність конкуренції мінімальна (зона значень темпів зростання, більших за 100 %), або наближається до максимуму (значення темпів зростання, менших за 100 %). Практика бізнесу свідчить, що більшість ситуацій, які описують динаміку ринків конкретних товарів, можна обмежити двома граничними значеннями річних темпів зростання обсягів реалізації: 70 % і 140 %.

У цьому діапазоні ринкових ситуацій можуть бути розподілені значення показника інтенсивності конкуренції, який враховує темпи зростання обсягу продажу на даному ринку ($U_{\text{ТР}}$).

$$U_{\text{ТР}} = 1 - \frac{\text{Т}_\text{Р} - 70}{140 - 70} = \frac{140 - \text{Т}_\text{Р}}{70}, \qquad (2.15)$$

де Т — річний темп зростання обсягу продажу на даному товарному ринкові без урахування інфляційної складової, %.

Загальна схема визначення ($U_{\text{ТР}}$) матиме вигляд:

$$\text{якщо} \left\{ \begin{array}{c} \text{Т}_\text{Р} \geq 140\,\% \\ 70\,\% < \text{Т}_\text{Р} < 140\,\% \\ \text{Т}_\text{Р} = 70\,\% \end{array} \right\}, \text{ то } \left\{ \begin{array}{c} \Rightarrow 0 \\ U_{\text{ТР}} = (140 - \text{Т}_\text{Р})/70 \\ \Rightarrow 1 \end{array} \right\}. \qquad (2.16)$$

Слід також зауважити, що при значеннях $\text{Т}_\text{Р}$, менших 70 % (згортання ринку), інтенсивність конкуренції значно слабшає. Проте даний стан не можна віднести до діючих ринків, — він характерний для класу ситуацій, пов'язаних з припиненням реалізації даних товарів або зі значними економічними потрясіннями ринку. Абсолютну ж більшість реальних ринкових ситуацій можна оцінити з використанням формули (2.16).

Точнішу інформацію про рівень інтенсивності конкурентної боротьби можна здобути, використовуючи концепції ***життєвого циклу попиту на товар.*** Кожній з ділянок кривої життєвого попиту на товар відповідає свій рівень інтенсивності конкурентної боротьби. Ці ділянки повністю діагностуються двома показниками — першою і другою похідними. У разі дискретних спостережень, які й зустрічаються на практиці, їх аналогом є перші і другі різниці.

Найбільш інтенсивна конкурентна боротьба спостерігається зазвичай саме на тій частині кривої життєвого циклу попиту, коли починають зменшуватися обсяги продажу, тобто, коли і перша похідна функції, що описує криву життєвого циклу попиту, і друга похідна цієї функції негативні. Так триває до тієї ділянки життєвого циклу попиту на товар, який характеризується високими темпами падіння обсягу попиту на товар, а власне обсяги попиту є низькими. На цій останній ділянці кривої перша похідна негативна, а друга похідна — позитивна. При цьому та точка кривої, в якій друга похідна із негативних значень переходить в позитивну область (нульове значення другої похідної),

по суті, являє собою межу між попереднім етапом високої конкуренції й останнім етапом середньої, а потім і незначної конкуренції. Для більшої наочності вищезазначені твердження подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

ЗАЛЕЖНІСТЬ ІНТЕНСИВНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ ВІД ЕТАПУ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПОПИТУ НА ТОВАР

Етап	Назва етапу	Перша похідна	Друга похідна	Рівень інтенсивності конкуренції
Перший	Виникнення попиту	Додатна	Додатна, змінюється від високого значення до нульового	Незначний
Другий	Зростання попиту	Додатна	Від'ємна, зростає за модулем	Середній
Третій	Насичення	Додатна і від'ємна, при цьому близька до нуля	Від'ємна, досягає максимального за модулем значення, а потім модуль зменшується	Істотний
Четвертий	Старіння	Від'ємна	Від'ємна, модуль близький до нуля	Найбільший
П'ятий	Падіння	Від'ємна	Додатна, зростає	Середній

Методика надає змогу ідентифікувати дільницю кривої життєвого попиту на товар із найменшим і найвищим рівнем конкурентної боротьби. Якщо перемножити один за одним знаки першої і другої похідної кожної дільниці, то можна звернути увагу на те, що позитивний результат здобуто лише на першій і четвертій дільницях. Проте визначення рівня інтенсивності конкурентної боротьби неможливе.

Рентабельність ринку та інтенсивність конкуренції. Іншим важливим економічним чинником, який визначає інтенсивність конкуренції, є коефіцієнт рентабельності даного ринку ($P_р$), який обчислюється як відношення сукупного прибутку, отриманого підприємством на даному ринку ($П$) до загального обсягу продажу ($О_р$):

$$Р_р = \frac{П}{О_р}. \qquad (2.17)$$

Встановлено, що ринок з високою рентабельністю характеризується перевищенням попиту над пропонуванням. Ця обставина надає можливість реалізувати цілі, що стоять перед підприємствами, відносно безконфліктними прийомами й методами, які не зачіпають інтереси конкурентів. Зі зменшенням прибутковості бізнесу ситуація змінюється на протилежну. Дана тенденція має об'єктивну основу. Для оцінки ступеня домінування підприємства на ринку використовують *індекс монополістичної влади А. Лернера***,** який визначається як відношення різниці між ціною (Ц) і граничними витратами (MC) до ціни (Ц):

$$L = \frac{Ц - MC}{Ц} = \frac{-1}{Е_Ц}, \qquad (2.18)$$

де Ц — ціна товару; MC — граничні витрати на виробництво і реалізацію товару; $Е_Ц$ — еластичність попиту за ціною товару, який виробляє підприємство [2].

На конкурентному ринку $Ц = MC$, тому $I_L = 0$. Але якщо на ринку існують монопольні структури, то $Ц > MC$, а $I_L > 0$. На практиці інколи складно обчислити граничні витрати. В такому разі враховується, що, за рівноваги попиту і пропонування в тривалому періоді часу, граничні витрати рівні середнім витратам на одиницю продукції (AC). Тоді

$$I_L = \frac{Ц - AC}{Ц}, \qquad (2.19)$$

$$\text{або } I_L = \frac{(Ц - AC) \cdot Q}{Ц \cdot Q}, \qquad (2.20)$$

де Q — кількість реалізованої продукції.

Вказаний вище коефіцієнт відображає спроможність продавця впливати на ціну товару. Чим більший коефіцієнт Лернера, тим сильніша влада підприємства на ринку, а, отже, тим менша залежність підприємства від конкурентів, постачальників, споживачів. Якщо проінтегрувати даний вираз за всіма підприємствами, що працюють на ринку, то прийдемо до раніше представленого по-

казника рентабельності. Таким чином, $Р_р$, крім індикатора прибутковості ринку, визначає рівень активності конкурентного середовища підприємства та ступінь його «свободи» у здобутті прибутку. Чим вищий $Р_р$, тим менший тиск конкурентного середовища, а отже, нижча інтенсивність конкуренції і навпаки.

Даний висновок можна виразити формулою:

$$U_{\text{р}} = 1 - \frac{P}{O_p} = 1 - P_p, \tag{2.21}$$

де $U_{\text{р}}$ — показник інтенсивності конкуренції, який враховує рівень рентабельності ринку.

Для ситуації з більш ніж 100 % рентабельністю $U_{\text{р}}$ наближається до нуля, а в умовах збитковості бізнесу — до одиниці.

Загальна схема визначення (U_P) матиме вигляд:

$$\text{якщо} \left\{ \begin{array}{c} P_P \geq 1 \\ 0 < T_P < 1 \\ P_P \leq 0 \end{array} \right\}, \text{то} \left\{ \begin{array}{c} \Rightarrow 0 \\ U_P = 1 - P_P \\ \Rightarrow 1 \end{array} \right\}. \tag{2.22}$$

Наведені чинники не вичерпують можливі напрями впливу конкурентного середовища на інтенсивність конкуренції. Зокрема, при розрахунку показників $U, U_{\text{ТР}}, U_{\text{Р}}$ не акцентувалася увага на технологічних нововведеннях, модифікації продукції, зміні стратегічної значущості ринку й інших важливих моментах, здатних істотно змінити характер конкурентної боротьби. Це зроблено не випадково, оскільки при детальному розгляді абсолютна більшість змін конкурентного середовища відображається в динаміці ринкових часток конкурентів, темпах зростання і рентабельності ринку, що підтверджує практика конкуренції, спеціальні кореляційні дослідження [2].

Для зручності проведення порівняльного аналізу інтенсивності конкуренції на різних ринках (сегментах ринку) й оцінки їх привабливості (з погляду конкурентної активності) корисно визначити узагальнений показник інтенсивності конкуренції. Він також дає можливість уточнити результати аналізу окремих елементів конкурентного середовища підприємства й більш послідовно підійти до формування спеціального аналітичного звіту.

Узагальнення часткових показників $U_{\text{ч}}, U_{\text{ТР}}, U_{\text{Р}}$ з урахуванням їх мультиплікативного характеру можна здійснити на основі середньої геометричної:

$$U_{\text{К}} = \sqrt[3]{U_{Q} \cdot U_{\text{ТР}} \cdot U_{\text{Р}}}, \qquad (2.23)$$

де $U_{\text{К}}$ — узагальнювальний показник інтенсивності конкуренції, $0 \le U_{\text{К}} \le 1$.

Формула 2.23 надає можливість дати агреговану, загальну оцінку активності конкурентного середовища підприємства. У той же час хибно було б вважати, що за допомогою даної характеристики можна описати все різноманіття станів діяльності. Як і будь-який інший складний процес, конкурентна боротьба вимагає системи показників для оцінки. За допомогою $U_{\text{К}}$ неможливо визначити, за яких умов досягаються ті чи ті конкурентні переваги, оскільки він опосередковано пов'язаний з результатами конкретних заходів, спрямованих на створення нерівних умов господарювання. Це вимагає проведення ґрунтовного аналізу діяльності конкурентів.

2.4. Аналіз діяльності конкурентів

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

Мета аналізу галузі — діагностувати структуру й динаміку галузі, визначити характерні для неї можливості й наявні загрози, виявити ключові чинники успіху галузі та з урахуванням результатів оцінки розробляти стратегію поведінки підприємства на ринку.

Галузевий аналіз може включати [21]:

- *аналіз основних характеристик галузі* (дає змогу здобути чітку картину галузі, в якій діє компанія; базується на використанні таких критеріїв, як прибутковість галузі, розмір і структура ринку, життєвий цикл галузі, технологічні зміни в галузі; завдання аналізу — визначення меж галузі з погляду клієнтів, конкурентів, постачальників, виробництва й обслуговування);

➢ *аналіз конкурентного середовища всередині галузі* (одна з найбільш широко використовуваних і відомих методик галузевого аналізу — модель п'яти сил Портера, яка надає можливість виявити ті чинники, які мають критично важливе значення для конкуренції);

➢ *виявлення стратегічних груп і визначення ключових чинників (КЧУ) успіху в цій галузі* (поділ компаній в будь-якій галузі на стратегічні групи є доцільним, оскільки сприяє чіткішому визначенню тих компаній, з якими реально конкурує підприємство; визначення КЧУ дає змогу керівникам зосередити зусилля на тому, що їх бізнес здатний робити краще за конкурентів).

Загалом порядок проведення аналізу галузі можна звести до семи послідовних етапів:

1) визначення профілю галузі та її загальна характеристика;
2) оцінка рушійних сил розвитку галузі;
3) діагностування основних сил конкуренції;
4) оцінка конкурентних позицій підприємств-суперників;
5) аналіз найближчих конкурентів;
6) визначення провідних (ключових) чинників успіху в галузі, їх оцінка;
7) оцінка перспектив розвитку галузі [88].

Визначати профіль галузі можливо за такими критеріями:

- за стандартною галузевою класифікацію [123];
- за значенням показника перехресної еластичності попиту;
- за характером змін виторгу одного товару за умови зміни ціни товару-субститута;
- за характером взаємозв'язку цін товарів-субститутів протягом деякого часу;
- за методами сегментування ринку [72].

Загальна характеристика галузі має відобразити риси, які дають уявлення про продукт і ступінь його диференційованості, про кількість і відносні розміри виробників і споживачів, наявність ефекту від масштабу та рентабельність виробництва.

Для виділення рушійних сил розвитку галузі аналізують:

- загальноекономічні тенденції;
- зміни щодо складу покупців та постачальників;
- зміни ступеня невизначеності та ризикованості інвестування тощо.

Мета аналізу конкурентів полягає у визначенні напрямів діяльності та способів ведення конкурентної боротьби, проте це пов'язано з певними труднощами, оскільки галузь може характеризуватися діяльністю десятків або сотень підприємств. Практика

стратегічного аналізу довела необхідність використовувати групування підприємств для підвищення якості здобутих аналітичних даних.

Конкурент (від лат. *concciччo* — стикатись) — товаровиробник, розширення або збереження обсягів діяльності якого веде до зменшення ринкової частки іншого товаровиробника — суб'єкта цього ринку або ринку взаємозамінюваного товару. Це зовнішній чинник, вплив якого неможливо оскаржувати і в багатьох випадках не споживачі, а саме конкуренти визначають, якого роду діяльності результати можливо продати, яку ціну запросити [288].

Визначення головних конкурентів надає змогу більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику, економить час та гроші на проведення аналізу конкурентів. Класифікація конкурентів може здійснюватися на основі багатьох підходів (табл. 2.7) [6; 15; 137; 204; 222; 298].

Тепер розглянемо підходи до аналізу конкурентів. Для чіткого аналізу й здобуття високих результатів принципово важливим є вільний вибір об'єктивної бази аналізу. Об'єктами аналізу конкурентів можуть виступати:

✓ майбутні цілі конкурентів (на всіх рівнях управління та в багатьох вимірах); поточна стратегія (як фірма веде конкурентну боротьбу зараз); припущення (що стосуються самої компанії та галузі); можливості (сильні та слабкі сторони конкурента); характер реакції конкурента; слід зазначити, що зібрати достовірну інформацію, якої вимагає проведення аналізу за цими компонентами, достатньо складно, оскільки конкурент тут оглядається не із зовні, а немовбито із середини (за М. Портером);

✓ стратегічна орієнтація організації та її економічна політика; рівень якості продукту; організація збуту та реалізації продукції; маркетингові можливості; виробничий потенціал, забезпеченість енергією та сировиною; фінансова ситуація; рівень наукових досліджень і розробок; географічна локалізація системи виробництва та збуту; рівень витрат на виробництво; якість підготовки керівників і персоналу; марка/імідж фірми (за А. Роу).

Таблиця 2.7

ТИПОЛОГІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТІВ

Ознака	Типи конкурентів
Тип споживачів і товарів, що їм пропонуються	✓прямі конкуренти — пропонують схожі товари і послуги схожим категоріям покупців; ✓товарні конкуренти — продають однакову продукцію різним групам покупців; ✓непрямі конкуренти — продають різні товари схожим категоріям споживачів; ✓неявні конкуренти — фірми різного профілю, що випускають неоднакову продукцію і пропонують її різним групам споживачів. Найбільшу загрозу мають прямі конкуренти, найнижчу — неявні конкуренти
Характер впливу діяльності конкурента на підприємство (за М. Портером)	✓«правильні» (гарні) конкуренти — приносять суттєву користь підприємству завдяки поглинанню коливань попиту, укріпленню бази для диференціації, обслуговуванню невигідних сегментів, укріпленню іміджу галузі, блокуванню конкурентами можливих шляхів виходу на ринок нових компаній, додатковій мотивації до покращення роботи підприємства тощо; основні ознаки конкурента: життєздатність та довіра споживачів; чітке розуміння конкурентом своїх слабких сторін; прийняття «правил гри»; реалістичні уявлення конкурента щодо структури галузі та власних позицій; розуміння необхідних витрат; стратегія, сприятлива для структури галузі; невисокі бар'єри для виходу даного конкурента з ринку; низька схильність до ризиків; короткострокова орієнтація; сумісність цілей такого конкурента та цілей підприємства; ✓«погані» конкуренти. Наявність значної кількості «гарних» конкурентів сприяє досягненню балансу сил у галузі, дає змогу стабілізувати позиції та прибутковість представлених у ній підприємств
Цілі аналі-	✓найближчі конкуренти, що виробляють аналогічну продукцію, обсяги реалізації якої на-

зу конкурентів	ближаються до обсягів реалізації даної фірми; ✓фінансово могутніші конкуренти, ринкова частка яких вище, ніж у даної фірми, а конкурентні переваги очевидні; порівняно з такими конкурентами надає можливість оцінити ефективність конкурентної стратегії фірми, а у разі потреби — підвищити її; ✓фірми, що домінують на ринку, володіють значною загальною часткою ринку і визначають основні тенденції та динаміку ринку; знання даних конкурентів дає змогу формувати способи поведінки на ринку в різних конкурентних ситуаціях; усі фірми в рамках географічних меж ринку, що робить аналіз ринку і конкурентів як найповнішим; ✓усі можливі, враховуючи потенційних, конкуренти
Характер реакції (за Ф. Котлером)	✓некваплива конкурент — має уповільнену реакцію на кроки суперника; ✓розбірливий конкурент — реагує тільки на певні типи атак; ✓конкурент-тигр — реакція такого конкурента на будь-які наступи суперників завжди стрімка; ✓непередбачений конкурент — суперник, що не має визначеної моделі поведінки
Різниця у продукції	✓параметричні конкуренти — виробники (продавці) аналогічної продукції, що відрізняється окремими параметрами; ✓товарні конкуренти — виробники (продавці) аналогічної продукції, що відрізняється зовнішнім виглядом та функціями; ✓марочні конкуренти — виробники (продавці) аналогічної продукції, що відрізняється марками; ✓конкуренти бажань — виробники (продавці) принципово іншої продукції, що конкурує на рівні бажань (підприємства різних галузей бізнесу, що реалізують товари і послуги тим самим споживачам, з якими працює компанія; «відбирають» частину бюджету споживачів, яка могла бути витрачена на іншу продукцію)

Закінчення табл. 2.7

Ознака	Типи конкурентів
Тип ринкової стратегії	✓ фірми, схильні до ринкової експансії, що діють на географічно суміжних ринках; ✓ фірми, які дотримуються стратегії диференціації виробництва, працюють у даній або суміжних галузях; ✓ великі фірми-покупці продукції даної компанії; великі постачальники матеріалів, сировини й устаткування для даної компанії; ✓ малі фірми, які внаслідок поглинання великою компанією стають сильними конкурентами на ринку
Тип потреб, що задовольняються на ринку продукції основних фірм-конкурентів	✓ конкуренти, що орієнтуються на задоволення всього комплексу запитів споживача до даного товару; ✓ конкуренти, що спеціалізуються на задоволенні специфічних потреб окремих сегментів ринку; ✓ конкуренти, що планують вихід на ринок з аналогічною продукцією; ✓ конкуренти, що обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, вихід яких на даний ринок є вірогідним; ✓ конкуренти, що виробляють товари-замінники, здатні витіснити даний продукт за ринку
Конкурентна позиція фірми	✓ фірми, орієнтовані на внутрішній ринок (їхні стратегічні наміри обмежуються прагненням тривалої конкурентної переваги на ринку своєї країни; такі фірми будують свою конкурентну поведінку на умовах внутрішнього ринку та розглядають події, що відбуваються на міжнародному ринку, лише з погляду їхнього впливу на умови внутрішнього ринку своєї країни); ✓ компанії, чиїм стратегічним наміром є досягнення глобального домінування або принаймні високого серед лідерів світового ринку; такі фірми здійснюють яку-небудь форму глобальної стратегії; ✓ компанії, чия основна стратегічна мета полягає у захисті домінантного становища на місцевому ринку, хоча вони й реалізу-

	ють свою продукції за кордоном (зазвичай до 20 %) і здійснюють операції на кількох або багатьох зарубіжних ринках; ✓ компанії, які прагнуть до збільшення частки продажу у всьому світі й основною стратегічною орієнтацією яких є ринки зарубіжних країн; такі компанії мають багатонаціональну стратегію і мають великі прибутки від міжнародних операцій

Найчастіше використовується функціональний підхід до оцінювання потенціалу конкурента та стратегій його використання. Зіставлення об'єктів аналізу під час оцінювання рівня конкурентоспроможності дає змогу зосередити увагу на більш або менш глибокому проникненні у функціональні підсистеми конкурента. Спрощену схему аналізу конкурентів, що широко використовується в західній літературі, наведено на рис. 2.2 [298]. Відповіді на ці запитання можна дістати, якщо проводити поглиблений аналіз конкурентів, які опинилися всередині однієї «стратегічної групи».

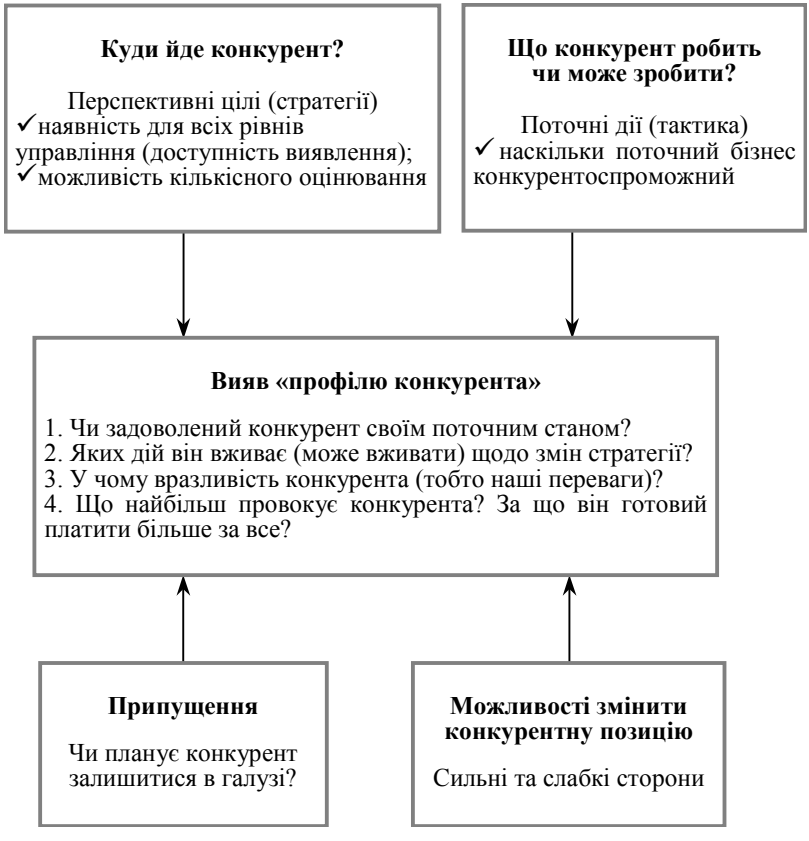


Рис. 2.2. Схема аналізу профілю конкурента

Структуру аналізу діяльності конкурентів, запропонованого Г.Л. Азоєвим, наведено на рис. 2.3.

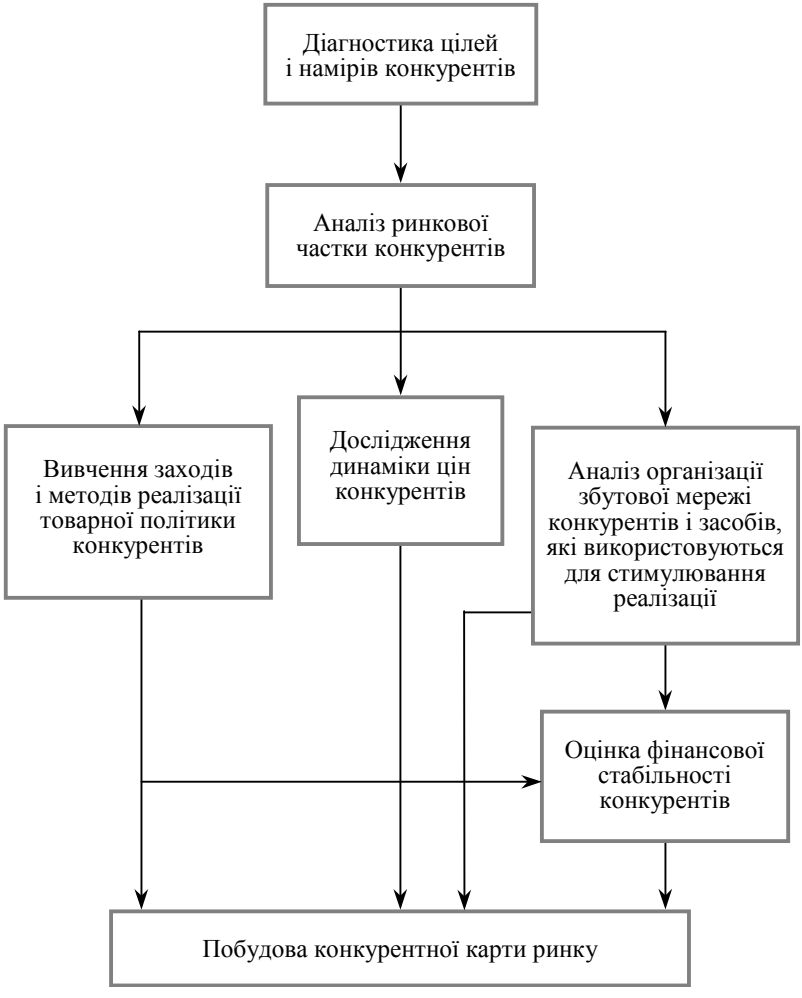


Рис. 2.3. Структура аналізу діяльності конкурентів [2]

При аналізі конкурентів виникає величезна потреба в достатній і повній інформації для проведення попередніх аналітичних процедур (табл. 2.8). Ефективність процесу збору інформації залежить від організованого механізму — певного типу системи дослідження конкурента, елементи якої можуть змінюватися залежно від потреб конкретної фірми, що випливають зі специфіки галузі, можливостей її персоналу, інтересів та здібностей її керівництва.

Таблиця 2.8

ПОПЕРЕДНІ ПРОЦЕДУРИ АНАЛІЗУ

Процедура	Характеристика
Конкретизація цілей аналізу	Відповіді на наведені питання допомагають виокремити основні орієнтири діяльності: • *які зміни постали у ринковій кон'юнктурі* (чи змінився ринок за обсягом і структурою, географічним розміщенням, характером реалізації товару; чи з'являються нові ніші і чи використовуються вони; чим відрізняється діяльність конкурентів і підприємства, що аналізується; чи змінився розподіл часток ринку між підприємствами; чи відповідає маркетингова діяльність підприємства реально існуючому ринку); • *в якому напрямі має розвиватися підприємство* (необхідно мати чітке уявлення про цілі, на які необхідно орієнтувати маркетингову політику підприємства; складові стратегії розвитку маркетингу; стратегії, на яких має базуватися діяльність підприємства); • *яким чином перейти до нового стану* (визначення практичних засобів і методів маркетингу, якісного й кількісного складу служби маркетингу, системи забезпечення її обслуговування, напрямів підвищення кваліфікації персоналу служби маркетингу і методів контролю маркетингової діяльності)
Визначення географічних межованого ринку, аналізується	Повна реалізація цілей аналізу залежить від правильного вибору географічних меж ринку. При виборі необхідно врахувати такі чинники: специфіку використання товару; розумну альтернативність товарів; вартість транспортування товарів до місця їх використання; частота купівель. Географічні межі ринку розширюються зі збільшенням ступеня унікальності товару та його складності. З іншого боку, вони стають вужчими за наявності слабкої та дорогої комунікації, за невеликого терміну експлуатації та високого ступеня уніфікації товару
Вибір для аналізу підприємств-конкурентів та їх попередня класифікація	1) вибір найближчих конкурентів; вибір сильніших конкурентів. Результати аналізу надають можливість будувати моделі найбільш ефективної конкурентної поведінки на даному ринку і розробляти засоби їх реалізації (імітація, пошук нових шляхів або конфронтація з лідером); 2) вибір підприємств, які мають значну сумарну частку на ринку (>50 %). Аналіз дає змогу деталізувати висновки для різноманітних кон'юнктурних ситуацій та розробити як атакуючі, так і оборонні дії; 3) вибір усіх діючих конкурентів у рамках географічних меж ринку. Результати аналізу можуть бути використані у

	планах розрахунку підприємства у перспективі;

Закінчення табл. 2.8

Процедура	Характеристика
Вибір для аналізу підприємств-конкурентів та їх попередня класифікація	4) вибір усіх можливих конкурентів, окрім діючих підприємств розглядаються всі потенційні конкуренти: підприємства, які створюється, що мають виробничі потужності, котрі можна перепрофілювати на випуск нової продукції без витрат часу і ресурсів, інноваційні фірми; фірми, які хочуть зробити більш повними технічні ланцюжки; нові фірми, які утворились через придбання аутсайдерів даної галузі великими фірмами з інших галузей. Доцільність використання того чи того заходу залежить від цілей аналізу, особливостей кон'юнктурної ситуації на ринку, а також конкурентної позиції підприємства. Останній момент є дуже важливим, оскільки не всі конкуренти становлять загрозу підприємству. Багато з них може бути нейтральними або посилювати позицію підприємства
Збір первинних і вторинних даних	Черговість збору необхідної інформації та якість інформації, яку отримують, й ефективність її використання в процесі аналізу в багатьох випадках залежить від точності формулювання проблеми. Дані, які аналізуються, можна класифікувати за двома групами: первинну і вторинну (побічну) інформацію про діяльність конкурентів. Використання первинної інформації, незважаючи на великі фінансові витрати та значні резерви часу, є обов'язковою умовою конкурентного напряму аналітичних процедур. Основними методами збору первинної інформації є: спостереження; опитування; експерименти. Вторинна інформація містить дані, які пройшли попередню аналітичну обробку, та має такі недоліки вторинної інформації: неповнота даних; неконкретність; відсутність, висновків з таких характеристик, як: період аналізу, методика, яка використовувалася, найменування конкретних підприємств; суперечність інформації збігаються з різних джерел; відсутність характеристик їх надійності; запізнювання необхідних даних та ін. Переваги: незначні фінансові витрати; небагато часу; надходить з різних незалежних джерел

У табл. 2.9 наведено перелік функцій, необхідних для розробки даних поглибленого аналізу конкуренції, а також деякі можливості здійснення кожної з цих функцій [224]. Кожну функцію можна виконувати кількома різними способами. Подані варіанти

вибору охоплюють діапазон ступенів глибини та повноти аналізу. Альтернативні способи, з допомогою яких фірми здійснюють ці функції, на практиці коливаються в діапазоні від групи аналізу конкуренції, що входить до складу відділу планування та виконує всі функції (можливо, покладаючись на інших членів організації у збиранні первинних даних), до координатора досліджень конкуренції, що здійснює функції накопичення, систематизації та комунікації; до системи, в якій стратег виконує всі ці обов'язки у неформальний спосіб.

Діагностика цілей та намірів конкурентів. Знання цілей конкурента надає можливість визначити ступінь його задоволеності існуючою позицією на ринку і передбачити можливі дії щодо зміни існуючої розстановки сил. Приступаючи до аналізу конкурентного середовища та окремих конкурентів, потрібно визначити головні цілі дослідження [2; 210]:

Таблиця 2.9

ФУНКЦІЇ СИСТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ

Функція	Варіант вибору
Збір первинних і вторинних даних про конкурентів	▪ Джерела первинної інформації: торгівельний персонал; інженерний персонал; канали розподілу (оптова та роздрібна мережа); постачальники; споживачі продукції; рекламні агентства (маркетингові фірми); професійні зустрічі; торгівельні асоціації; фірми ринкових досліджень; аналітики безпеки фірми ▪ Джерела вторинної інформації: статті в газетах; оголошення про наймання на роботу; звіт про виробничо-господарську діяльність конкурента; дані про реєстрацію патентів, ліцензій та інших виняткових прав конкурентів; виступи керівних службовців; інформація про судові справи; звіти уряду та аналітичних агентств; матеріали арбітражної хроніки
Накопичення даних	▪ Послуги щодо збору інформації про конкурентів ▪ Опитування осіб, які мали справу з конкурентом ▪ Форми передачі даних про основні події в конкуруючій фірмі ▪ Періодичні звіти відповідальних менеджерів про стан справ у конкуруючій фірмі
Систематизація даних	▪ Інформація про конкурентів ▪ Банк даних про конкурентів та відповідальний працівник або координатор аналізу про конкурентів ▪ Абстрагування даних

	▪ Комп'ютерна систематизація джерел та абстрагованих даних

Закінчення табл. 2.9

Функція	Варіант вибору
Оглядовий аналіз	▪ Ранжування даних за показником надійності джерела ▪ Резюмування даних ▪ Дайджести річних звітів конкурента ▪ Квартальний порівняльний фінансовий аналіз основних конкурентів ▪ Аналіз відносного товарного асортименту ▪ Оцінка кривих витрат і порівняльних витрат конкурента ▪ Офіційні фінансові данні про конкурентів за різними сценаріями щодо економічного становища, цін та умов конкуренції
Комунікація зі стратегом	▪ Регулярне подання витягів з преси ведучим менеджерам ▪ Регулярний бюлетень або звіт про стан справ фірми-конкурента ▪ Поглибленні, постійно оновлюванні звіти про стан справ фірм-конкурентів ▪ Брифінги в процесі планування, присвячені аналізу конкуренції

1. Чи намагається конкурент стати лідером ринку?
2. Які традиції конкурента щодо досягнення цілей стосовно якості і дизайну товару, каналів збуту, послуг, цінової політики? Наскільки ефективно досягає конкурент своїх цілей?
3. Як він ризикує у фінансовій сфері, які в нього темпи росту доходу і як він їх досягає?
4. Організаційна структура управління бізнесом конкурента.
5. Якість персоналу управління конкурента, як він вирішує господарські та фінансові питання.
6. План диверсифікації товару і виробництва конкурента.
7. Джерела поповнення кадрів підприємства-конкурента.

Характер конкуренції між підприємствами галузі визначається їхніми цілями, особливостями товарної і цінової політики, організацією збуту, заходами стимулювання збуту продукції і фінансовим станом підприємства. Все це формує ринкову позицію конкурентів.

При визначенні цілей конкурентів велике значення має вивчення самооцінки діяльності підприємства — об'єкта дослідження щодо бачення перспектив своєї діяльності і місця на ринку. А вміння правильно виокремлювати з інформаційного середовища дані про наміри конкурентів і адекватно їх діагнос-

тувати — додаткова інформація для оцінки майбутніх змін на ринку. Головним результатом аналізу є: аргументований доказ наявності небезпеки і/або сприятливих можливостей, конкурентів, що з'являються внаслідок активізації діяльності; оцінка резерву часу, що залишився до початку масованих дій конкурента; можливий вплив цих дій на найважливіші економічні показники діяльності підприємства і його позицію на аналізованому ринку.

Аналізуючи ринкову частку конкурента потрібно враховувати принцип порівнянності: продукція має бути аналогічної номенклатури; географічне розміщення в однаковому регіоні для усіх конкурентів; фіксований час розрахунків для усіх конкурентів [18; 210]. При врахуванні перелічених умов значення ринкової частки можна визначити за формулами:

$$Q_i^{к} = \frac{\text{К}_i}{\sum \text{К}_i}, \quad i = 1, ..., n, \quad 0 < Q_i^{к} \le 1, \tag{2.24}$$

$$Q_i^{B} = \frac{\text{К}_i \cdot \text{Ц}_i}{\sum \text{К}_i \cdot \text{Ц}_i} \text{ або } Q_i^{B} = \frac{\text{В}_i}{\sum \text{В}_i}, \ i = 1, ..., n, \ 0 < Q_i^{B} \le 1, \tag{2.25}$$

де $Q_i^{к}(Q_i^{B})$ — ринкова частка i-го підприємства за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції; $\text{К}_i, \text{Ц}_i$ — відповідно кількість і ціна продукції, що реалізується i-м підприємством; B_i — виручка i-го підприємства за продукцією, що розглядається; n — кількість підприємств, що працюють на аналізованому ринку.

Перша формула оперує обсягами реалізації в натуральних вимірниках, що є дуже суттєвим з погляду оцінки пайової місткості ринку. В той же час, коли дана продукція має високий ступінь диференціації, а, отже, і широкий діапазон цін пропозиції, розрахунок доцільно доповнити визначенням ринкової частки, зваженої за ціною (формула 2.25). В цьому випадку шукана величина визначається за виручкою від реалізації продукції, що дає можливість визначити переважний для конкурентів ціновий сегмент ринку. Очевидно, що:

якщо $\begin{Bmatrix} Q_i^{к} > 1 \\ = 1 \\ Q_i^{B} < 1 \end{Bmatrix}$, то підприємство працює в $\begin{Bmatrix} \text{дешевоме} \\ \text{середньому} \\ \text{дорогому} \end{Bmatrix}$ ціновому сегменті.

Для цілей аналізу практичний інтерес становить не вивчення динаміки даного показника, а й вимірювання впливу окремих чинників ринку на зміну частки, а саме: обсяг реалізації продук-

ції; активність сегментів ринку на ринкову частку; асортиментно-цінова політика; переваги споживачів.

Вивчення прийомів і методів реалізації товарної політики проходить у кілька етапів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

ЕТАПИ АНАЛІЗУ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ КОНКУРЕНТА

Етап	Характеристика
Визначення ставлення споживача до товарів конкурента	При аналізі товарної політики підприємства-конкурента розглядаються такі питання: 1. Як часто пересікаються сегменти споживачів, що користуються товаром конкурента? 2. Чому споживач віддає перевагу товару конкурента? 3. Які заходи слід ужити для залучення клієнтів конкурента до купівлі товарів фірми? Для отримання відповіді на ці питання потрібно мати відповідну інформацію щодо споживачів: соціальне, культурне, психологічне та економічне становище споживачів; вплив цих чинників на поведінку споживачів; зв'язок між купівлею і товаром конкретної фірми. Чинники, які дають змогу визначити позиції споживачів щодо відповідного товару конкурента: хто є постійним і потенційним споживачем конкурента; які бажання мають покупці; як приймається рішення щодо здійснення купівлі; де і коли покупці купують товар; які обсяги товару купують. Відповіді на ці питання визначаються культурним рівнем, соціальним станом та психологічними особливостями споживачів
Аналіз зовнішніх ознак, що передують появі нового конкуруючого товару	Дуже важливо правильно визначити момент появи нової продукції конкурента з тим, аби своєчасно підготуватися до адекватної реакції на його дії. Крім внутрішніх економічних, організаційних, технічних і інших причин оновлення продукції, які часто приховані від зовнішнього середовища, існують непрямі ознаки, на підставі аналізу яких можна припускати про підготовку до випуску конкурентом нової продукції (обсяг реалізації номенклатури товарів, що випускається, знижується нижче за допустимий рівень, зменшується ринкова частка конкурента; зворотний зв'язок від торгової організації, дистриб'юторів, оптовиків, кінцевих споживачів

	свідчить про погіршення становища продукції конкурента на ринку; з'являються рекламації на продукцію з боку споживачів і зовнішній контроль якості підтверджує погіршення рівня якості виробів конкурентів; реалізація продукції вимагає постійно великих маркетингових витрат для просування товарів на ринку; з процесу реалізації виводяться застарілі товари, влаштовуються розпродажі за зниженими цінами; часто відбуваються збори виробничого і збутового персоналу підприємства; укладаються контракти на поставку нових комплектуючих виробів, прямі конкуренти успішно модифікують свою продукцію)
Зіставлення комерційних характеристик конкуруючих товарів	Головний об'єкт порівняння товарів конкурентів — їхні комерційні характеристики. Основні напрями оцінки конкурентних якостей виробу: ✓ технічна досконалість виробу (вимірюється на основі оцінки технічного рівня виробів відносно зразка (аналога (конкуруючі вироби, що завоювали значну частку ринку і мають стійкий попит і репутацію у користувачів), еталона); ✓ цінова привабливість товару (вимірюється на основі зіставлення фактурних цін і цін споживання; може бути уточнена при порівнянні інших комерційних характеристик товару (якості, упаковки, марки, умов обслуговування тощо); ✓ умови реалізації і поставок товару (порівняння умов авансування, знижок ціни, умов платежу і постачання, терміни постачання, гарантії)
Облік особливостей позиціонування конкуруючих товарів	Для передбачення можливих стратегій конкурентів щодо позиціонування своїх товарів на ринку принциповою основою слугує матриця «ціна — маркетингові витрати». 1. Інтенсивний маркетинг найбільш ефективний, якщо: покупці в своїй масі не обізнані про товар; ті, хто знає про товар, не стоять за ціною; необхідно протистояти конкуренції і виробляти у потенційних покупців пріоритетне ставлення до товару. Конкуренти встановлюють вищу ціну на товар і витрачають більше засобів на стимулювання збуту. Висока ціна забезпечує значний прибуток, а великі зусилля зі стимулювання збуту дають змогу швидко проникнути на ринок. 2. Вибіркове проникнення на ринок використовується, коли: обсяг ринку невеликий; товар більшості покупців відомий; покупці готові платити високу ціну за товар; інтенсивність конкуренція невисока. Ціна встановлюється вища за середню при низьких витратах на маркетинг. 3. Широке проникнення на ринок має сенс, коли велика місткість ринку; покупці погано обізнані

	про товар; висока ціна неприйнятна для більшості покупців; на ринку існує жорстка конкуренція; збільшення масштабу виробництва зменшує питомі витрати на виробництво. Перевага в рамках даної стратегії віддається низькій ціні і високим витратам на маркетинг. Вона найбільш успішна для швидкого виходу на ринок і захоплення максимально можливої його частки. 4. Пасивний маркетинг використовується, якщо: обсяг ринку великий; існує гарна обізнаність про товар; покупці відмовляються купувати дорогий товар; інтенсивність конкуренції незначна. В цьому випадку низька ціна і незначні витрати на стимулювання товару є найбільш прийнятною альтернативою
Моніторинг процесу реалізації конкуруючих товарів	Головне завдання моніторингу — своєчасно забезпечити відповідні підрозділи інформацією про хід реалізації продукції конкурентів для недопущення зниження обсягів власних продажів. У ході моніторингу необхідно відстежувати: який імідж товару, що продається? наскільки добре продавався товар у звітний період? хто є основним покупцем товару? де, наскільки часто, чому купується товар? яка частка конкурента за типом товарів, що продається? які результати роздрібної торгівлі конкурента? у чому полягають особливості поведінки споживачів (обсяг покупок товару у споживчому кошику покупця; демографічні характеристики покупця; переваги при купівлі тощо)?

Дослідження динаміки цін конкурентів. Одним із найскладніших і важко передбачуваних елементів активності конкурентів є їхня цінова політика. Основні прийоми, що дають змогу визначити найбільш імовірні напрями динаміки цін конкурентів, такі:

1. Динаміка цін конкурента багато в чому визначається стратегією ціноутворення, суть якої відображається у вигляді цільових завдань підприємства: максимізація прибутку протягом тривалого періоду часу; максимізація прибутку протягом обмеженого періоду часу; зростання обсягу виробництва; стабілізація ринку; зменшення чутливості споживачів до цін; підтримка лідерства в цінах; бентеження новачків; боротьба із конкурентами, що мають ціни з низькою нормою прибутку; створення комфортних умов для середньостатистичного покупця; стимулювання інтересу з боку покупців щодо пропонованого товару; створення лояльного образу стосовно конкурентів тощо. Але розуміння цілей на практиці не завжди достатньо для визначення напряму зміни цін унаслідок відсутності необхідної інформації про стратегії ціноутворення і

складності визначення конкретних прийомів і методів, які будуть використані при реалізації тих або інших цільових установок.

2. Вивчення несприятливих для конкурента ринкових ситуацій, які виникають через проблеми в ціноутворенні. Для цього аналізуються й узагальнюються конкретні ринкові ситуації й обставини, що стали причиною серйозних економічних втрат: зменшення обсягу продажів, прибутків, частки конкурента на ринку тощо. Основні цінові індикатори подібних ситуацій: ціни завищені щодо цін конкурентів на аналогічні товари, реальної вартості товару; ціни значно занижені, що завдає великих збитків; конкурент виглядає як експлуататор споживача і ненадійний продавець; конкурент перекладає значні фінансові труднощі на своїх оптових покупців; зміни цін відбуваються дуже часто або дуже рідко і не враховують змін, що відбуваються на ринку; ціна товару відбивається негативно на репутації конкурента і на процесі реалізації інших його товарів; для покупців ціна товару набагато вища, ніж вони можуть заплатити за нього; цінова політика не привертає споживачів, для яких проектувався даний товар. Прогнозована реакція конкурента на ситуацію, що склалася, може слугувати основою для визначення характеру майбутніх змін цін на продукцію.

3. Практика надання знижок покупцям на конкретні товари може спричинити подальше зниження цін, тому склад, розмір і умови надання знижок мають бути об'єктом постійної уваги.

Аналіз організації збутової мережі конкурентів і засобів стимулювання реалізації. Відсутність роздрібної мережі у конкурентів завжди розглядається як їх слабкість. Поява, крім роздрібної, ще й оптової збутової мережі свідчить про збільшення масштабу бізнесу і прагнення конкурента захопити велику частку ринку. Одночасна наявність оптової і роздрібної торгівлі товарами вважається вигідною, якщо: ринок розташований на великій території; постачання товарів здійснюється невеликими, але терміновими партіями; різниця між продажною ціною і собівартістю достатня для організації розгалуженої збутової мережі; можна значно заощадити, поставляючи великі партії невеликій кількості великих споживачів.

Аналіз руху товару в збутовій мережі включає порівняльну оцінку: швидкості виконання замовлень; можливості термінової доставки товарів; готовності прийняти товар назад, якщо в ньому виявлений дефект; можливості користуватися різними видами транспорту і забезпечувати необхідні обсяги разових постачань залежно від вимог покупців; ефективності служби сервісу; рівня організації складської мережі; наявності достатніх рівнів страхових запасів; цін доставки товарів.

Важливим є порівняння витрат руху товару, яке доцільно проводити за статтями: заробітна плата персоналу й інші адміністративні витрати; витрати на укладення і ведення замовлень; затрати з пакування, сортування, комплектування товарів; витрати на отримання та відправку вантажів; витрати з підтримки запасів; витрати зі складування і транспортування. Істотні відмінності у витратах руху (за інших рівних умов) товару зазвичай пов'язані зі стратегією постачання готової продукції в мережу реалізації (поповнення запасів). Можливі стратегії:

✓ фіксований розмір замовлення (кількість замовлень визначається, виходячи з вимоги мінімізації транспортних витрат; поповнення запасу на складі продавця здійснюється лише після того, як його запас досягне певної мінімальної величини, але не менш страхового запасу; для використання цієї стратегії необхідно проводити щоденний контроль запасів на складі);

✓ замовлення через фіксований інтервал часу, обсяг замовлень може змінюватися; стратегія є ефективнішою з погляду виробника, оскільки дає змогу більш рівномірно завантажувати виробництво і здійснювати поповнення складів на підприємстві;

✓ карткова система (на кожний виріб прикріпляється ярлик (картка), що складається з двох однакових частин, які містять облікову інформацію про товар; на момент продажу одна частина відривається і відправляється на центральний склад постачальників, а інша залишається у продавця для обліку; поповнення запасів продавця проводиться через невеликі проміжки часу (доба, тиждень) на основі акумульованих даних про продані товари, які має в своєму розпорядженні постачальник.

При порівнянні засобів стимулювання реалізації продукції необхідним є відповіді на запитання: з яким цільовим сегментом потенційних споживачів конкурент прагне налагодити комунікацію? які засоби комунікації передбачається використовувати? який із засобів найбільш економний? коли і з якою періодичністю здійснюватимуться інформаційні контакти? які сумарні витрати для використовуваних способів комунікацій? як оцінити результати комунікацій і як ці результати позначаться на обсягах і рентабельності власних продажів?

Предметом аналізу є: реклама на телебаченні, радіо, в періодичній пресі, листівках, буклетах, на вулицях тощо; просування торгівлі, спеціальні векселі, демонстрація товарів, торгові шоу, галузеві виставки; зв'язок із громадськістю, статті у виданнях, презентації, інформаційні листи, брошури для потенційних споживачів і в окремих випадках для конкурентів; персональна ро-

бота із покупцем, що має на меті переманювання потенційного споживача у конкурентів.

Оцінка фінансової стабільності конкурентів є узагальнюючим елементом аналізу. Такого роду оцінка особливо необхідна в ситуаціях, коли: підприємства працюють у галузі, де велика вірогідність банкрутства і/або високий рівень конкуренції; товари, що реалізуються, регулярно зазнають комерційного провалу; існуючі збутові мережі відмовляються (під тим або іншим приводом) реалізовувати продукцію підприємств; різко зменшуються доходи бізнесу і/або виплачувані дивіденди; підприємства часто змушені радикально змінювати сфери бізнесу. Часто пояснення подібних ситуацій криється у фінансовій нестабільності окремих підприємств. Для уточнення попередніх висновків необхідно розрахувати і проаналізувати значення деяких ключових фінансових показників. Дані для їх розрахунку можна одержати з річних звітів підприємстві у відкритому доступі в мережі Інтернет, опублікованих у пресі, звітів діяльності податкових служб тощо.

Кінцевим етапом аналізу *є* ***побудова конкурентної карти***, яка допомагає класифікувати конкурентів, виявити основні тенденції зміни їх позицій на ринку [2; 18; 210]. *Конкурентна карта ринку* — матриця 4 х 4, що базується на використанні перехресної класифікації розміру та динаміки ринкових часток підприємств з конкретного типу продукції. Конкурентна карта дає змогу виділити 16 типових положень підприємств, що розрізняються ступенем використання конкурентних переваг та потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. Найбільш значимий статус мають підприємства 1-ї групи (лідери ринку з конкурентною позицією, що швидко поліпшується), найбільш слабкий — підприємства 16-ї групи (аутсайдери ринку з конкурентною позицією, що швидко погіршується).

Матриця формування конкурентної карти ринку наведена на рис. 2.4.

При визначенні граничних значень ринкових часток (Q_i) необхідно враховувати чинники, що, з одного боку, відбивали б особливості конкретного товарного ринку, а з іншого — давали змогу створити єдину схему поділу підприємств на групи. Якщо звернутися до різноманітних варіантів реального поділу часток між конкурентами, то можна підтвердити наявність тенденції поділу, близької до нормального закону [2].

Особливістю даного поділу є наявність істотної асиметрії, коли більша кількість часток концентрується навколо деякого середнього значення, меншого або більшого 50 %. На практиці абсо-

лютна більшість випадків характеризується зсувом нормальної кривої вліво щодо осі симетрії (позитивний коефіцієнт асиметрії). При цьому підприємств, що мають частки менше середнього значення, більше, ніж підприємств, що мають частки більше середнього значення. І це очевидно, тому що для такої ситуації достатньо наявності більше 2-х підприємств на аналізованому ринку при урахуванні рівності сум усіх ринкових часток ста відсоткам. Такий поділ у математичній статистиці називають *логарифмічно-нормальним* або *логнормальним*. У нашому випадку його центральна вісь відповідає середньому арифметичному значенню ринкових часток і має визначений економічний зміст (рис. 2.5).

Справа в тому, що вона характеризує типове положення підприємства на аналізованому ринку з погляду обсягу реалізації продукції і тому свідчить про наявність деякого розміру частки, що у силу свого «центрального положення» розділяють усю сукупність на підприємства із сильною і слабкою конкурентною позицією. При цьому, якщо врахувати, що середньоквадратичні відхилення ліворуч і праворуч різноманітні ($y_1 \neq y_2$), то очевидні різноманітні інтервали груп підприємств за розміром їхніх ринкових часток. В інтервалі $3\sigma_1$ перебуває абсолютна більшість підприємств із слабкою, а в інтервалі $3\sigma_2$ — із сильною конкурентною позицією (відповідно групи 3 і 2). Підприємства, що не потрапляють у дані інтервали, істотно відрізняються від даних груп із погляду статистичного розподілу. Вони формують окремі групи — аутсайдерів (група 4) і лідерів ринку (група 1), як це показано на рис. 2.5.

Ринкова частка підприємства	**Класифікаційні групи**			
	Лідери ринку	**Підприємства із сильною конкурентною позицією**	**Підприємства зі слабкою конкурентною позицією**	**Аутсайдери ринку**
Групи підприємств за темпами приросту ринкової частки підприємства	$[Q_{ср}+\sigma_2; Q_{max}]$	$[Q_{ср}; Q_{ср}+3\sigma_2]$	$[Q_{ср}-3\sigma_1; Q_{ср}]$	$[Q_{min}; Q_{ср}-3\sigma_1]$

Класифікаційні групи							
	I	Підприємство із конкурентною позицією, що швидко покращується	$[T_{сер}+3\sigma; T_{max}]$	1	5	9	13
	II	Підприємство із конкурентною позицією, що повільно покращується	$[T_{сер}; T_{сер}+3\sigma]$	2	6	10	14
	III	Підприємство із конкурентною позицією, що повільно погіршується	$[T_{сер}-3\sigma; T_{сер}]$	3	7	11	15

	IV	Підприємство із конкурентною позицією, що швидко погіршується	$[T_{min} T_{сер} - 3\sigma]$	4	8	12	16

Рис. 2.4. Матриця формування конкурентної карти ринку

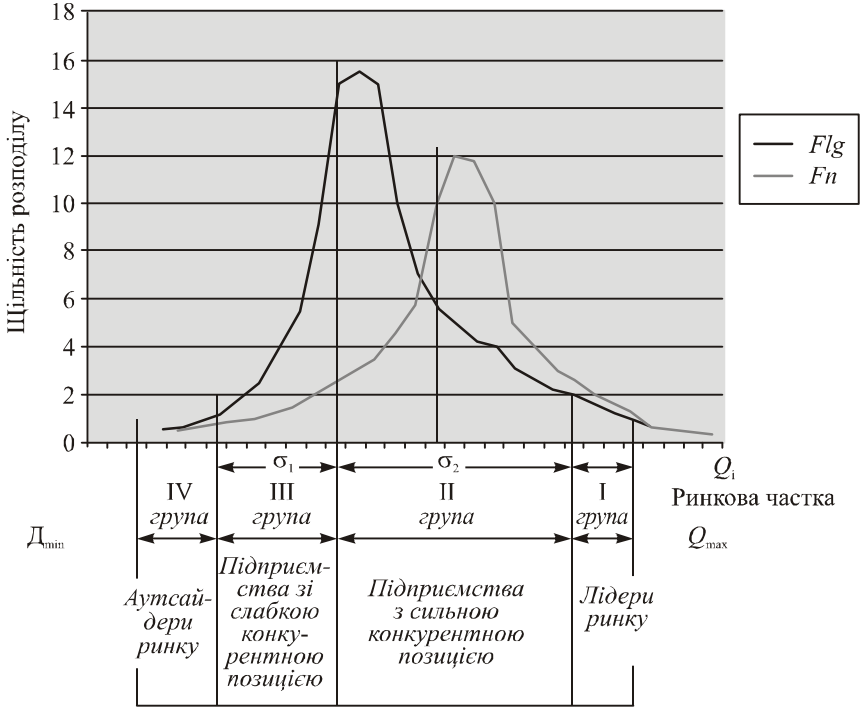


Рис. 2.5. Поділ ринкових часток конкурентів

Етапи визначення меж поданих груп: 1) розраховується середнє арифметичне значення ринкових часток; 2) вся сукупність підприємств аналізованого ринку ділиться на два сектори, для яких значення часток більше або менше середнього значення; 3) у кожному із секторів розраховуються середньоквадратичні відхилення, що разом із мінімальним і максимальним значеннями визначають межі поданих груп.

Схема віднесення підприємств до груп має такий вигляд:

$$\text{якщо } Q_{\text{i}} \in \begin{Bmatrix} Q_{\text{сер}} + 3\text{у}_2, Q_{\max} \\ Q_{\text{сер}}, Q_{\text{сер}} + 3\text{у}_2 \\ Q_{\text{ср}} - 3\text{у}_1, Q_{\text{ср}} \\ Q_{\min}, Q_{\text{сер}} - 3\text{у}_2 \end{Bmatrix}, \tag{2.26}$$

то i, відповідно, $\in$: 1 групі — лідери ринку; 2 групі — підприємства із сильною конкурентною позицією; 3 групі — підприємства зі слабкою конкурентною позицією; 4 групі — аутсайдери ринку.

Середнє арифметичне значення часток усієї сукупності підприємств ($Q_{\text{сер}}$) визначається зі співвідношення:

$$Q_{\text{сер}} = 1/n. \tag{2.27}$$

Мінімальне ($Q_{\min}$) та максимальне ($Q_{\max}$) значення ринкової частки визначаються по всіх значеннях Q_i:

$$Q_{\min} = \text{MIN}(Q_i),\ Q_{\max} = \text{MAX}(Q_i),\ Q_{\max} = \text{MAX}(Q_i), \quad i = 1,.....,n. \tag{2.28}$$

Середньоквадратичні відхилення ринкової частки підприємств $\text{д}_1(\text{д}_2)$, для яких $Q > (<)Q_{\text{ср}}$, розраховуються по відповідних секторах:

$$\text{д}_1 = \sqrt{\left((1/k_i) \times \sum \left(Q_s - Q_{\text{ср1}}\right)^2\right)},\ s = 1,...,k_i \tag{2.29}$$

$$\text{д}_2 = \sqrt{\left((1/(n-k_i)) \times \sum \left(Q_t - Q_{\text{ср2}}\right)^2\right)},\ t = 1,...,n-k_i, \tag{2.30}$$

де $k_i, (n - k_i)$ — кількість підприємств, для яких $Q_s < Q_{cp} (Q_t > Q_{cp})$; Q_s (Q_t) — ринкові частки підприємств, для яких $Q_s < Q_{\text{ср}}$ ($Q_t > Q_{\text{ср}}$); $Q_{\text{ср1}}$ ($Q_{\text{ср2}}$) — середнє арифметичне значення ринкової частки підприємств, для яких $Q_s < Q_{\text{ср}}$ ($Q_t > Q_{\text{ср}}$).

$$Q_{\text{ср1}} = (1/k_i) \times \sum Q_s,\ s = 1,...k_i, \tag{2.31}$$

$$Q_{\text{ср2}} = (1/(n - k_i)) \times \sum Q_t,\ t = 1,...,n - k_i. \tag{2.32}$$

За усієї важливості показника ринкової частки необхідно враховувати, що він являє собою статичну оцінку для конкретного моменту часу. У зв'язку з тим, що кон'юнктурна ситуація на ринку достатньо мобільна, необхідно знати тенденцію зміни даного показника і пов'язану з ним зміну конкурентної позиції підприємства. Дану тенденцію можна оцінити за допомогою темпу приросту частки, що розраховується за формулою:

$$\text{T}_\text{i} = (1/\text{m}) \times ((Q_\text{i}^\text{t} - Q_\text{i}^{\text{t0}}) / Q_\text{i}^{\text{t0}}) \times 100\ \%, \tag{2.33}$$

де T_i — темп приросту ринкової частки i-го підприємства, %; Q_i^t (Q_i^{t0}) — ринкова частка i-го підприємства в період часу $t(t_0)$, %; m — кількість років в аналізованому періоді.

Для оцінки ступеня зміни конкурентної позиції, що характеризується ринковою часткою, доцільно виділити типові стани підприємства за розміром росту його ринкової частки. Аналогічно попереднім міркуванням і з урахуванням того, що щільність розподілу T_i прямує до нормального закону, можна виділити чотири класифікаційні групи.

Якщо

$$\text{T}_i \in \begin{pmatrix} \text{T}_{\text{ср}} + \delta, \text{T}_\text{m} \\ \text{T}_{\text{ср}}, \text{T}_{\text{ср}} + \delta \\ \text{T}_{\text{ср}} - \delta, \text{T}_{\text{ср}} \\ \text{T}_\text{m}, \text{T}_{\text{ср}} - \delta \end{pmatrix}, \tag{2.34}$$

то i, відповідно, $\in$: 1 групі — підприємства з конкурентною позицією, що швидко покращується; 2 групі — підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується; 3 групі — підприємства з

конкурентною позицією, що погіршується; 4 групі — підприємства з конкурентною позицією ринку, що значно погіршується.

$$\text{Т}_{\text{ср}} = \left(\left(\sum k_i^{\,t} / \sum k_j^{\,to} - 1\right) \times 100\,\%\right),\ i = 1,\ldots,\ n \qquad (2.35)$$

або

$$\text{Т}_{\text{ср}} = \left(\left(\sum k_i^{\,t} \times \text{Ц}_i^{\,t} / \sum k_j^{\,to} \times \text{Ц}_j^{\,to} - 1\right) \times 100\,\%\right),\ j = 1,\ldots,\ n_{to}, \qquad (2.36)$$

де К_{it} ($\text{К}_{\text{j}}^{\text{t0}}$) — кількість виробів аналізованої товарної групи реалізованих *i*-м підприємством у період часу *t* (t_{o}), од.;

$\text{Ц}_{\text{i}}^{\text{t}}$ ($\text{Ц}_{\text{j}}^{\text{t0}}$) — ціна виробів, реалізованих *i*-м підприємством у період часу *t* (t_o), тис. грн;

n (n_{t0}) — кількість підприємств, що працюють на аналізованому товарному ринку в період часу *t* (t_{o}), од.

Мінімальне (Т_{min}) і максимальне (Т_{max}) значення темпу приросту частки визначається по всіх значеннях Т_{i}:

$$\text{Т}_{\text{min}} = \text{MIN}(\text{Т}_{\text{i}}),\ \text{Т}_{\text{max}} = \text{MAX}(\text{Т}_{\text{i}}),\ i = 1,\ \ldots\ ,\ n. \qquad (2.37)$$

Середньоквадратичне відхилення (Т_{i} від $\text{Т}_{\text{ср}}$) розраховується за формулою:

$$\text{д} = \sqrt{\left((1/n) \times \sum \left(\text{Т}_i - \text{Т}_{\text{ср1}}\right)^2\right)},\ i = 1,\ldots,n. \qquad (2.38)$$

Як випливає із запропонованої схеми класифікації, крім абсолютного розміру Т_i вирішальне значення має знак даного показника. Негативні значення Т_i свідчать про наявність тенденції зменшення ринкової частки, позитивні — її росту, тобто констатують погіршення або поліпшення конкурентної позицій підприємства. Чим більший інтервал часу, прийнятий для розгляду, тим дані тенденції стабільніші.

При рівності ринкових часток для ранжування підприємств можна скористатися показником стабільності. Він відображає ступінь прихильності споживачів до продукції підприємства і показує, яку частку в загальному обсязі продажу становить продаж постійним споживачам, що не вперше купують продукцію. Показник стабільності ринкової частки (C_i) можна розрахувати за формулою:

$$C_i = (\text{К}_i - \text{К}_i^n) / K_i, \qquad (2.26)$$

де K_i — загальна кількість продукції, реалізованої i-м підприємством, K_i^n — кількість продукції i-го підприємства, що купується споживачами не вперше.

Використання C_i як уточнювального коефіцієнта дасть змогу однозначно поділити підприємства усередині кожної класифікаційної групи.

У цілому оцінка статусу фірми допомагає вирішити ряд взаємозв'язаних завдань: визначити особливості розвитку конкурентної ситуації; встановити ступінь домінування підприємств на ринку; виділити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію підприємства серед учасників ринку; використовувати отриману інформацію для формування досьє конкурентів. Це надасть можливість більш обґрунтованіше підійти до питань розробки стратегії конкуренції, що враховує конкурентний статус підприємства і особливості його ринкового оточення.

Інший ***підхід до аналізу конкурентів, запропонований Д. Хассі***, включає такі етапи: зображення карти галузі; виокремлення основних характеристик конкурентів; визначення бізнесу конкурентів; побудова конкурентних переваг [287]. Важливими для аналізу характеристиками конкурентів є: фінансові результати; аналіз продукту; маркетинг і продаж; джерела конкурентних переваг; важливість даної діяльності для всієї групи; обсяг міжнародних операцій; ключові чинники; явна стратегія; сильні і слабкі сторони; філософія організації; політика стосовно персоналу; рейтинг за критичними чинниками успіху. Основні характеристики конкурентів можна відобразити в зручній для опрацювання формі всього на одному аркуші паперу формату А3 (додаток 3.1). Інколи потребується докладніша інформація, особливо якщо необхідне вивчення конкурента на різних рівнях (продуктовому і географічному). Але принцип скорочення аналізу до коротких висновків може бути збережений для кращого розуміння конкурента, фокусування уваги на відповідних моментах.

С.В. Скибінський наголошує на важливості ***моніторингу конкурентів*** як однієї з функцій маркетингу, що має чітку спрямованість запобігати діям конкурентів на ринку, перешкоджати (в межах закону) тим діям конкурентів, які б могли стати на заваді досягненню підприємством певних цілей на ринку [254]. Моніторинг конкурентів включає різнобічні за характером роботи, серед яких пошукові, аналітичні, дослідницькі, прогнозні та інші, пов'язані з накопиченням певної достовірної інформації про ри-

нок конкуруючих товарів, плани та наміри їх виробників і продавців. *Основні роботи, які необхідно виконати в процесі моніторингу конкурентів:* визначення наявних та ймовірних конкурентів; систематизація інформації про наявних та ймовірних конкурентів за основними напрямами діяльності фірми; аналіз усієї інформації про конкурентів (поточний стан на ринку, плани на перспективу); дослідження усіх конкуруючих товарів і послуг; виявлення сильних і слабких сторін товарів, можливостей на перспективу; прогноз сценаріїв поведінки фірм-конкурентів, їх стратегій, тактик.

Обсяги робіт зумовлюються різними чинниками (масштаби підприємства, вид виробу чи послуги, параметри освоєного чи запланованого для освоєння ринку тощо). Залежно від обсягів, необхідних для виконання моніторингових робіт, визначають кількість фахівців, їхню кваліфікацію та інші характеристики. Моніторинг конкурентів як функція має здійснюватись і на підприємстві малого бізнесу, з залученням для виконання певних робіт спеціалізованих маркетингових агентств.

Для підвищення ефективності моніторингу конкурентів необхідним є попереднє отримання відповідей на питання щодо: товарів-аналогів, які конкурують з товарами фірми, і назв фірм; послуг, які можуть конкурувати з товаром фірми, назв фірм, що надають ці послуги; товарів-замінників, які «загрожують» товарам фірми, і назв фірм; суміжних або зовсім інших товарів, здатних задовольнити аналогічну з товаром фірми потребу; наявності загроз існуванню потреби, яку задовольняють товари.

Накопичення інформації з моніторингу конкурентів важливо здійснювати за певною структурною схемою, створюючи досьє фірми (розділи — загальні дані; керівництво; фінанси, НДДКР; виробництво; позиції на ринку). На підставі інформації, що містить досьє фірм-конкурентів, розраховують низку показників, які дають змогу простежити: процес створення фірм-конкурентів, можливі напрями розвитку; форми управління на фірмах-конкурентах, їх ефективність, результативність; кваліфікаційний рівень керівництва фірми та їхнє ставлення до самовдосконалення; можливі вади керівників, членів їхніх сімей та, навпаки, їхні сильні риси як особистостей; фінансовий стан фірм та джерела їх поповнення; ступінь ліквідності майна фірм та рівень заборгованості; політика спрямування прибутків — на споживання чи на інвестиції; місце і роль НДДКР, стратегії щодо НДДКР; науковий потенціал фірми; наукоємність виробів та складові її забезпечення; асортимент товарів та потенційні можливості маневрування

ним, оновлення; надійність постачальників, в тому числі сировиною, енергією; наявні та потенційні можливості на внутрішньому та зовнішньому ринках; досвід у застосуванні ринкової активності; потенційні можливості маркетингового апарату; репутація фірми за окремими ознаками; рівень та результативність застосування чинників комплексу маркетингу.

Подібні досьє створюють також щодо товарів-конкурентів. Оскільки назв товарів, навіть у межах номенклатури товарів підприємства, може бути дуже багато, то слід прийняти рішення про обмеження їхньої кількості (включати в досьє товари, кращі від товарів підприємства, чи навпаки, ті, які поступаються їм).

Форма оцінки конкурентів (додаток 3.2) є ще одним інструментом визначення конкурентної ситуації на ринку і дає змогу: вивчити сильні і слабкі сторони конкурентів; оцінити позицію компанії серед конкурентів; визначити розстановку конкурентів у галузі (лідер, претендент на лідерство, наслідуючий лідера, середній, такий, що займає певну нішу) [284].

Оцінка конкурентів починається зі збору всієї доступної вторинної інформації. Тільки після цього збирається первинна інформація (наприклад, результати анкетування). Результати оцінки конкурентів використовуються для розробки стратегії конкуренції, плану заходів щодо посилення власних слабких сторін і протидії сильним сторонам конкурентів.

Методологічні основи оцінки конкурентів

1. Визначення чинників, які можуть забезпечувати компанії конкурентну перевагу. На кожному ринку або сегменті ринку існують свої правила і, відповідно, свої ключові чинники успіху (КЧУ), які забезпечують компанії перевагу на ринку. У колонці 1 (див. додаток 3.2) пропонується широкий, але не повний перелік КЧУ. Для оцінки компаній-конкурентів із запропонованих чинників вибираються тільки ті, які дійсно приносять клієнтам найбільшу цінність, а компанії — конкурентну перевагу (визначаються за наслідками дослідження поведінки споживачів).

2. Визначення ваги чинника (колонка 2). Даний показник відображає значущість чинника для клієнта, його роль в завоюванні переваги над конкурентами для компанії. Вага кожного з оцінюваних чинників визначається за наслідками дослідження переваг клієнтів, при цьому сума ваги всіх чинників має дорівнювати 100 балам.

3. Оцінка реалізації КЧУ у компаній-конкурентів (колонка 3). Ступінь успішності реалізації КЧУ компаніями-конкурентами відповідно до очікувань споживачів. Визначається суб'єктивно за шкалою в 0,1—1 бал.

4. Визначення підсумкової оцінки кожного КФУ у компаній-конкурентів (колонка 4) — добуток ваги чинника і привласнених йому балів.

5. Визначення загального оцінного показника компаній-конкурентів (останній рядок таблиці) — сума підсумкових оцінок ключових чинників для кожної компанії. Компанія, що набрала максимальну суму, є лідером на ринку, має найсильнішу конкурентну позицію.

Головна проблема при аналізі конкурентів пов'язана зі складністю виділення об'єкта дослідження, оскільки спостерігати за всіма конкурентами, особливо за їх численності, дуже важка, практично неможливо. Запропонована М. Портером ідея виділення стратегічних груп конкурентів за допомогою проведення їх сегментації дає змогу зробити процес аналізу конкурентів більш керованим [1; 225; 299]. ***Карта стратегічних груп*** — схематичне зображення на двовимірній площині структури галузі у розрізі груп підприємств-конкурентів, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних конкурентних переваг і однаковими методами, здійснюючи аналогічні стратегії з використанням аналогічних ресурсів. *Підприємства, що належать до однієї стратегічної групи, можуть мати такі ознаки спорідненості:* порівнювана номенклатура продукції; однакові типи каналів розподілу продукції; подібний ступінь вертикальної інтеграції; аналогічні сервіс та технічна допомога, що надаються покупцям; використання практично тотожних якостей та характеристик продукції в розрахунку на споріднені типи та потреби покупців; інтенсивне використання реклами у засобах масової інформації; залежність від ідентичних технічних підходів; однакові ціни та якість продукції. Чим ближчими є параметри у підприємств-конкурентів, тим ретельніше слід вивчати їхню діяльність, оскільки саме вони є основними конкурентами.

Особливості стратегічних груп: зміна ринкових умов неоднаково впливає на різні стратегічні групи; стійкість становища кожної групи на ринку впливає на потенціал її прибутку; висота бар'єрів входу в різні стратегічні групи неоднакова; приєднатися до одних груп легше, ніж до інших; можливість диктувати умови постачальникам і покупцям, так само як і ймовірність

конкуренції з боку товарів-замінників з інших галузей, для різних стратегічних груп неоднакова; чим більше стратегічних груп в галузі, тим вищий ступінь конкуренції, оскільки фірми вимушені конкурувати як усередині своєї групи, так і між групами (однак фірми, що належать одній групі, є близькими конкурентами, тоді як фірми зі стратегічних груп, далеко віддалених одна від одної на карті, можуть практично не бути конкурентами одна одній).

Аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп виконується в такій послідовності:

1) обирають найсуттєвіші характеристики продукції або підприємств згідно з метою аналізу; відокремлюють два з них (наприклад: співвідношення «ціна-якість» та спеціалізація товарів);

2) складають матрицю-карту з цих двох характеристик; головне, щоб характеристики не корелювали (не були взаємозалежні);

3) розраховують обрані характеристики по підприємствах, після чого розміщують їх на карті;

4) об'єкти, що опинились близько один до одного, об'єднують в одну стратегічну групу;

5) навколо кожної стратегічної групи креслять коло відповідно до обсягу продажу підприємств стратегічної групи в галузі.

Принципи точного розміщення стратегічних груп в стратегічному просторі галузі: як осі карти слід вибирати дві не занадто зв'язані між собою змінні (інакше кола на карті будуть розташовані по діагоналі і карта говоритиме швидше про відносні позиції конкурентів, що мають широку номенклатуру продукції, ніж про одну зі змінних як таких); вибрані як осі карти змінні мають суттєво відрізнятися в позиціонуванні суперниками себе в ринковій конкуренції, що вимагає виявлення відмітних характеристик конкуруючих фірм і використання їх як змінних для осей, а також як основа ухвалення рішення про належність тієї або іншої фірми до певної стратегічної групи; використовувані як осі змінні не обов'язково мають бути кількісними або безперервними; розміри кола мають бути пропорційні сукупному обсягу продажів фірм кожної стратегічної групи, що дає можливість карті відображати відносні розміри кожної стратегічної групи; якщо як осі карти можна обрати більше двох змінних конкуренції, то для розгляду відносин між характерними для галузі конкурентними позиціями з різних кутів зору можна скласти кілька карт.

Кожне підприємство самостійно приймає рішення про кількість параметрів, за якими треба порівнювати окремі підприємства. Тому карт стратегічних груп буде стільки, скільки обрано пар характеристик. Наявність карт із різними парними оцінками може сприяти виявленню рівня та типу конкуренції як у галузі загалом (кількість, склад стратегічних груп та їхні позиції), так і в межах однієї стратегічної групи. Схему стратегічних груп у гіпотетичній галузі наведено на рис. 2.6 [225].

Формуючи «стратегічні групи» конкуруючих фірм, можна застосувати підхід «від потреб» [298]: орієнтація на задоволення всього комплексу потреб і вимог, що їх висуває споживач до товару або послуги; спеціалізація на задоволенні специфічних потреб окремого сегмента («нішова спрямованість»); нові конкуренти, що запланували вихід на ринок зі своєю аналогічною продукцією; можливі конкуренти, що нині обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, але поки що не планують освоювати досліджуваний ринок; виробники товарів-замінників, що мають змогу витіснити основні продукти з ринку.

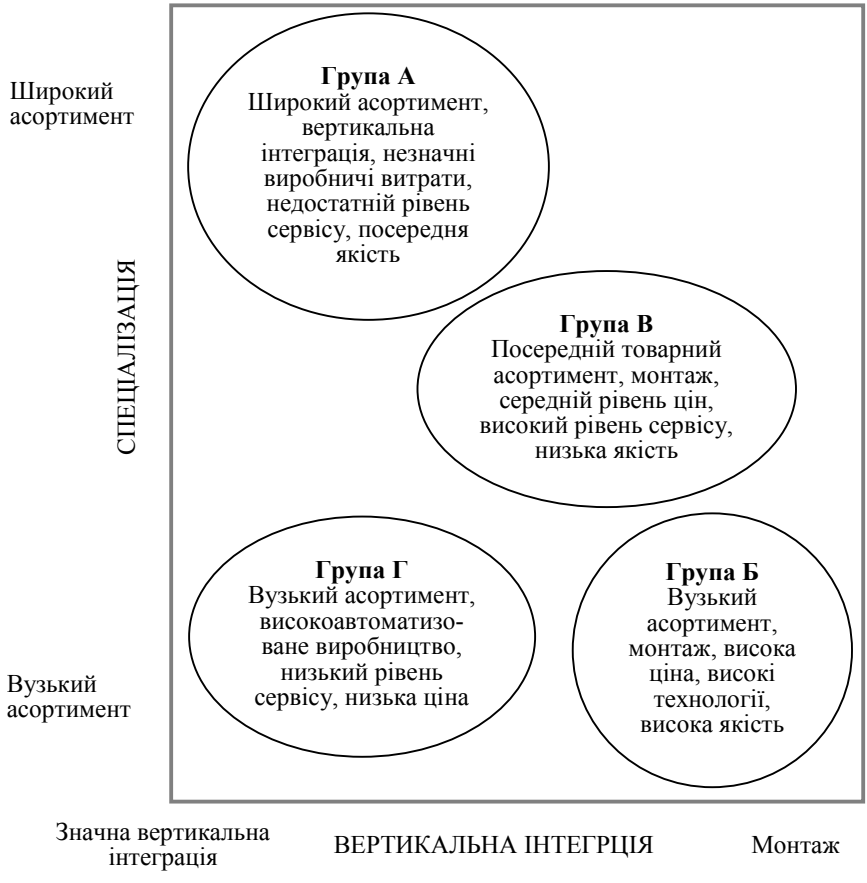


Рис. 2.6. Схема стратегічних груп у гіпотетичній галузі

Карта стратегічних груп є корисною технікою аналізу структури галузі. Якщо основні підприємства галузі поділені за категоріями і виявлені головні конкуренти фірми, можна розробити і застосувати правильну стратегію бізнесу, відповідну умовам конкуренції. У цілому аналітичний інструментарій моделі є корисним у всіх випадках, коли галузь складається з кількох чітких груп конкурентів, причому кожна з них займає відмінну від інших позицію на ринку та має власні способи роботи із покупцем. Головна перевага побудови карти стратегічних груп полягає в методологічній простоті, з якою відображається складний внесок кожної з п’яти сил конкуренції у створення спектру умов конкуренції.

Склавши карту, необхідно зробити висновок про належність підприємства до певної стратегічної групи. Подальший аналіз здійснюється у таких двох аспектах: конкурентна боротьба між стратегічними групами; суперництво між членами однієї стратегічної групи.

Хоча кожна стратегічна група реалізує власну стратегію, динаміка галузевої конкуренції багато в чому залежить від: кількості стратегічних груп (чим більше таких груп, тим запеклішою буде боротьба між ними); рівня ринкової незалежності груп (якщо вони задовольняють однорідний попит, то конкуренція між ними буде значно сильнішою, ніж за умов, коли їхні клієнти мають суттєвою мірою індивідуалізований попит); величини різниці між стратегічними групами (чим менше ця різниця, тим жорстокішою буде конкурентна боротьба).

Встановлення стратегічної групи конкурентів зводиться до визначення відмінностей між ними, де найважливішим критерієм є розмір ринкової частки підприємств, що визначає їхній конкурентний статус.

Роботи з аналізу діяльності фірм-конкурентів, моніторингу товарів-конкурентів можна розглядати як попередній етап, етап формування банку даних для розрахунку кількісних показників конкурентоспроможності товару.

Контрольні питання

1. Що являє собою конкурентне середовище підприємства?
2. На аналіз яких складових конкурентного середовища спрямована модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера?
3. У яких формах реалізується державна політика в сфері регулювання конкуренції?
4. Які основні рушійні сили ринку зазвичай ініціюють зміни умов конкуренції в галузі?
5. Які чинники впливають на інтенсивність суперництва між підприємствами (силу конкурентної боротьби)?
6. За допомогою яких методик і показників визначається рівень інтенсивності конкуренції на конкретному ринку?
7. За якими критеріями здійснюється типологізація конкурентів?
8. Охарактеризуйте підходи до аналізу конкурентів, виділіть їх переваги та недоліки
9. На яких об'єктах, на думку Майкла Портера, слід концентрувати увагу під час аналізу конкурентів?

10. У якій послідовності виконується аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп конкурентів?

Тестові завдання для перевірки знань

1. З-поміж усіх конкурентних сил (за моделлю М. Портера) найбільший вплив здійснює:

a) суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;

b) конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей і що є гідними замінниками та конкурентоспроможні за ціною;

c) загроза входу в галузь нових конкурентів.

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

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

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

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

d) усі відповіді правильні.

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

a) на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;

b) його частка на ринку товару перевищує 40 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції;

c) його частка на ринку товару становить менше 35 відсотків, але він не зазнає значної конкуренції;

d) сукупна частка не більше ніж двох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків.

4. Спростування неправдивих, неточних або неповних відомостей — це вид відповідальності:

a) за вчинення дій, визначених Законом як недобросовісна конкуренція;

b) у разі встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки;

c) у разі встановлення факту дискредитації суб'єкта господарювання (підприємця).

5. Якщо коефіцієнт відносної концентрації $K > 1$:

a) ринок неконцентрований;
b) ринок висококонцентрований;
c) ринок низькоконцентрований.

6. *Показник дає можливість оцінити розподіл ринкових часток за допомогою суми квадратів ринкових часток конкурентів. Мова йде про*:

a) індекс концентрації;
b) індекс Херфіндаля;
c) індекс Херфіндаля—Хіршмана;
d) правильної відповіді немає.

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

a) показник ентропії;
b) індекс монополістичної влади А. Лернера;
c) індекс Холла—Тайдмана.

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

a) частка «свідомості»;
b) частка «голосу»;
c) правильної відповіді немає.

9. В основі виокремлення параметричних, товарних, марочних конкурентів і конкурентів бажань лежить така класифікаційна ознака, як:

a) тип потреб, що задовольняються на ринку продукції основних фірм-конкурентів;
b) характер впливу діяльності конкурента на підприємство;
c) тип споживачів і товарів, що їм пропонуються;
d) різниця у продукції.

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

a) так;
b) ні;
c) за певних умов.

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА

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

У сучасній економічній літературі, присвяченій проблемам виживання та стратегічного успіху фірм в умовах висококонкурентного середовища, велика увага приділяється ***чинникам успіху підприємства***, зокрема ключовим і ринковим чинникам успіху, ключовим компетенціям, конкурентним перевагам (рис. 3.1).

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

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

— ***мають виражений галузевий характер;***

— ***є спільними орієнтирами*** для всіх підприємств певної галузі.

Теоретичні та емпіричні дослідження свідчать, що набір ключових чинників успіху в різних галузях значно відрізняється. До того ж, з часом вони можуть змінюватися в одній і тій самій галузі під впливом зрушень загальної ситуації в ній. Тому важливе аналітичне завдання полягає у визначенні ключових чинників успіху з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати, умов розвитку галузі та внутрішньогалузевої конкуренції.

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

Рис. 3.1. Співвідношення чинників успіху та конкурентного потенціалу підприємства

Ключові чинники успіху можуть бути класифіковані за різними ознаками: за сферою застосування (загальні та специфічні); за джерелами походження (ринкові, ресурсні); за можливостями реалізації (інструментальні, не інструментальні) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

КЛАСИФІКАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ

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

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

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

Перша група — **стратегічні чинники успіху** — включає реалізовані чинники успіху, які **мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом**. З цього визначення можна побачити, що слово «стратегічні» не відповідає тому змісту, який вкладають ці автори у наведене поняття. Тому більш коректно назвати першу групу **«ринковими»** чинниками успіху (наприклад,

до них належать якість продукції, додаткові послуги, ціна, завдяки яким споживачі отримують для себе додаткову корисність).

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

Виділяють такі рівні компетенції:

1) окремих індивідів (професійні компетенції);

2) ролей, що виконують члени компанії в проектних й інших групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції);

3) здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції);

4) взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який забезпечує унікальність підприємства у певній галузі чи сфері та може застосовуватись у багатьох видах бізнесу (ключові компетенції).

До особливостей ключових компетенцій слід віднести:

1. Ключові компетенції рідко спираються на досвід або діяльність одного відділу.

2. Формування і вдосконалення компетенцій — завдання вищого керівництва.

3. Для перетворення ключової компетенції фірми на конкретні можливості, що забезпечать довгострокову конкурентну перевагу, фірма має вкласти в їх створення і зміцнення більше зусиль, засобів і праці, ніж суперники.

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

Компетенції підприємства (організації) є невід'ємною складовою його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дає змогу створювати

(підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність підприємства у певному ринковому оточенні.

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

Тактичні та стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства. Чинник конкурентної переваги — це конкретний компонент зовнішнього/внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає конкуруючі підприємства. Чинники конкурентної переваги можуть бути *тактичними* і *стратегічними.*

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

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

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

1. Чинники макросередовища:
- ✓ міжнародні;
- ✓ політичні;
- ✓ економічні;
- ✓ природнокліматичні;
- ✓ правові;
- ✓ екологічні;
- ✓ соціально-демографічні;
- ✓ науково-технічні.

2. Чинники інфраструктури регіону:
- ✓ ринкова інфраструктура;
- ✓ моніторинг навколишнього природного середовища;
- ✓ охорона здоров’я;
- ✓ наука й освіта;

✓ культура;
✓ будівництво;
✓ торгівля;
✓ транспорт і зв'язок.

3. Чинники мікросередовища фірми:
✓ конкуренти фірми;
✓ постачальники;
✓ контактні аудиторії (медіа, фінанси тощо);
✓ маркетингові посередники (реклама, консалтінг);
✓ законодавство з податкової системи та зовнішньоекономічної діяльності [156].

Ступінь задоволення споживача як головна детермінанта успіху в конкурентній боротьбі. На сьогодні **ступінь задоволення споживача** розглядається як ключовий аспект, що визначає успіх підприємства у конкурентній боротьбі. Взагалі, підприємство має в своєму розпорядженні два способи втримання споживачів:

1) створення умов, що перешкоджають зверненню споживача до інших постачальників;

2) максимальне задоволення споживача.

Якщо перший спосіб пов'язаний з багатьма технічними та юридичними складнощами і, до того ж, непопулярний у суспільстві, то другий забезпечує широкий спектр засобів підвищення іміджу та відомостей про торгову марку.

Задоволення — відчуття вдоволення або відчуття розчарування, яке виникає у людини, яка порівнює свої попередні очікування та реальні якості придбаного товару (або результат) [138]. Тобто, ***задоволення споживача*** — функція і очікувань, і реальних експлуатаційних характеристик продукту. Якщо реальні показники функціонування продукту гірші за попередні очікування, споживач відчуває розчарування. Якщо характеристики продукту збігаються з очікуваннями, то він вдоволений. Якщо експлуатаційні якості продукту перебільшили очікувані, то ступінь задоволення замовника ще вище, тобто він абсолютно вдоволений.

Високий ступінь задоволення або ***вдоволення*** формують не тільки раціональну перевагу, а й емоційну прихильність до конкретної марки товару.

Одна з умов повного задоволення споживача полягає у формуванні в компанії високої поведінкової культури, коли мета кожного працівника — задовольнити покупця.

Існують такі ***методи виміру ступеня задоволення споживача:***
✓ система збору скарг і пропозицій;
✓ опитування про ступінь задоволення споживачів;

✓ покупці-невидимки;
✓ аналіз причин скорочення кількості клієнтів.

Взаємозв'язок між споживчою цінністю, ціною та конкурентоспроможністю схематично представлено на рис. 3.2.

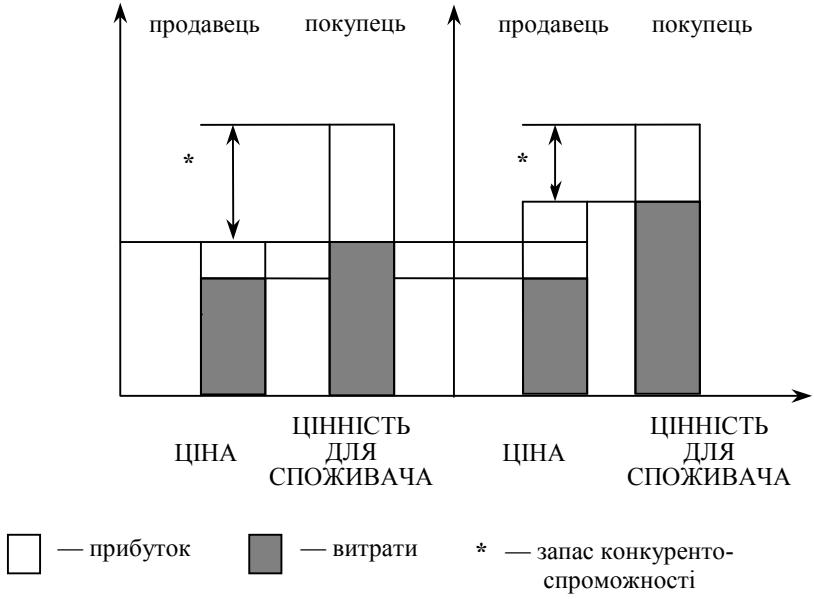


Рис. 3.2. Взаємозв'язок споживчої цінності, ціни і конкурентоспроможності товару

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

Даний підхід розглядає конкурентні переваги головним чином з позиції споживачів. Його недолік полягає в обмеженості чинників, які можуть бути визнаними як конкурентні переваги. Так,

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

Окремі дослідники визначають конкурентну перевагу як порівняльну перевагу фірми стосовно інших фірм даної галузі. Р. Грант лише конкретизує, що така перевага полягає у досягненні або наявності потенціалу досягнення більш високого рівня прибутковості [40]. За даним підходом конкурентна перевага фірми ототожнюється з її конкурентоспроможністю. Проте конкурентоспроможність є наслідком не однієї конкурентної переваги, а їх комплексу. Між цими поняттями існує причинно-наслідковий зв'язок, який, однак, виключає можливість їх повного ототожнення.

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

В.Д. Маркова і С.А. Кузнєцова називають конкурентною перевагою становище фірми на ринку, яке дає змогу їй переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців [171]. Ці дослідники змішують поняття «конкурентна перевага» з поняттям «конкурентна позиція підприємства», під якою справді розуміють місце підприємства на ринку стосовно конкурентів.

Найбільш прийнятним є такий підхід до визначення **конкурентних переваг**, згідно з яким вони є **концентрованим проявом переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства**. Іншими словами, конкурентні переваги фірми

полягають **у випереджені конкурентів завдяки реалізації ринкових чинників успіху або ключових компетенцій.**

Протилежне за значенням — поняття «конкурентна вада», що характеризує слабкість підприємства в певній сфері (у певному виді) діяльності порівняно з безпосередніми конкурентами.

3.2. Властивості конкурентних переваг

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їхні властивості. Перша властивість — це їх ***порівняльний, відносний характер***. Конкурентні переваги не є властивостями іманентними, невід'ємно притаманними конкретному об'єктові (підприємству, країні). Вони не випливають з його внутрішньої природи, а виявляються лише за умов порівняння цього об'єкта з іншими. Таким чином, можна стверджувати, що конкурентні переваги підприємств слід визначати через порівняння найбільш суттєвих характеристик їх діяльності.

Друга важлива властивість конкурентних переваг — це їх ***прив'язаність до конкретних умов і причин*** (географічних, часових). Товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. З іншого боку, товар, який зазнає комерційної поразки, за деякий час може користатися успіхом завдяки, наприклад, виходу з ринку головного конкурента, стрибка інфляції, вдалої рекламної кампанії тощо. З цього випливає, що конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру. Аналізуючи її потрібно обов'язково враховувати чинник прив'язки до реальних ринкових умов.

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

Наслідком останніх двох властивостей конкурентної переваги є її ***динамічність***, тобто зміна у часі, яка описується за допомогою концепції життєвого циклу, відповідно до якої процес розвит-

ку і наступного занепаду конкурентних переваг поділяється на кілька етапів (рис. 3.3).

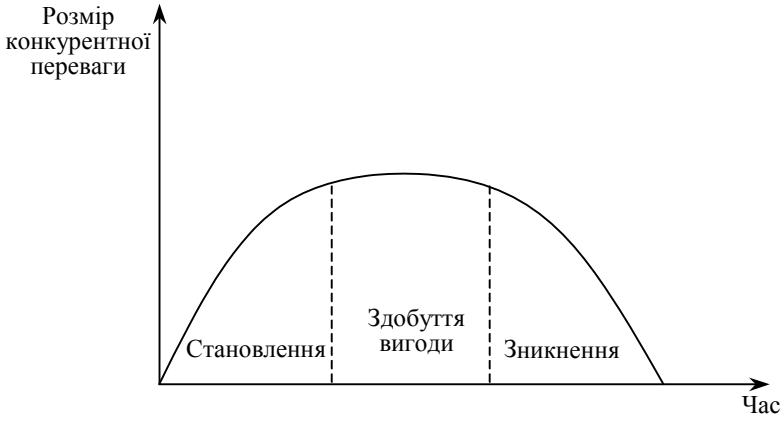


Рис. 3.3. Життєвий цикл конкурентної переваги

По осі ординат звичайно відкладають «розмір конкурентної переваги». Неконкретність цього показника пов'язана зі значними відмінностями різних конкурентних переваг. Конкретизація критерію, який характеризує розмір переваги, можлива при побудові кривих життєвих циклів конкретних конкурентних переваг: якості продукції або послуг, рівня витрат, іміджу підприємства тощо.

Для характеристики більшості з цих переваг вже розроблені відповідні системи показників. Приклади узагальнюючих показників, які оцінюють розмір конкретних конкурентних переваг і можуть бути застосовані для побудови графіків життєвих циклів цих переваг, наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

ПРИКЛАДИ УЗАГАЛЬНЮЮЧИХ ПОКАЗНИКІВ РОЗМІРУ ДЕЯКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

№	Конкурентна перевага	Узагальнюючий показник розміру конкурентної переваги *
1	Висока якість продукції	Відносний рівень якості
2	Низькі питомі витрати	Відносний рівень витрат
3	Позитивний імідж підприємства	Відносна питома вага споживачів,

		які позитивно ставляться до підприємства та його продукції

* розраховується порівняно з найпотужнішим конкурентом

Динамічність конкурентних переваг вимагає постійного відстеження тенденцій їх розвитку і систематичної розробки комплексних заходів з підтримки й розвитку наявних, формування нових конкурентних переваг фірми.

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

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

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

— по-третє, ці характеристики повинні бути *наочними для споживачів*, тобто фірма має використовувати їх для розробки своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії.

3.3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг

Третє питання теми «**Сфери формування та реалізації конкурентних переваг»** передбачає розгляд двох концепцій: концепції «Ланцюга створення вартості» та концепції «Стратегічних зон господарювання», що застосовуються для формування та реалізації конкурентних переваг підприємства.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні — це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система

менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

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

Саме зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого — забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Можна виділити такі різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства (рис. 3.4).

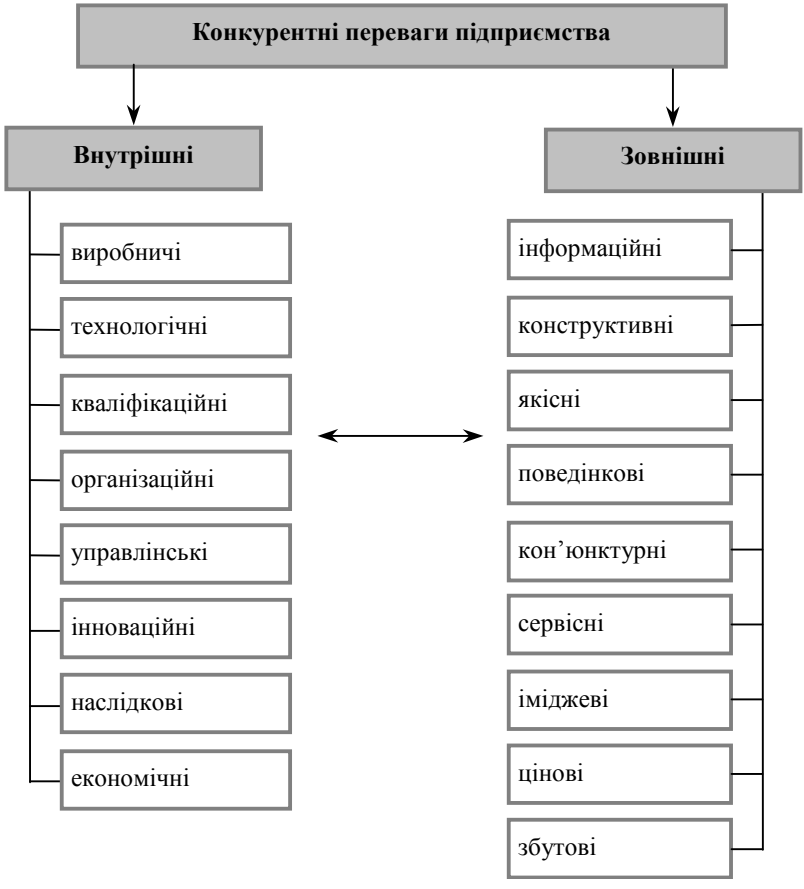


Рис. 3.4. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги

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

✓ виробничі — продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;

✓ технологічні — сучасність, досконаліть, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;

✓ кваліфікаційні — професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;

✓ організаційні — сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;

✓ управлінські — ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

✓ інноваційні — системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»;

✓ спадкові — ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;

✓ економічні — наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;

✓ географічні — розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До ***зовнішніх конкурентних переваг підприємства*** можна віднести такі:

✓ інформаційні — діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших суб'єктів господарювання;

✓ конструктивні — технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;

✓ якісні — рівень якості продукції за оцінками споживачів;

✓ поведінкові — ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;

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

✓ сервісні — рівень та якість послуг, що надаються підприємством;

✓ іміджеві — загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;

✓ цінові — рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;

✓ збутові — портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;

✓ комунікаційні — канали і способи поширення інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

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

Зовнішня конкурентна перевага базується на визначних якостях товару, які створюють цінність для покупця завдяки або скороченню витрат, або підвищенню ефективності. Зовнішня конкурентна перевага посилює «ринкову міць» фірми, оскільки вона (фірма) може примусити ринок приймати ціну продажу вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості.

Концепція «Ланцюга створення вартості» та її застосування при формуванні конкурентних переваг

Важливим аналітичним інструментом діагностики власних конкурентних переваг і переваг конкурентів, а також визначення перспективних напрямів їх створення та подальшого розвитку виступає концепція «ланцюга цінностей», або «ланцюга створення вартості», запропонована Майклом Портером у його книзі *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Perfomance (New York, Free Press, 1985*) [222]. Під вартістю в даному випадку розуміють ту суму, яку покупці згідні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник. «Ланцюг цінностей» відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів (рис. 3.5).

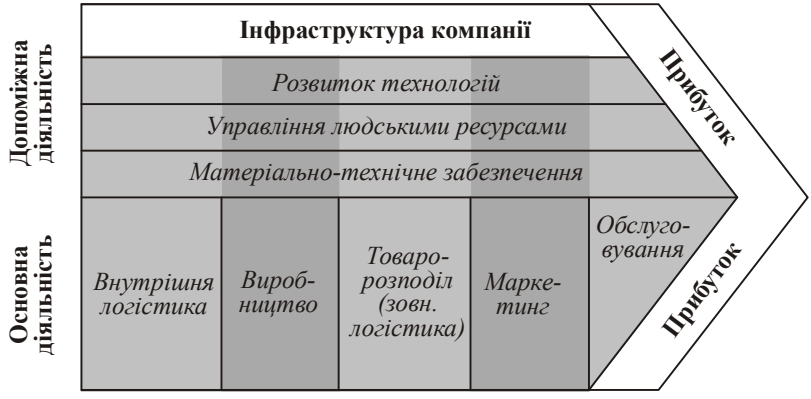


Рис. 3.5. «Ланцюг створення вартості»

Виходячи з того, що створювана на підприємстві вартість є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, що відповідно розподіляє підприємство на певну кількість функціональних підсистем, стає можливим і необхідним визначати внесок кожного виду діяльності в кінцеві результати роботи підприємства. Враховуючи значення у формуванні кінцевої вартості (цінності), М. Портер поділяє всі види діяльності на основні та допоміжні. До основних видів діяльності він відносить процеси матеріального створення і продажу продукту, його доставки до покупця та післяпродажного обслуговування. Щодо допоміжних видів діяльності, то на них спираються основні види і ними останні забезпечуються в плані придбання технологій, постачання засобів виробництва та трудових ресурсів, здійснення загального керівництва підприємством. Сукупність допоміжних видів діяльності М. Портер об'єднує поняттям «інфраструктура підприємства».

Кожна ланка ланцюга відповідає певній функції, яка вимагає наявності сукупності компетенцій, що, своєю чергою, індивідуально притаманна кожному підприємству. Численність функцій і множинність відповідних компетенцій зумовлює необхідність їх групування за певними ознаками. Досить традиційним є поділ компетенцій підприємства на три групи: економічні, управлінські та психологічні.

До *групи економічних компетенцій* відносять такі, наявність яких дає змогу економічно ефективно функціонувати на відповідному етапі, у відповідній сфері:

✓ технології: використання менш капітало- та працемістких процесів, процедур, що забезпечують кращу ресурсовіддачу, інше;

✓ науково-дослідні та впроваджувальні роботи: дослідницький потенціал (фінансування, кадри та їх інтелектуальний, професійний рівень), концептуальна прогресивність і якість виробів, володіння патентами і ліцензіями, інше;

✓ виробництво: організаційно-технічний рівень, порівняльна тривалість виробничого циклу, адаптивність виробничого потенціалу, прояв ефектів досвіду та масштабу, ефективність внутрішнього контролю якості, інше;

✓ маркетинг: вплив на асортимент виробів; ефективність реклами та методів товаропросування; цінова політика та її успішність; формування й ефективність дистриб'юторської мережі, інше;

✓ післяпродажне обслуговування; значення гарантій, якість і швидкість обслуговування тощо.

Ще однією групою загальних компетенцій є *управлінські*, від рівня яких залежать поточна й перспективна достатність конкурентних переваг. У розрізі окремих функцій можна виділити:

✓ стратегічний менеджмент: наявність й ефективність стратегічних планів, рівень організації та сукупність методів розробки і виконання стратегії, відмітність й успішність попередніх і робочої стратегій підприємства, інше;

✓ фінансовий менеджмент: структура джерел фінансування, політика боргів, рівень заборгованості, рівень і тенденції рентабельності, інше;

✓ менеджмент персоналу: політика підбору кадрів, селекції талантів і обдарованих особистостей, довгострокові програми перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, ефективність систем мотивації праці, інше;

✓ організаційні структури: їх гнучкість, рівень сприймання та швидкість впровадження прогресивних змін, інше;

✓ процеси прийняття рішень: адміністративні цикли і процедури, рівень співпраці підрозділів, інше;

✓ процеси контролю: якість інформаційних потоків, надійність і швидкість реакції систем контролю, інше;

✓ система комунікацій та її ефективність тощо.

Щодо психологічних компетенцій, то загалом вони характеризують здатність персоналу підприємства, і насамперед, його керівної ланки, швидко сприймати зміни в правилах поведінки у

бізнес-середовищі їх функціонування, а також у макросередовищі.

Аналіз «ланцюга цінностей» передбачає, серед іншого, зіставлення витрат і результатів кожного процесу з відповідними витратами та результатами найближчих конкурентів. На основі такого аналізу визначають, які важливі заходи у «ланцюзі створення вартості» підприємству треба здійснити, щоб випередити конкурентів і досягти успіху.

Формування конкурентної переваги, виходячи з основних положень концепції «ланцюга створення вартості», має передбачати рішення триєдиного завдання, а саме:

- ✓ оптимізація рівня виконання базисних функцій;
- ✓ ефективна міжфункціональна координація;
- ✓ погодження з впливом зовнішніх чинників.

Інакше кажучи, загальне покращення функціонування ланцюга формування вартості передбачає одночасне посилення кожної ланки і зв'язків між ними. Оптимальна конкурентоспроможність може бути встановлена завдяки аналізу для кожної з основних функцій «ланцюга створення вартості» джерел конкурентних переваг, доступних для підприємства. Кожна базова функція має бути проаналізована згідно з її власною логікою стратегічного розвитку, оскільки кожна з них міститься у своїй специфічній конкурентній площині, з власними бар'єрами для вступу і закономірностями динаміки основних показників (витрат і результатів).

Концепція «Стратегічних зон господарювання» та її застосування для реалізації конкурентних переваг. Концепція «Стратегічних зон господарювання» наголошує на тому, що ***стратегічна зона господарювання (СЗГ)*** — це окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який прагне вийти. Головними чинниками, що визначають СЗГ, є потреби та продукти, які задовольняють ці потреби. Крім того, стратегічна зона господарювання має певні кількісні та якісні характеристики:

- ✓ місткість СЗГ, що обмежується обсягами поточного попиту;
- ✓ динамічні характеристики ринку (стабільний, зростаючий тощо);
- ✓ конкурентна позиція підприємства в сегменті;
- ✓ очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періоді;
- ✓ особливості розподілу та продажу;
- ✓ фактичні (для діючих) та прогнозні величини прибутків, рентабельності тощо.

Для виділення СЗГ застосовують такі параметри:

✓ перспективи зростання в даній СЗГ;
✓ перспективи рентабельності виробництва продукції в даній СЗГ;
✓ очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища.

Зазначені параметри визначають по кожній потенційній СЗГ на основі аналізу, порядок якого наведено на рис. 3.6.

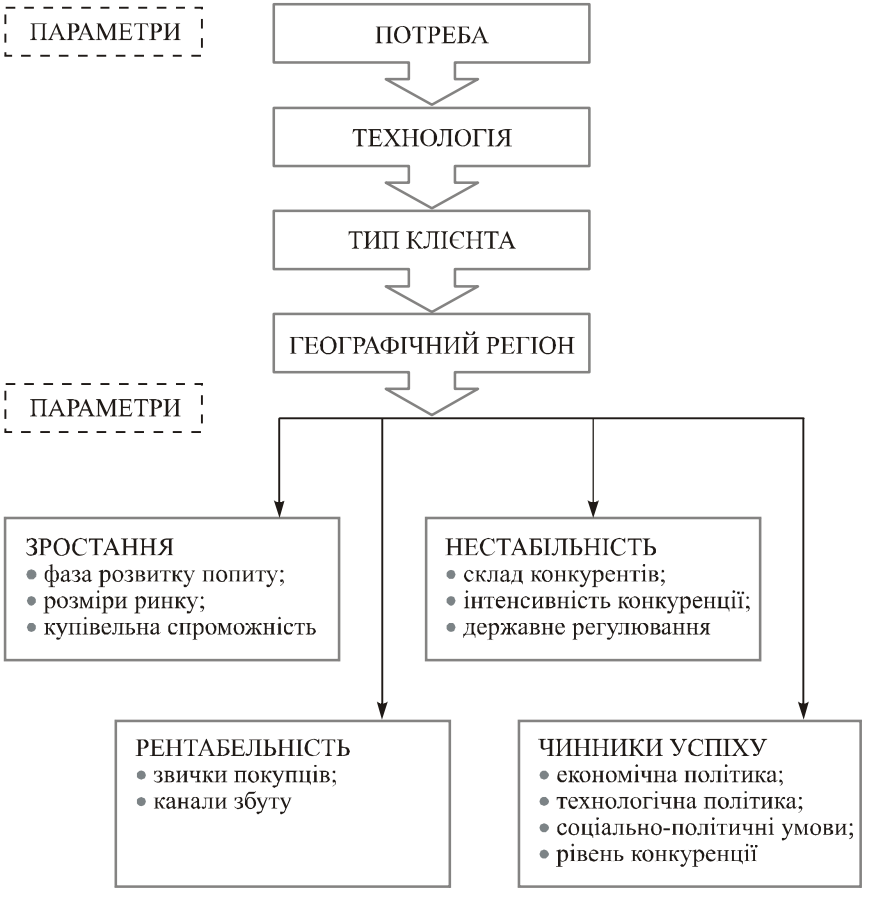


Рис. 3.6. Процес виділення стратегічних зон господарювання

Шляхом аналізу зазначених чинників визначають, які з них можуть забезпечити успіх підприємства в даній СЗГ. У ході ана-

лізу досліджують чинники, які безпосередньо впливають на конкретні значення кожного параметра СЗГ. Ключове завдання стратегічного аналізу полягає у внесенні до набору СЗГ нових зон і виділенні тих, які більше не сприяють розвитку підприємства.

Далі за результатами аналізу для кожної обраної СЗГ формулюються стратегії, які випливають із характеристик СЗГ та можливостей підприємства діяти в той чи інший спосіб на цьому ринку, зокрема враховуються особливості середовища та прихильність керівників до певного порядку дій.

Таким чином, аналіз стратегічних зон господарювання дає змогу вирішити завдання:

- ✓ визначення набору СЗГ, в яких підприємство буде діяти в перспективі;
- ✓ визначення шляхів взаємодії між СЗГ, включеними в перспективний набір;
- ✓ визначення засобів захисту стратегічного перспективного набору від руйнівного впливу несподіваних подій;
- ✓ визначення напрямів діяльності з підготовки до використання перспективних технологічних нововведень тощо.

Проблема вибору СЗГ, в яких підприємство намагатиметься здійснювати свою діяльність, полягає в тому, щоб забезпечити рівновагу між короткостроковою і довгостроковою прибутковістю (рентабельністю), ***застрахуватися від ризиків диверсифікацією інвестицій та зусиль компанії***.

3.4. Види та джерела формування конкурентних переваг

У літературі не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Значна частина дослідників, наслідуючи Майкла Портера, як базові виділяють дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, які надають можливість встановлювати нижчі ціни й отримувати вищі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність. При цьому І.А. Спірідонов зазначає, що ці конкурентні переваги властиві саме товарам [258].

Емпіричним підтвердженням виділення цих двох видів конкурентних переваг є дослідження В. К. Холла, який вивчив конкурентні стратегії двох лідируючих фірм для випадку восьми зрілих галузей, які характеризувались повільним зростанням і сильною

конкуренцією. У випадку кожної галузі два підприємства-лідера або пропонували високу диференціацію товарів, або мали найнижчі фактичні витрати. У більшості випадків фірма-лідер орієнтувалася на одну з названих конкурентних переваг, у той час як фірма, що посідала друге місце, використовувала іншу конкурентну перевагу.

Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Муррін додають до зазначених вище двох конкурентних переваг більш продуктивне порівняно з конкурентами використання капіталу [141].

К. Хессіг і Г.Л. Азоєв значну увагу приділяють чиннику часу, тобто швидкості реагування на потреби ринку і виділяють його як одну з ключових конкурентних переваг [1; 291].

Такі автори, як Г.Л. Азоєв і Р.А. Фатхутдінов, розробили класифікації конкурентних переваг за кількома критеріями. Ці класифікації мають науковий і практичний інтерес, проте не позбавлені деяких недоліків. Зокрема, Г.Л. Азоєв як окремі критерії класифікації конкурентних переваг виділив: можливість імітації (унікальні/такі, що піддаються імітації) і характер динаміки (стійкі/нестабільні) [1]. Однак, якщо певна конкурентна перевага віднесена до категорії тих, що піддаються імітації, вона автоматично буде визнана нестабільною, і навпаки. Тобто виділення двох близьких класифікаційних ознак є зайвим і достатньо залишити одну з них.

Р.А. Фатхутдіновим запропоновано сім критеріїв класифікації конкурентних переваг, серед яких, зокрема:

- ✓ сфера виникнення переваги (природнокліматичні; політичні; технологічні; культурні; економічні) — стосується переважно конкурентних переваг країни;
- ✓ зміст чинники переваги (якість товару (послуги); ціна товару; витрати споживача; якість сервісу товару) — безпосередньо належить до переваг товару;
- ✓ метод або засіб отримання переваги (у спадщину; навчання; впровадження нововведень; пересування) — взагалі має умовний характер [12].

Проведений аналіз підходів до класифікації конкурентних переваг дає можливість зробити висновок, що найбільш прийнятною як з наукової, так і з практичної точки зору є класифікація конкурентних переваг фірми за шістьма критеріями: відношенням до системи (підприємства); сферою прояву; джерелами створення та можливістю імітації; тривалістю дії; місцем формування; видом ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

КЛАСИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

№	Ознака класифікації	Види переваг
1	Відношення до системи (підприємства)	✓зовнішні ✓внутрішні
2	Сфера прояву	• конкурентні переваги, що створюються у сферах: ✓постачання ✓НДДКР ✓виробництва ✓реалізації ✓сервісу та експлуатації
3	Джерела створення та можливість імітації	✓конкурентні переваги «низького рівня» ✓конкурентні переваги «високого рівня» ✓конкурентні переваги «найвищого рівня»
4	Тривалість дії	✓стратегічні переваги ✓тактичні переваги
5	Місце формування	• переваги, які формуються: ✓на робочому місці ✓в окремому підрозділі ✓в організації в цілому
6	Вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги	• конкурентні переваги, які дають змогу отримати: ✓науково-технічний ефект ✓економічний ефект ✓соціальний ефект ✓екологічний ефект

Запропонована класифікація охоплює більшість конкурентних переваг, які можуть бути сформовані на конкретному підприємстві. Для конкретного підприємства суттєве практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання на переваги:

1) «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці

переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку;

2) «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);

3) «найвищого рівня», до яких відноситься постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

Звичайно, коли керівництво підприємства зацікавлене в формуванні й підтримці конкурентного потенціалу власної фірми, воно повинне приділяти головну увагу другій і третій групі переваг. Переваги «низького рівня» не можуть створювати достатньо надійної та стабільної основи для довготривалого утримання стійких конкурентних позицій, оскільки джерела цих переваг, як правило, мають зовнішній стосовно підприємства характер, і будь-яка суттєва зміна оточуючого середовища може призвести до їх зникнення.

Значно більш стійкими є переваги другої й третьої груп, які дозволяють не лише підвищити конкурентний потенціал підприємства, а й забезпечити можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій. З точки зору підприємства пріоритетною є орієнтація на створення та розвиток саме цих переваг, проте процес їх формування в більшості випадків потребує суттєвих інвестицій і достатньо тривалого періоду часу.

Крім характеру джерела конкурентної переваги на її стійкість впливає також кількість таких джерел. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги фірми над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів. Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства, від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення.

Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають: нові технології; нові або такі, що змінюються, запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту галузі; зміна урядового регулювання (рис. 3.7).

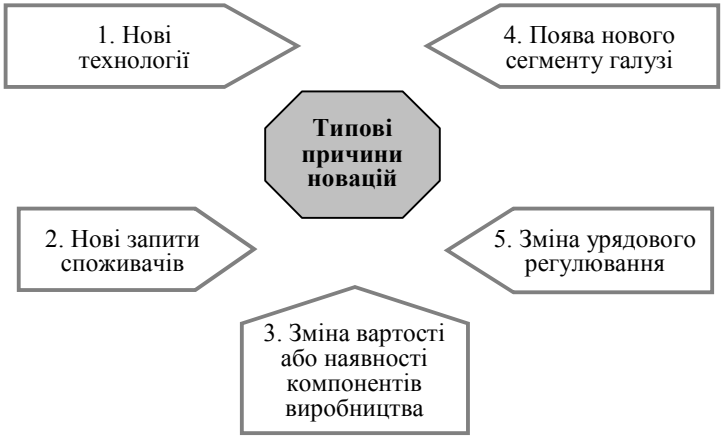


Рис. 3.7. Типові причини новацій, що дають конкурентну перевагу

1. Зміна технології може створити нові можливості для розроблення товару, нові способи маркетингу, виробництва або доставки й поліпшення супутніх послуг. Саме вона найчастіше передує стратегічно важливим нововведенням. Нові галузі з'являються тоді, коли зміни технології уможливлюють появу нового товару. Зміна лідерства, найімовірніше, відбувається у тих галузях, де різка зміна технології спричинює застарівання знань та фондів колишніх лідерів.

2. Часто конкурентна перевага виникає або переходить із рук у руки тоді, коли в покупців з'являються зовсім нові запити або ж їхнє уявлення «ідеального» товару різко змінюється. Ті фірми, які вже закріпилися на ринку, можуть цього не помітити або виявитися не в змозі відреагувати належним чином, бо реакція вимагає створення нового «ланцюжка цінності».

3. Конкурентна перевага часто переходить із рук у руки через зміну абсолютної або відносної вартості компонентів виробництва, таких, як робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, засоби інформації та устаткування. Гнучкий менеджмент домагається конкурентної переваги, пристосовуючись до нових умов, у той час як конкуренти зв'язані капіталовкладеннями і тактикою, пристосованими до попередніх умов.

4. Ще одна можливість одержання конкурентної переваги з'являється, коли утворюється зовсім новий сегмент галузі або

відбувається перегрупування існуючих сегментів. Отут є можливість не лише вийти на нову групу покупців, а й знайти новий, більш ефективний спосіб випускати деякі види продукції.

5. Зміна політики уряду в таких областях, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей і торговельні обмеження, — ще один поширений стимул для новацій, що ведуть за собою конкурентну перевагу. Існуючі лідери ринку пристосувались до певних «правил гри», і коли ці правила раптом змінюються, вони можуть виявитися не в змозі відповісти на ці зміни.

З перевагами «найвищого рівня» тісно пов'язані метакомпетенції, під якими якраз і розуміють спроможності підприємства до формування нових конкурентних переваг. До них відносяться насамперед взаємодії соціального характеру, зокрема реакція на критику, здатність до навчання, комунікації та підтримання зв'язків з колом осіб, які зацікавлені в успіху підприємства. Все це створює передумови для ефективного розвитку, збереження і використання конкретних матеріальних і нематеріальних ключових компетенцій. Серед найбільш важливих метакомпетенцій виокремлюють здатність організації до навчання й орієнтацію на клієнта як при формуванні, так і при трансформації ресурсів фірми.

Продуктивність, якість, гнучкість та інновації як специфічні стадії еволюції джерел формування конкурентних переваг протягом XX ст.

Аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху у період з кінця XIX до початку XXI ст. дає змогу виділити в еволюції ключових джерел формування конкурентних переваг кілька етапів. Кожний з цих етапів характеризується специфічними вимогами споживачів щодо товарів (послуг) фірм і, відповідно, фокусуванням підприємств на особливих аспектах стратегічного характеру для більш повного задоволення цих вимог (табл. 3.4).

До початку XX ст. добробут окремих підприємств і цілих країн переважно базувався на наявності основних чинників виробництва. Споживачам були властиві невисокі вимоги до рівня якості та ціни товарів. Значна кількість національних економік розвивалася на основі багатства сировинних та енергоресурсів. Наприклад, відомий німецький Рур, багатий на вугілля, надав можли-

вість розвивати чорну металургію, що стала основою машинобудування.

Таблиця 3.4

ЕВОЛЮЦІЯ ПРАКТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИКОРИСТАННЯ КЛЮЧОВИХ ДЖЕРЕЛ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

№	Назва етапу	Приблизні часові межі	Ринкові вимоги	Ключове джерело конкурентних переваг
1	«Факторний»	до початку XX ст.	Товари за помірними цінами	Наявність чинників виробництва
2	«Витратний»	початок XX ст. — 1950-ті роки	Мінімальні ціни	Неухильне зниження витрат
3	«Якісний»	1960-ті — 1970-ті роки	Покращені якісні характеристики	Постійне підвищення якості
4	«Адаптивний»	1970-ті — 1980-ті роки	Постійні зміни вимог споживачів	Гнучкість
5	«Інноваційний»	1980-ті — 1990-ті роки	Оригінальність, неповторність товарів	Інновації

Протягом першої половини XX ст. підвищення конкурентоспроможності підприємств здійснювалося переважно за рахунок зниження витрат. У цей період проводилася розробка методологічних засад, обґрунтування доцільності створення та визначення сфер ефективного функціонування великих і надвеликих підприємств, що створило можливості використання переваг масового стандартизованого виробництва для задоволення потреб масових недиференційованих ринків того часу. Запропонована М. Портером базова конкурентна стратегія «лідирування за витратами» адекватно відображає сутність тодішньої доктрини: конкурентоспроможність підприємств досягалася за рахунок використання ефектів масштабу та досвіду, прискіпливої уваги до зниження собівартості та продажу товарів за цінами, що дорівнюють або нижче цін конкурентів.

На третьому етапі, починаючи з 1960-х років, головна увага приділяється якості: спочатку — якості продукції та послуг (ба-

зова конкурентна стратегія «диференціації продукції» за класифікацією М. Портера відповідає цьому підходу), а пізніше — якості процесів та систем. У цей час почали розвиватися системні, комплексні принципи управління якістю, які дістали назву «тотального управління якістю» (Total Quality Control — TQC). Зазначені принципи об'єднали та скоординували роботу всіх підрозділів підприємства, починаючи з відділів маркетингу та виробничих відділів і закінчуючи роботою з контролю якості сировини та матеріалів.

Результатом розвитку цього напряму формування конкурентних переваг фірми стало створення численних, спочатку внутрішньофірмових, а незабаром і загальноприйнятих систем управління якістю, котрі на сьогодні широковідомі як закріплені міжнародними стандартами серії ISO-9000 різноманітні варіанти конкретизації концепції TQM (Total Quality Management).

Характерною ознакою четвертої фази (1970-ті — 1980-ті роки) в процесі розвитку ключових джерел формування конкурентних переваг було те, що головна увага приділялася гнучкості; причому йшлося не просто про гнучкість та адаптивність як такі, а опрацьовувалися різноманітні взаємопов'язані аспекти продуктової гнучкості, техніко-технологічної гнучкості, організаційної гнучкості, ринкової гнучкості, стратегічної гнучкості фірми тощо для забезпечення можливостей негайного реагування фірми на зміни потреб ринку, а в окремих випадках — й ініціювання виникнення цих потреб. Втіленням цього напряму стало: у виробничій сфері — формування ідеології та матеріалізація ідей щодо створення САПР (систем автоматизованого проектування продукції), АСУТП (автоматизованих систем управління технологічними процесами), ГВС (гнучких виробничих систем); в управлінській сфері — створення механізмів стратегічного управління функціонуванням та розвитком фірми.

І, нарешті, на п'ятому етапі еволюції конкурентних переваг (1980-ті — 1990-ті роки XX ст.) стратегічний акцент робиться на інноваціях, під якими зокрема розуміють сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, які приводять до появи на ринку нових або покращених продуктів і до комерційного використання нових чи поліпшених виробничих процесів й обладнання.

На цьому етапі споживачі вимагають, аби товари відрізнялися від аналогів, відображали оригінальність й індивідуальні смаки покупців. Інновації охоплюють найрізноманітніші сфери діяльності організацій. Окремі дослідники серед множини конкурент-

них стратегій виділяють базову стратегію «впровадження нововведень».

Процесу виникнення та тріумфального поширення й сприйняття фірмами ідеології кожного з чергових нових напрямів забезпечення конкурентоспроможності протягом XX ст. був притаманний не стільки поступово-еволюційний, скільки стрибкоподібний характер. Так, варто було фірмам-«піонерам» домогтися перших суттєвих успіхів у конкурентній боротьбі завдяки реалізації стратегій, побудованих на використанні конкурентної переваги нового виду, як більшість конкурентів також змінювали свої стратегії, бажаючи наслідувати їхні здобутки, завдяки чому новий підхід стрімко поширювався, а визначена сфера ставала об'єктом прискіпливої уваги широкого наукового загалу. З іншого боку, слід зазначити, що нові напрями забезпечення конкурентоспроможності не заперечували і не відміняли існуючі, а, навпаки, доповнювали, поглиблювали та розвивали їх (для прикладу: актуалізація проблем підвищення якості не зняла з порядку денного, а, навпаки, загострила проблему мінімізації витрат).

В останні роки XX ст. дослідники в галузі теорії та практики управління бізнесом дедалі частіше почали зосереджувати свою увагу на сферах, які можна визнати за перспективні ключові напрями в арсеналі засобів досягнення стратегічного успіху — йдеться про такі чинники конкурентоспроможності, як знання (інформація) та час.

Уже зараз великі корпорації, зокрема General Motors, Hewlett-Packard, Rank Xerox, Philip Morris, Dow Chemical, Philips, Scandia AFS та інші, включили знання у сферу стратегічного менеджменту. Деякі підприємства спрямовують у менеджмент знань від 3,5 до 10 % своїх доходів.

Для постійного скорочення дефіциту знань перед кожною організацією постають такі завдання:

✓ надбання знань — використання вже сформованих людством знань та їх пристосування до потреб організації; передбачається також отримання знань через проведення НДДКР і за рахунок використання місцевих джерел знань;

✓ засвоєння знань — створення сприятливих умов для навчання працівників протягом усього життя;

✓ передача знань — ефективне використання новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій для посилення власних конкурентних позицій.

З іншого боку, важливим чинником стратегічного успіху підприємств стає час, що проявляється за такими основними напрямами:

1) скорочення тривалості всіх процесів (економія часу);

2) дотримання термінів, визначених у договорах (пунктуальність);

3) реорганізація існуючих процесів відповідно до зміни умов діяльності фірми (часова гнучкість);

4) розробка нових продуктів і технологічних процесів (інноваційність).

Прикладами стратегій, спрямованих на формування часових конкурентних переваг, є: підвищення швидкості реагування на зміни споживчого попиту, прискорення процесів розробки та постановки на виробництво нових товарів, скорочення термінів постачання продукції або надання послуг.

Стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, зростання вимогливості споживачів приводить до того, що у найближчі десятиліття сподіватися на процвітання може лише те підприємство, яке матиме конкурентні переваги в усіх сферах, зокрема у сфері зниження витрат, покращання якості, забезпечення гнучкості, впровадження інновацій, розвитку знань та у сфері економії часу.

Ілюстрацією ***взаємозв'язку базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг*** є рис. 3.8. Це питання також докладно буде висвітлено в наступній темі навчального посібника, присвяченій конкурентним стратегіям підприємства і, зокрема, стратегіям формування конкурентних переваг.

Рис. 3.8. Базові стратегії конкуренції та конкурентні переваги

Контрольні питання

1. Який зміст вкладається у поняття «ключові чинники успіху»?
2. Що є спільного та відмінного між ринковими чинниками успіху та ключовими компетенціями?
3. Якими чинниками визначається ступінь задоволення споживача покупкою?
4. Що таке конкурентні переваги підприємства?
5. Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?
6. У чому полягає сутність концепції «Ланцюга створення вартості»?
7. Якими є основні положення концепції «Стратегічних зон господарювання»?
8. Які різновиди конкурентних переваг виділяються за критерієм «джерела створення та можливість імітації»?
9. Які специфічні стадії еволюції пройшли конкурентні переваги протягом XX ст.?

10 У чому проявляється взаємозв'язок базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг?

Тестові завдання для перевірки знань

1. Конкурентна перевага являє собою:

a) сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною стосовно конкурентів і відкриває доступ до нових ринків;

b) стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках;

c) суму, яку покупці згідні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник;

d) аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху;

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

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

2. До особливостей ключових компетенцій слід віднести:

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

b) формування і вдосконалення компетенцій — завдання насамперед вищого керівництва;

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

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

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

3. Внутрішні конкурентні переваги включають:

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

b) управлінські — ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю,

виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

c) кваліфікаційні — професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;

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

e) організаційні — сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;

f) інноваційні — системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау».

4. До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести такі:

a) іміджеві — загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;

b) поведінкові — ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;

c) якісні — рівень якості продукції за оцінками споживачів;

d) спадкові — ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;

e) цінові — рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;

f) збутові — портфель замовлень, способи та методи розподілу продукції;

g) комунікаційні — канали і способи поширення інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

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

a) забезпечення ефективної міжфункціональної координації;

b) погодження з впливом зовнішніх чинників;

c) оптимізація рівня виконання базисних функцій;

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

6. Стратегічна зона господарювання має певні кількісні та якісні характеристики:

a) динамічні характеристики ринку (стабільний, зростаючий тощо);

b) особливості розподілу та продажу;

c) конкурентна позиція підприємства в сегменті;

d) фактичні (для діючих) та прогнозні величини відсотків по вкладах;

e) очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періоді;

f) місткість СЗГ, що обмежується обсягами поточного попиту.

7. Для виділення СЗГ застосовують такі параметри:

a) перспективи зростання в даній СЗГ;
b) перспективи рентабельності виробництва продукції в даній СЗГ;
c) очікуваний рівень нестабільності внутрішнього середовища;
d) очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища.

8. Аналіз стратегічних зон господарювання дає змогу вирішити завдання:

a) визначення набору СЗГ, в яких підприємство буде діяти в перспективі;
b) визначення шляхів взаємодії між СЗГ, включених в перспективний набір;
c) визначення засобів захисту стратегічного перспективного набору від руйнівного впливу несподіваних подій;
d) визначення напрямів діяльності з підготовки до використання сучасної військової зброї тощо.

9. Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають:

a) нові технології;
b) поява нового сегменту галузі;
c) нові проблеми зі старими кредиторами;
d) зміна урядового регулювання;
e) нові або такі, що змінюються, запити споживачів;
f) зміна вартості або наявності компонентів виробництва.

10. Визначіть терміни, зміст яких наведено нижче:

a) відчуття вдоволення або відчуття розчарування, яке виникає у людини, яка порівнює свої попередні очікування та реальні якості придбаного товару;
b) реалізовані чинники успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом;
c) сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною стосовно конкурентів і відкриває доступ до нових ринків;
d) сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх.

Задача

Графоаналітичне завдання. **Концепція «Ланцюга створення цінності (вартості)».**

У графічно поданому «Ланцюзі створення цінності» вказати пропущені елементи; стисло викласти сутність концепції.

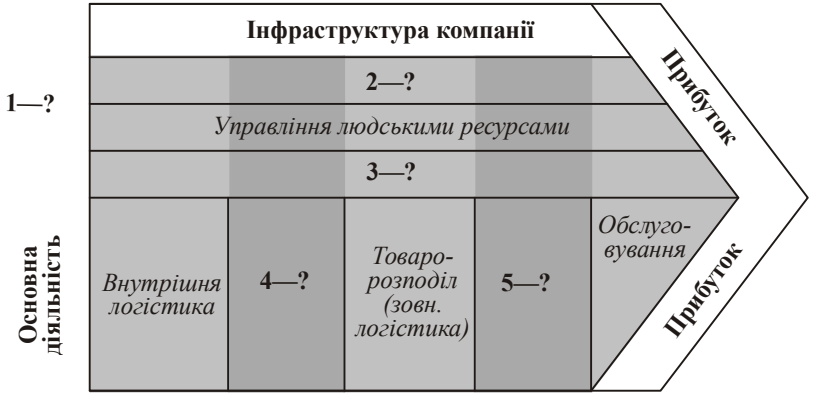


Рис. «Ланцюг створення вартості»

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

4.1. Система конкурентних стратегій підприємства

Виявивши й оцінивши основних конкурентів, компанія має розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких вона зможе здобути конкурентну перевагу, запропонувавши товари вищої споживчої цінності. На підприємстві необхідним є формування «стратегічного набору» (система стратегій різного типу на певний відрізок часу), що відбиває специфіку функціонування та розвитку суб'єкта, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Можливо виділити такі групи стратегій: загальні для всієї організації в цілому; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; продуктово-товарні для кожного з напрямів діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг); функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства; ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій. Управління конкурентною поведінкою бізнес-організації базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої *конкурентної стратегії*, *яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період (5—10 років).*

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом для досягнення якнайкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і виступають як: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах; розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;

вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у даний момент [288].

Конкурентна стратегія фірми дає змогу дати відповідь на питання, як фірма конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого вона витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі [151]. В різних джерелах ці стратегії мають різні назви — «конкурентні стратегії», «маркетингові стратегії», «підприємницькі стратегії», «корпоративні стратегії», «портфельні стратегії», «стратегії бізнесу» тощо, проте мова завжди йде про одне й те саме — як підприємству діяти на ринку.

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях. Зв'язок між загальними та загальноконкурентними стратегіями прямий: обираючи загальноконкурентну стратегію, організація визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів. Поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, характеристик самого підприємства.

З погляду обґрунтування та розвитку конкурентних стратегій організації, їх взаємозв'язку з іншими стратегіями, має сенс також класифікація стратегій виходячи з рівня ухвалення стратегічних рішень, запропонована І. Ансоффом [3]:

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

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

— *функціональна стратегія* (відноситься до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напряму усередині певної сфери діяльності);

— *операційна стратегія* (концентрується на ще конкретніших стратегічних ініціативах і підходах в управлінні ключовими оперативними одиницями при рішенні щоденних оперативних задач, що мають стратегічне значення).

Усі перелічені види стратегій взаємозв'язані, найважливішою умовою успішного функціонування підприємств на ринку є обґрунтування і реалізація стратегій на кожному рівні

управління. В умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку комерційних організацій до конкурентних стратегій посилюється, тому проблеми, пов'язані з розробкою і реалізацією конкурентних стратегій, украй актуальні.

Стратегії конкуренції компаній у галузі можуть відрізнятися за багатьма стратегічними показниками (табл. 4.1) [225]. Масштаб стратегічних відмінностей за конкретним показником залежить від галузі. Стратегічні показники для конкретної фірми зазвичай утворюють внутрішньо узгоджений перелік. Кожен з них можна описати більш чи менш докладно, і для вдосконалення аналізу можна додати інші показники. До галузі, як правило, входять фірми з кількома різними, хоча й внутрішньо узгодженими комбінаціями показників.

Таблиця 4.1

СТРАТЕГІЧНІ ПОКАЗНИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ВИБІР СТРАТЕГІЇ

Показник	Характеристика
Спеціалізація	Ступінь, до якого фірма зосереджує зусилля в показниках ширини товарного асортименту, цільових сегментів покупців та цільових географічних ринків
Ідентифікація марки	Ступінь, до якого фірма прагне ідентифікації марки радніше, ніж конкуренції, що ґрунтується переважно на ціні чи інших змінних. Ідентифікації марки можна досягти через рекламу, роботу торгового персоналу або через перелік інших засобів
Прямий та непрямий маркетинг	Ступінь, до якого фірма прагне привчити кінцевого споживача розпізнавати марку її товару або ж збувати його з допомогою каналів розподілу
Підбір каналу розподілу	Вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать компанії, до торговельних точок з широким товарним асортиментом
Якість виробу	Рівень якості товару в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо
Лідерство в технології	Ступінь, до якого фірма прагне досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Фірма може бути лідером у технології, проте навмисне не пропонувати товар найвищої якості; якість і технологічне лідерство не завжди йдуть поруч
Вертикальна інтеграція	Обсяг додаткової вартості відображено в рівнях прогресивного та вертикального інтегралу, включаючи той факт, чи фірма володіє мережею розподілу ексклюзивними чи власними точками роздрібної торгівлі та внутрішньою службою сервісу тощо

Становище за рівнем витрат	Межа, до якої фірма прагне здобути низькозатратне становище у виробництві і розподілі через її інвестування в ті підприємства та устаткування, що мінімізують витрати

Закінчення табл. 4.1

Показник	Характеристика
Сервіс	Межа, до якої фірма надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та внутрішня мережа сервісу, кредитування тощо. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак для аналізу його доцільно вирізняти;
Цінова політика	Відносне цінове становище на ринку. Цінове становище зазвичай пов'язуватиметься з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо
Важелі впливу	Масштаб фінансового та оперативного впливу фірми
Відносини з батьківською компанією	Вимоги до підрозділу, що ґрунтуються на відносинах між підрозділом та його батьківською компанією. Фірма може бути одиницею високодиверсифікованого конгломерату, ланкою вертикального ланцюга виробничих підрозділів, складником поєднаних сфер бізнесу в загальному секторі, філіалом закордонної компанії тощо. Природа відносин з батьківською компанією впливатиме на цілі, яких прагне досягти фірма, ресурси, наявні для цього, і, можливо, визначатиме деякі операції та функції, які фірма розподіляє з іншими підрозділами (з наслідковим розподілом витрат)
Відносини з вітчизняним урядом, урядами інших країн	Вітчизняний уряд може надавати фірмі ресурси чи іншу допомогу або, навпаки, регулювати діяльність фірми чи в інакший спосіб впливати на цілі фірми. Уряди інших країн часто виконують подібні функції

Трьома основними конкурентними підходами при розробці ділової (конкурентної) стратегії є: прагнення стать виробником із низькими витратами; досягнення диференціації, заснованої на таких перевагах, як: якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, висока цінність; концентрація уваги на невеликій ніші на ринку через якісне виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців.

Проте, як видно з табл. 4.2, в економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів [6; 15; 45; 75; 137; 151; 189; 207; 223]. Універсальної

ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів усередині компанії можуть бути потрібні різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів. Кожна компанія має визначити, яка стратегія найкраще спрацює, враховуючи її становище в галузі, цілі, можливості та ресурси.

Таблиця 4.2

НАЙПОШИРЕНІШІ КЛАСИФІКАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

Ознака/ Автор класифікації	**Види стратегій**
Конкурентна перевага фірми на ринку / М. Портер [Портер]	✓ *стратегія диференціації* — створення ринкової позиції, відмінної від конкурентів за рахунок таких джерел: товару; упаковки; сервісу; кадрів; іміджу; **переваги** — створення високого іміджу, що зменшує цінову еластичність попиту, яка, своєю чергою, дає змогу отримувати фірмі вищий питомий прибуток; прихильність споживачів та унікальність ринкової пропозиції фірми утворюють високі бар'єри на даний ринок; **ризики** — джерело диференціації може втратити своє позитивне значення у зв'язку зі зміною системи цінностей споживача; сприйняття диференціації знижується під впливом фірм-послідовників; ✓ *стратегія цінового лідерства* — досягнення найменших витрат по цільовий галузі за рахунок джерел: ефекту економії на масштабах; «спрощення» товару»; дешевших матеріально-технічних, трудових ресурсів; організаційних і виробничих «ноу-хау»; **переваги**: збільшення обсягів збуту на сегменті ринку з еластичним попитом; низькі ціни утворюють високі вхідні бар'єри на ринок; переваги стосовно торгових посередників, які зацікавлені в нижчій відпускній ціні;

	ризики: можливість несвоєчасного реагування на зміни в ринковому середовищі; можливість досягнення аналогічного рівня витрат з боку конкурентів; ✓ *стратегія фокусування* — спеціалізація та концентрація діяльності з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок; **ризики**: зниження ефекту диференціації фокусування за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи; скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі; за рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів
Джерело конкурентної переваги фірми / І. Ансофф	✓ *стратегія максимізації ринкової частки* — мінімізація вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів; збігається з сутністю стратегії М. Портера «цінового лідерства»; ✓ *стратегія диференціювання товарів/послуг фірми* — спроможність фірми запропонувати товар, який задовольняє специфічні потреби певної групи покупців; збігається зі стратегією диференціації за М. Портером; ✓ *стратегія диференціювання ринку* (*ринкової ніші*) — спроможність фірми створювати нові ринкові потреби та досягати прихильності споживачів за рахунок формування і підтримання позитивного іміджу фірми; є модифікацією стратегії диференціації за М. Портером; ✓ *стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток* — географічне розширення ринку збуту, сегментування ринку та стимулювання попиту
Конкурентні позиції та маркетингові	✓ *стратегія ринкового лідера* (фірма з найбільшим обсягом продажу на територіальному і/або товарному ринках збуту, домінантний вплив на ринок) — утримання домінантної ринкової частки, основний вид стратегії — стратегії оборони

спрямування / Ф. Котлер	та наступу; **переваги** — найсильніші ринкові позиції; високий імідж; спроможність формувати маркетингову політику на даному ринку; **недоліки** — існування фірм-челенджерів, які намагаються усунути лідера з його позиції; існування фірм-послідовників, які, застосовуючи стратегію імітації, псують імідж лідера; ✓ *стратегія фірми-челенджера* (значна, але не найбільша ринкова частка; значний вплив на ринок) — збільшення ринкової частки для досягнення ринкової першості; основний вид стратегії — стратегія наступу; **переваги** — прагнення до розширення ринкової частки спонукає фірму до послідовного вдосконалення та розвитку усіх сфер її діяльності; **недолік** — стратегія наступу, що є основною для челенджера, є дуже ризикованою; ✓ *стратегії фірми-послідовника* (досить стійка ринкова позиції; частка менша порівняно за попередніми: обмежений вплив на ринок) — захист ринкової позиції і ринкової частки; основні стратегії — стратегія оборони, стратегія наслідування дій лідера — імітація, компіляція, адаптація; **переваги**: відсутність ринкового ризику, оскільки вони застосовують перевірені ринком стратегії ринкового лідера; **недоліки**: пасивність ринкових дій; конкурентна вразливість; ✓ *стратегії фірм-нішерів* (невелика на загальному ринку, але велика в ніші ринкова частка; ринковий вплив великий в ніші) — утримання ринкової частки в ніші: вдала реалізація стратегії диференціації; основні види стратегій — підтримання позицій, стратегія інтеграції, стратегія лідерства в ніші; стратегія виходу за межі ніші; **переваги**: мобільність; легкість управління через їх невеликий розмір; **недоліки**: можливість «звуження» ніші (зменшення її місткості)

Продовження табл. 4.2

Ознака/Автор класифік	**Види стратегій**

ації	
Стратегічний профіль фірми/ Д. Хулей, Д. Лінч та Д. Джоббер	✓*стратегія агресорів* — спрямованість на загальний ринок з товарами більш високої якості, ніж у конкурентів, та за цінами конкурентів; ✓*стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями* — спрямованість на ринкові сегменти з товарами вищої якості і цінами, ніж у конкурентів; ✓*стратегія «середніх» фірм* — спрямованість на певні ринкові сегменти з якістю і ціною товарів, ніж у конкурентів; ✓*стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю* — спрямованість на ринкові сегменти з товарами більш високої якості та цінами, як у конкурентів; ✓*стратегія оборонців* — спрямованість на індивідуальних споживачів з якістю та ціною, як у конкурентів
Принцип ціннісних дисциплін / М. Тресі, Ф. Вірсем	Компанії стають лідерами в своїй галузі, пропонуючи своїм споживачам найвищу цінність. Стратегії (ціннісні дисципліни): ✓*функціональна перевага* — компанія забезпечує вищу цінність, лідируючи в своїй галузі за ціною і зручністю товару, розраховуючи на споживачів, яким потрібні надійні і якісні товари і послуги, але які хочуть отримати їх без особливих зусиль на придбання і за низькими цінами; ✓*тісний зв'язок із споживачем* — компанія забезпечує вищу цінність, ретельно сегментуючи ринки і створюючи товари або послуги конкретно під потреби цільових споживачів; спеціалізується на задоволенні унікальних потреб покупців, встановлюючи з ними тісні взаємини і збираючи детальну інформацію про їх особисті переваги і звички; ✓*лідируюча позиція у товарах-новинках* — компанія забезпечує вищу споживчу цінність, пропонуючи постійний потік нових товарів або послуг, які швидко «виштовхують» як її власні застарілі товари або послуги, так і товари або послуги, пропоновані її конкурентами; обслуговує споживачів, які потребують найсучасніших товарів і послуг, не

	переймаючись їхньою вартістю та тим, наскільки зручна процедура їх придбання
Конкурентні позицій і можливостей щодо поліпшення цих позицій / А.Д. Літтл	✓ *стратегія лідера* — найсильніші ринкові позиції; має основний вплив на ринок збуту; можливість незалежного вибору стратегічних напрямів розвитку; ✓ *стратегія фірм із сильною позицією* — сильні ринкові позиції; спроможність адаптувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; низька вразливість від конкурентних протидій; необхідність враховувати маркетингові дії лідера; ✓ *стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію* — наявність специфічної конкурентної переваги, яка проявляється, наприклад, у застосуванні стратегії ринкової ніші; значні можливості для поліпшення ринкових позицій; ✓ *стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію* — середні ринкові позиції; існують деякі ринкові можливості для стратегічного розвитку; фірма є конкурентно вразливою; ✓ *стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію* — слабкі ринкові позиції; значна конкурентна вразливість; відсутність стратегічних можливостей щодо поліпшення
Конкурентні наміри фірми щодо її товарно-ринкових позицій / Р. Майлз і Ч. Сноу	✓ *стратегія пошукувача*; ✓ *стратегія оборонця;* ✓ *стратегія аналітика;* ✓ *стратегія реагуючого*
Метод конкуренції фірми	✓ *стратегія пошукувача;* ✓ *стратегія аналітика;* ✓ *стратегія оборонця-диференціатора;* ✓ *стратегія оборонця — цінового лідера*

на цільовому ринку / О. Уолкер, Х. Бойд, Ж. Лярош	

Закінчення табл. 4.2

Ознака/Автор класифікації	**Види стратегій**
«Біологічний» підхід	✓ *віолентна («силова») стратегія* — стратегія домінування на ринку; орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни реалізації; ✓ *патієнтна (нішова) стратегія* — заснована на випуску обмеженої кількості продукції високої якості; фірми, що дотримуються такої стратегії, прагнуть відхилитися від суперництва з провідними компаніями і знайти на ринку власну нішу, недоступну для віолентів; ✓ *коммутантна (пристосовна, така, що сполучає) стратегія* — спрямована на максимально швидке задоволення невеликих за об'ємом короткочасних, часто змінних потреб; ✓ *експлерентна (піонерська) стратегія* — стратегія, орієнтуюча на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари; реалізувати її можуть фірми, що мають високий науково-технічний потенціал і підприємницький стиль поведінки
Характер (агресивність) ринкових дій фірми/ Е. Райс, Дж. Траут	✓ *стратегія наступу* — агресивний ріст збуту та досягнення домінантних позицій за рахунок захоплення ринкової атаки конкурентів та розширення ринку; **переваги**: перевершення конкурентів на цільовому сегменті; посідання лідируючих ринкових позицій; тривалі сильні ринкові позиції; завоювання прихильності споживачів; **недоліки**: потребує великих коштів; високий ринковий і фінансовий ризик;

	необхідність ретельного аналізу і підготовки; ✓*стратегія оборони* — захист від спаду або запобігання йому за рахунок зниження втрат і підвищення продуктивності; **переваги**: невисокий фінансовий і ринковий ризики; порівняно менші кошти на реалізацію; **недоліки**: передбачає пасивні ринкові дії; тривала пасивність може призвести до погіршення економічного стану фірми
Розмір підприємства	✓*домінантна стратегія для великих компаній* — стратегія обслуговування масового попиту; ✓*стратегія середніх за розмірами підприємств* — нішова спеціалізація; стратегії зростання: збереження; «пошуку загарбника»; лідерства в ніші; виходу за рамки ніші; ✓*стратегії малих фірм*: діяльність у сферах, що традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; стратегія копіювання; стратегія оптимального розміру (освоєння дрібномасштабних і спеціалізованих ринків, в яких велике виробництво неефективне, а оптимальним є мале підприємство); стратегія участі в продукті великих фірм, стратегія інтеграції (організація виконує функції субпостачальника нескладних деталей або напівфабрикатів для більшої компанії (віолента або патієнта)); стратегія використання переваг великої фірми (дрібне підприємство співробітничає з великим на умовах товарного, виробничого або ділового франчайзингу)
П. Друкер	✓*бути «найспритнішим серед найкращих»* — орієнтація з самого початку на досягнення лідерства, домінантного становища на новому ринку чи галузі; найризикованіший тип стратегії, але в разі успіху забезпечує найбільшу винагороду; вимагає максимальної концентрації зусиль на одне чітко сформульоване завдання, на яке повинні бути сфокусовані всі зусилля і ресурси; ✓*поцілити в слабке місце* — види: **творча імітація** — є імітацією за своєю суттю; спрямована на

	досягнення лідерства чи навіть на підкорення ринку (галузі); імітатори дивляться на продукти (послуги) з позиції споживача, обслуговують ринки, створені першовинахідниками, які виявилися неспроможними обслуговувати відповідним чином; не створює нову потребу, а задовольняє ту, яка вже існує; **ризики**: розпорошування зусиль; імовірність хибно зрозуміти перебіг подій і творчо відтворити те, що потім не знайде свого масового споживача; **підприємницьке дзю-до** — завжди сфокусована на ринку і залежить від нього; використовується для забезпечення «берегового плацдарму» (частина ринку), який або взагалі не захищався лідерами ринку, або захищався байдужо; націлена на досягнення лідерського становища, захоплення ринку; дає найбільше шансів на успіх, коли: визнані лідери відмовляються діяти відповідно до несподіваного успіху чи поразки, проґавили їх або намагаються ними нехтувати; виникає якась нова технологія і стрімко поширюється, але новатори, що запропонували її на ринку, поводяться як класичні «монополісти» (використовують своє лідерське становище, щоб «знімати вершки» та отримувати ціни «з надбавками»); швидка зміна ринку або промислової структури; ✓*пошук «екологічної ніші» та використання її* — види: **стратегія «митної застави»** — умови реалізації стратегії є жорсткими; продукт має бути істотним для того чи іншого процесу, його невикористання повинно пов'язуватися з надмірно більшими втратами, ніж вартість самого продукту; ринок такого продукту має бути обмеженим і ним оволодіває лише той, хто першим на ньому з'явиться; це повинна бути справжня «екологічна ніша», яка повністю належить одному продукту і водночас достатньо мала та не настільки визначена, щоб привертати до себе увагу конкурентів; **фахова**

	майстерність — фірми займають достатньо велику, але неординарну нішу, що виникла внаслідок постійного курсу на досягнення високого рівня професійної майстерності; **спеціальний ринок** — головна різниця між нішею фахової діяльності та нішею спеціального ринку — перша базується на якомусь продукті або послузі, а друга — на спеціалізованих ринкових знаннях; вимоги ніш спеціального ринку й ніші фахової діяльності: систематичний аналіз нових тенденцій у промисловості чи кон'юнктури ринку; вивчення новаторського внеску в уже існуючу технологію чи продукт або хоча б щось подібне до того, що перетворило традиційний акредитив на сучасний дорожній чек; безперервна робота, спрямована на вдосконалення продукту чи послуги, щоб завойованим лідерством вже не поступатися нікому; ✓*зміна екологічних характеристик продукту, ринку або галузі*

Зазначені стратегії зовсім не виключать одна одну. Підприємці часто об'єднують два-три принципи в одну стратегію, але кожна з них має передумови, особливості, обмеження, пов'язані з певним ризиком.

Таким чином, існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати в **систему конкурентних стратегій підприємства** — сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис. 4.1).

Рис. 4.1. Система конкурентних стратегій підприємства

Як видно зі схеми рис. 4.1, система конкурентних стратегій включає: стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки, докладну характеристику яких буде наведено нижче.

4.2. Стратегії надбання конкурентної переваги (загальні стратегії конкуренції)

Друге питання теми присвячене ***стратегіям досягнення конкурентної переваги*** (або ж — так званим загальним стратегіям конкуренції). Матриця загальних стратегій конкуренції представлена на рис. 4.2; сутність загальних (генеричних) стратегій конкуренції за канонічним підходом М.

Портера добре відома студентам з матеріалу дисциплін «Маркетинг» та «Основи менеджменту»; стисла характеристика цих стратегій наведена у табл. 4.3.

Рис. 4.2. Загальні стратегії конкуренції (класифікація за канонічним підходом М. Портера)

Стратегія «лідирування на основі зниження витрат (цін)» базується на оптимізації усіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей; рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, тобто зорієнтована на високий рівень показників ефективності виробництва. З іншого боку, ця стратегія може спричинити зниженню інших параметрів конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, відповідного рівня сервісу тощо. На рис. 4.3 схематично зображено основні чинники, що зумовлюють можливість досягнення переваг низьких витрат [40].

Конкурентні переваги низьких витрат особливо важливі, коли:

- ✓ на ринку переважає цінова конкуренція;
- ✓ продукція має високий рівень стандартизації;
- ✓ витрати покупців на перехід до споживання продукції конкуруючих фірм незначні.

ХАРАКТЕРИСТИКА

Ключові параметри	**Підхід до**

	Стратегія найменших сукупних витрат
Сутність підходу	Намагання бути виробником із найменшими в галузі витратами
Стратегічна мета	Завоювання великої частки ринку
Основа конкурентної переваги	Спроможність забезпечити нижчий, ніж у конкурентів, загальний рівень витрат
Умови формування	1. Велика частка фірми на ринку і можливості доступу до дешевих сировинних ресурсів. 2. Цінова еластичність й однорідність попиту на продукцію підприємства. 3. Переважно цінова конкуренція. 4. Втрата споживачами свого прибутку при підвищенні цін. 5. Галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації
Асортимент продукції, що виробляється	Гарний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій (задовільний рівень якості за обмежених можливостей вибору для покупців)
Головний принцип організації виробничої діяльності	Постійний пошук можливостей для зниження витрат без втрати досягнутого рівня якості й істотних параметрів товару

Таблиця 4.3

КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

конкуренції на ринку	
Стратегія диференціації	**Стратегія зосередження**
Намагання тим або іншим чином надати своїй продукції рис, що відрізняють від виробів-конкурентів	Концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на усьому ринку
Завоювання великої частки ринку	Завоювання вузької ніші ринку, в якій потреби і переваги покупців суттєво відрізняються від інших учасників ринку
Здатність запропонувати покупцям такий товар, який відрізняється від товарів конкурентів	Більш низькі витрати при задоволенні запитів даної ніші ринку, або здатність запропонувати клієнтам цієї ніші товар, спеціально адаптований до їхніх запитів і смаків
1. Наявність широких можливостей виділення товарів на ринку, гарне сприйняття і висока оцінка продукції споживачами. 2. Різноманітна структура попиту на продукцію. 3. Нецінова конкуренція. 4. Незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їхнього бюджету. 5. Нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі	1. Урізноманітнення споживачів за споживанням і цільовим використанням товару. 2. Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку. 3. Обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку
Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору, акцент на рекламу деяких особливо важливих ознак диференціації товару	Асортимент пристосований до того, щоб задовольнити особливі запити обраного сегменту ринку
Пошук нових способів краще задовольнити запити покупців	Індивідуалізація товару відповідно до особливих запитів покупців вибраної ніші ринку

Рис. 4.3. Напрями і чинники досягнення конкурентних переваг низьких витрат

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

Стратегія диференціації створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами проміжного середовища організації і, за умови ефективної реалізації, надає можливість отримувати вищі прибутки, ніж стратегія контролю над витратами [225].

Необхідним є ринковий аналіз потенціалу диференціації по кожному продукту, що враховує готовність покупців платити за диференціацію, а також надає можливість визначити найбільш перспективні напрями позиціонування (рис. 4.4) [40].

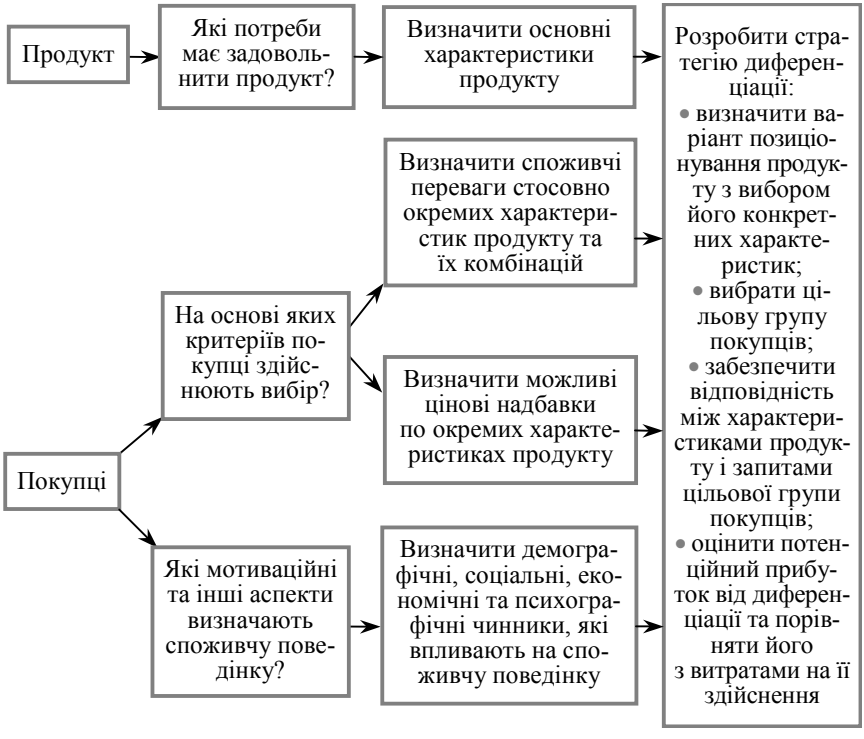


Рис. 4.4. Аналіз потенціалу диференціації

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

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

Укрупнено процес розробки стратегії фокусування складається з п’яти етапів (рис. 4.5).

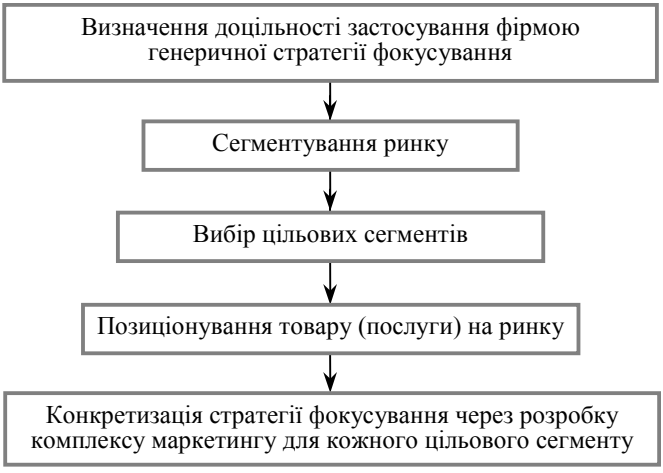


Рис. 4.5. Послідовність етапів розробки конкурентної стратегії фокусування

Підставою для проведення виділення сегментів є попередній аналіз ринкового середовища і результати дослідження з вияву споживчих мотивацій. Для такого дослідження можуть бути використані такі технології вивчення мотивів:

1. *Глибоке інтерв'ю*. Виконується спеціалістами-психологами, які проводять співбесіду зі споживачами у довільній формі. Співбесіда розпочинається із загальних проблем і поступово звужується до об'єкта дослідження.

2. *Асоціативний тест*. Учаснику експерименту пропонується, не розмірковуючи, відреагувати словом або низкою слів на назву товару.

3. *Тест з використанням незавершених речень*, які потрібно продовжити після нетривалого розмірковування.

4. *Тест «третьої особи»*. Полягає в тому, що учаснику експерименту пропонується прокоментувати думку іншої людини стосовно об'єкта дослідження [209].

Отримані в процесі сегментування сегменти можуть становити різний інтерес для підприємства. При прийнятті рішення щодо кількості сегментів, які підприємство буде охоплювати своєю діяльністю, можливі три альтернативи:

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

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

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

Запропонований М. Портером підхід до класифікації конкурентних стратегій пізніше неодноразово доповнювався та модифікувався. Одна з таких **модифікацій** передбачає виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції:

— стратегія лідерства у витратах;
— стратегія широкої диференціація;
— стратегія оптимальних витрат;
— сфокусована стратегія на базі низьких витрат;
— сфокусована стратегія на базі диференціації продукції.

Стисла характеристика модифікованого набору стратегій конкуренції представлена у табл. 4.4.

Доповнення та розвиток концепції М. Портера, видозмінивши базові стратегії конкуренції, здійснив Г.Л. Азоєв [1]:

На його думку базова конкурентна стратегія являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами та формує стратегію управління підприємством. П'ять базових стратегій конкуренції за Г.Л. Азоєвим — це:

— ***стратегія зниження собівартості*** **—** орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що більш ефективно та потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різнорідної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним чинником покупки;

— ***стратегія диференціації продукту*** **—** базується на спеціалізації у виготовленні особливої (іноді незвичайної) продукції, яка є модифікацією стандартного виробу;

ХАРАКТЕРНІ РИСИ РІЗНИХ

Ключові параметри	Стратегія лідерства у витратах	Стратегія широкої диференціації
Стратегічна мета	Велика частка ринку	Велика частка ринку
Конкурентна перевага	Лідерство у витратах	Пропозиція продукції, що відрізняється від продукції конкурентів
Асортимент товарів	Якісна базова модель товару у кількох модифікаціях (задовільна якість та обмежений вибір)	Велика кількість модифікацій продукту, широкий вибір, акцент на диференціальні властивості
Пріоритети у виробництві	Постійний пошук шляхів зниження витрат при збереженні рівня якості та основних споживацьких властивостей товару	Надання товару додаткової цінності в очах споживачів, прагнення до надзвичайності товарів
Пріоритети у маркетингу	Спроба представити як перевагу ті властивості товару, які забезпечують низькі витрати	Надання товару тих властивостей, за котрі споживач готовий платити. Підвищення ціни товару для покриття витрат диференціації

Підтримка стратегії	Сполучення низьких цін та прийнятної якості. Утримання переваги у витратах — основа неухильного зниження витрат в усіх ланках ланцюга цінності	Інформування про диференціальні властивості товару по каналах, що заслуговують на довіру. Акцент на постійне вдосконалення товару та інноваційна діяльність для утримання лідерства. Концентрація на ключових диференціальних властивостях товару, їх пропаганда для створення репутації та іміджу бренду

Таблиця 4.4

ВАРІАНТІВ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

Стратегія оптимальних витрат	Сфокусовані стратегії на базі низьких витрат та продукції диференціації
Чутливі до споживчої цінності покупці	Вузький сегмент ринку, на якому споживацькі переваги значно відрізняються від тих, що панують на ринку в цілому
Більше споживацької цінності за ту саму ціну	Лідерство у витратах у ніші ринку, що обслуговується (нішове лідерство у витратах), або надання товару специфічних властивостей, що є цінними в очах покупців даного сегменту (нішова диференціація)
Діапазон якості від середньої до високої, кількість модифікацій — від кількох до численних	Споживацькі властивості та характеристики, що задовольняють специфічні потреби або запити певного сегменту споживачів
Надання товару додаткових властивостей та характеристик при помірній ціні	Товар розроблено з урахуванням запитів та потреб споживачів сегменту, що обслуговується
Зниження ціни нижче рівня цін конкурентів на аналогічні товари або збереження ціни на рівні	Аналіз рівня задоволення споживачів набором властивостей та характеристик товару, що

конкурентів з наданням товару додаткових властивостей — для створення репутації компанії, що пропонує оптимальне сполучення ціни та якості	відповідають запитам та/або специфічним потребам сегменту
Створення унікальної компетенції у зниженні витрат за одночасного вдосконалення властивостей товару	Перевага над конкурентами у задоволенні запитів споживачів обраного сегменту; відмова від засвоєння інших сегментів ринку або товарних категорій через можливе викривлення іміджу марки

— ***стратегія сегментування ринку*** **—** спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у відокремленому та часто єдиному сегменті ринку, який виділяється на основі географічного, психографічного, поведінкового, демографічного або інших принципів сегментації;

— ***стратегія впровадження інновацій*** **—** виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета — випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала;

— ***стратегія негайного реагування на потреби ринку*** — має на меті максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних сферах бізнесу. Основний принцип поведінки — вибір та реалізація найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах проектів.

4.3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства

Третє питання теми передбачає розгляд такої складової системи конкурентних стратегій підприємства як ***стратегій конкурентної поведінки.*** З цих позицій стратегія конкуренції описується як ***наступальні*** чи ***оборонні*** (а досить часто — і ***коопераційні***) дії підприємств, спрямовані на досягнення стійкого становища в галузі, для успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі

від капіталовкладень [225]. Для того, щоб вижити в сучасних умовах на ринку, фірми, підприємства мають правильно використовувати наступальні та захисні дії у своїх взаємовідносинах із конкурентами. Інакше кажучи, стратегія конкурентної поведінки будь-якої фірми — це її воєнна кампанія із використанням не тільки військового лексикону, а й правил військової боротьби.

Ел Райс та Джек Траут виділяють такі стратегії:

- ✓ оборонна війна;
- ✓ наступальна війна;
- ✓ флангова війна;
- ✓ партизанська війна [236].

Своєю чергою, *Ф. Котлер розрізняє такі види наступальних та захисних стратегій*:

- ✓ фронтальний наступ;
- ✓ фланговий наступ;
- ✓ контрнаступ;
- ✓ оточення;
- ✓ позиційна оборона;
- ✓ флангова оборона;
- ✓ партизанська війна [137].

Конкурентна перевага майже завжди досягається завдяки **наступальним** стратегічним діям підприємства. Наскільки багато часу знадобиться успішній наступальній стратегії для створення переваги, залежить від конкуренції у галузі. Виділяють шість основних **типів** наступальної стратегії:

- ✓ дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх;
- ✓ дії, спрямовані на використання слабкостей конкурента;
- ✓ одночасний наступ на кількох фронтах;
- ✓ захоплення незайнятих просторів;
- ✓ партизанська війна;
- ✓ упереджуючі удари [265].

Наступальні стратегії — це стратегії для компаній, які займають друге або третє місце після лідера. Вдала наступальна кампанія може вивести фірму на позицію лідера (Toyota, Canon, British Airways та ін.). Головними принципами наступу є:

- головне, на що треба зважити, — це сила позиції лідера. Необхідно стежити за лідером, за його продукцією, цінами, торгівельним персоналом. Неможливо перемогти в категорії, в якій переможцем є лідер;

- знайти слабке місце в силі лідера та атакувати його. Так, за свою широку розповсюдженість Kodak платить процесом старіння її плівки. Вдалою наступальною стратегією на Kodak стане виробництво першої в світі замороженої плівки для непрофесійних фотографів;
- атаку слід проводити на якомога вужчому фронті. Краще це робити з одним продуктом, адже «повний асортимент» — це розкіш, яку може дозволити собі лише лідер.

Розглянемо різновиди наступальних дій за підходом Ела Райса та Джека Траута [236].

Фронтальний наступ. Концентрований удар основними силами по найукріпленішим позиціям конкурентів. Перемогу здобуде той, у кого є більше ресурсів, та той, хто переважає суперника силою духу.

Фланговий наступ. Гарний фланговий маневр має бути спрямований на незвідану територію, тактичний сюрприз має стати важливим елементом плану, а переслідування конкурента так само важливе, як і атака. Наприклад, конкуренти IBM Honeywell у США розгорнули свою діяльність у віддалених штатах, які випали з поля зору лідера. Флангову атаку можна проводити низькою ціною, високою ціною (літаки та годинники Concord, автомобілі Mercedes та ін.), малим калібром (класичний приклад — автомобілі «фольксваген-жук», малолітражні автомобілі), великим калібром, формою товару, меншою кількістю калорій.

Оточення. Спроба оточення конкурента має на меті ведення наступальних дій одразу по кількох напрямах і по фронту, і з флангів, і з тилу. Коли атакуюча сторона пропонує ринку те саме, але трішечки більше, для того щоб споживач не зміг відповісти відмовою. Спроба оточення має місце тоді, коли, по-перше, є достатньо ресурсів і, по-друге, існує впевненість, що несподівана атака придушить волю конкурента до контрнаступу. Seiko, японська компанія-виробник годинників, досягла того, що її продукція представлена на всіх найбільших ринках світу. В США вона представляє 400 моделей годинників, а загальний її асортимент становить 2,3 тис. моделей. «Вони враховують кожне віяння моди, найдрібніші деталі, смаки споживачів і все, що мотивує покупця», — вважає віце-президент конкуруючої кампанії.

Партизанська наступальна стратегія заслуговує на окрему увагу. В бізнесі у партизана є запас тактичної переваги, яка дає

змогу маленькій компанії процвітати на землях, де живуть гіганти. Для вдалої партизанської стратегії необхідно:

✓ знайти достатньо маленький сегмент ринку, який можна захистити;

✓ за досягнення будь-якого успіху ніколи не поводьте себе як лідер;

✓ будьте готовим згорнути свої справи в будь-який момент: партизан має вміти швидко переорієнтуватися та піти на нове місце.

Прикладом є американська марка пива Coors, яка була успішним партизаном. Це пиво пили знаменитості: Пол Ньюмен, Клінт Іствуд, з кожної поїздки в Каліфорнію вони привозили пару ящиків цього пива. Але коли Coors вирішили наступати на національний ринок, їхня стратегія зазнала нищівної поразки.

На конкурентних ринках усі підприємства можуть бути об'єктами атаки суперників. Подібні атаки можуть проводитися як з боку новачків, що бажають вийти на ринок, так і з боку підприємств, що вже працюють та прагнуть посилити свої позиції. ***Мета оборонної стратегії*** полягає у зниженні ризику бути атакованим, можливості витримати атаку з найменшими втратами, а якщо це й станеться, то у здійсненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами. Відомо кілька *шляхів, які дають змогу захистити конкурентну перевагу*. Серед них:

✓ намагання завадити конкурентам розпочати наступальні дії;

✓ доведення до відома конкурентів, що їхні дії не залишаться без відповіді і підприємство готове до атаки;

✓ спроба знизити прибуток, який приваблює та підштовхує конкурентів до наступальних дій.

Існує хибна думка, що насправді набагато легше утримати позицію лідера, ніж її завоювати. Проте реалії бізнесу часто спростовують її.

Принцип оборонної (захисної) стратегії № 1 — оборонна стратегія тільки для ринкового лідера. Мова йде про справжнього лідера. Наприклад, у комп'ютерній індустрії лідерів багато, але тільки один з них є справжнім лідером — компанія IBM.

Принцип захисту № 2 — це мужність атакувати самого себе. Іншими словами, лідер має випускати з кожним роком такі товари та послуги, які роблять їх минулі товари застарілими. Так робить усім відома компанія Gillette. Випустивши систему для гоління з трьома лезами, вона майже дискредитувала систему з двома, а тим більше з одним лезом.

Принцип захисту № 3 — сильні кроки конкурентів завжди треба блокувати. Багато лідерів відмовляються це робити, їм заважає власне самолюбство. Втім, слід пам'ятати, що конкурентам набагато складніше справити враження своїм новим продуктом, для цього потрібен час, який грає в такій ситуації на лідера. Наприклад, відомо, що лідером автомобільного ринку Америки є компанія General Motors (якщо не брати до уваги японські марки). Але Ford був піонером практично на кожному новому ринку, Chrysler представляв такі новинки як посилювач руля, гальм, генератор змінного току тощо. І всім цим користується, звісно ж, General Motors.

У межах захисної стратегії лідер може використовувати такі прийоми:

✓ позиційна оборона, коли ви міцно захищаєте свої основні позиції;

✓ фланговий захист — захист найбільш уразливих місць бізнесу;

✓ контратака, де використовується економічна та політична блокада конкурента.

Лідер завжди має бути насторожі. Війни завжди йдуть парами: другу війну починає той, хто програє першу.

Достатньо поширеним, хоча і дивним на перший погляд, є такий варіант конкурентної поведінки підприємств, як **кооперація.** Однією з форм кооперації конкурентів виступають **стратегічні альянси** — довгострокові угоди між фірмами, які виходять за межі звичайних ділових відносин, але не приводять до злиття компаній.

Основні цілі вступу підприємств до альянсів:

✓ досягнення економії на масштабах виробництва та/або маркетингу;

✓ скорочення часу і витрат на впровадження продукції;

✓ доступ до місцевих ринків і необхідних технологій;

✓ розподіл ризику тощо [224].

Участь в альянсах дає змогу боротися зі стратегічними недоліками, а іноді — і досягати стратегічних переваг.

Партнери звичайно здійснюють свою взаємодію через:

✓ створення спільних підприємств;

✓ укладання ліцензійних угод;

✓ підписання договорів щодо закупівель на тривалі терміни й угод стосовно постачання;

✓ формування спільних програм здійснення НДДКР.

Кооперaційні стратегії конкурентної поведінки властиві не лише великим підприємствам, а й малим. Зокрема, невеликі

українські рибопереробні підприємства періодично спільно закуповують суднові партії риби. Ці підприємства є безпосередніми конкурентами на етапі реалізації своєї продукції, що не заважає їм поєднувати капітали для отримання вагомих знижок за великі обсяги закупівлі сировини (риби).

З розкриття суті стратегій конкурентної поведінки можна побачити, що вони наближаються до тактичного рівня й іноді мають короткі терміни реалізації (до одного року), хоча призводять до довгострокових наслідків.

4.4. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства — це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямах його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

— *товарно-ринкова стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

— *ресурсно-ринкова стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

— *технологічна стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;

— *інтеграційна стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;

— *інвестиційно-фінансова стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

— *соціальна стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як чисельність працівників, їх

взаємозамінність, диференціація, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

— *управлінська стратегія*, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо.

4.5. Ситуаційне проектування конкурентної стратегії

Вищевикладені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють одна одну. Найбільш логічною є така ***послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій:***

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.

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

3. Використання 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, яка має супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни.

За М. Портером, розробка стратегії конкуренції значною мірою зумовлюється чітким формулюванням того, яким буде бізнес, які мають бути його цілі та яка політика є необхідною для їх досягнення. Для визначення основних аспектів стратегії конкуренції ним було запропоноване так зване *Колесо стратегії конкуренції* (рис. 4.6).

Рис. 4.6. Колесо стратегії конкуренції

У центрі колеса позначено цілі фірми, що чітко визначають, як прагне конкурувати фірма та якими є її конкретні економічні та позаекономічні цілі. Спиці колеса — основні оперативні засоби для досягнення фірмою цих цілей. Під кожним заголовком колеса слід подати стислий перелік основних оперативних засобів у цій функціональній сфері. Залежно від природи бізнесу управлінський склад може більш чи менш конкретно визначати ці основні оперативні заходи; коли їх вже визначено, для спрямування діяльності фірми в цілому можна скористатися поняттям стратегії. Як і колесо, спиці (засоби) мають виходити з осі (цілей) і бути поєднані одна з одною, бо інакше колесо не котитиметься.

Контекст, в якому формується стратегія конкуренції, наведено на рис. 4.7. На найвищому рівні формулювання стратегія конкуренції передбачає врахування чотирьох основних чинників, які визначають межі успішної діяльності компанії.

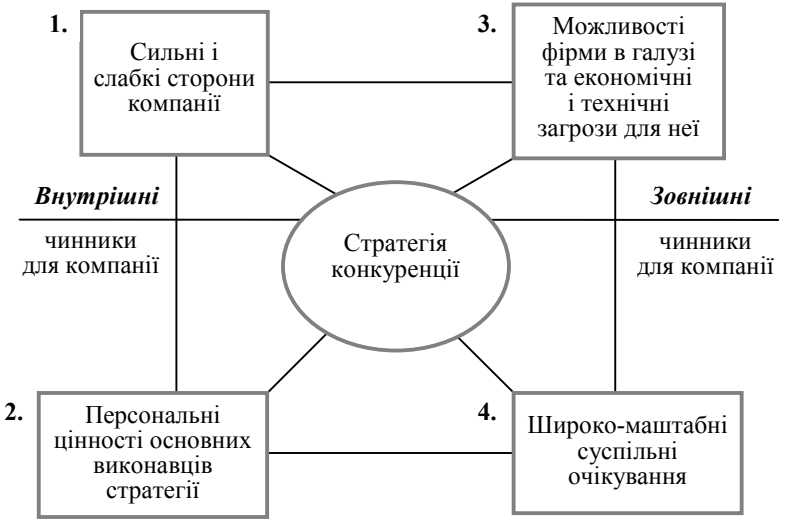


Рис. 4.7. Контекст, в якому формулюється стратегія конкуренції

1 — це характер активів і досвіду фірми порівняно з конкурентами, включаючи фінансові ресурси, стан технології, ідентифікацію марки тощо;

2 — це мотиваційні установки і потреби керівних службовців та інших працівників, які повинні впроваджувати обрану стратегію;

1 + 2 — визначають внутрішні (для компанії) межі стратегії конкуренції, яку компанія може успішно взяти на озброєння. Зовнішні межі визначаються зовнішніми умовами в галузі та ширшим оточенням. Можливості фірми та загроза для неї визначають конкурентне оточення разом із супутнім ризиком і потенційною винагородою;

4 — відображають вплив на компанію таких чинників, як урядова політика, суспільні настрої тощо. Ці чинники необхідно враховувати до того, поки фірма може розробити перелік реалістичних і здійсненних цілей та політик.

На думку М. Портера, формулювання стратегії конкуренції складається з процесів аналізу та прийняття рішень: аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства); виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій. При формуванні конкурентної стратегії вчений виділяє три основні етапи та кілька другорядних, коротка характеристика яких наведена в табл. 4.5. Процес формування стратегії конкуренції за М. Портером [152].

Таблиця 4.5

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗА М. ПОРТЕРОМ

Етап	Зміст етапу	Стратегічні питання
А. Чим займається фірма нині?	Ідентифікація	Якою є імпліцитна чи експліцитна поточна стратегія?
	Припущення	Які припущення щодо відносного становища компанії, сильних та слабких місць, конкурентів і тенденцій у галузі слід зробити, щоб наповнити змістом поточну стратегію?
Б. Що відбувається в зовнішньому середовищі?	Аналіз стану галузі	Якими є основні чинники успіху конкуренції та найважливіші можливості й загрози, що існують у галузі?
	Аналіз конкурентів	Якими є спроможності та обмеження існуючих конкурентів та їхні найімовірніші дії у майбутньому?

Закінчення табл. 4.5

Етап	Зміст етапу	Стратегічні питання
Б. Що відбувається в зовнішньому середовищі?	Аналіз суспільних умов	Які можливості та загрози можуть випливати з найважливіших урядових, суспільних та політичних чинників?

	Сильні і слабкі місця	Що ми можемо сказати про сильні та слабкі місця компанії порівняно з існуючими та майбутніми конкурентами, знаючи результати аналізу галузі та конкурентів?
В. Як слід діяти фірмі?	Тестування припущень та стратегій	Як порівнюються припущення, втілені в поточні стратегії, з аналізом, проведеним на етапі «Б»?
	Стратегічні альтернативи	Якими є реальні стратегічні альтернативи за наявності проведеного вище аналізу? Чи є поточна стратегія однією з них?
	Стратегічний набір	Яка альтернатива найкраще узгоджує становище компанії з зовнішніми можливостями та загрозами?

Розширеніший, з урахуванням етапів, пов'язаних із подальшою реалізацією конкурентних стратегій, даний процес наведено у табл. 4.6 [45; 161]. Процес формування конкурентної стратегії повинен мати комплексний характер. Проте запропоновану модель не слід вважати універсальною, оскільки у кожній реальній ситуації необхідно опиратися на ті обставини, що склалися. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик. У процесі розробки системи конкурентних стратегій можливе використання численного інструментарію:

✓ матриця «Продукт-ринок», матриця БКГ, модель «Привабливість ринку — переваги в конкуренції»;

✓ аналіз інтенсивності конкуренції на ринку, ступеня його монополізації, ринкової частки конкурентів, темпів її приросту тощо;

✓ аналіз структури стратегічного потенціалу, можливостей розширення ресурсів підприємства, особливостей галузі, SWOT-аналіз тощо;

✓ аналіз ринкового середовища і конкурентів, аналіз динаміки галузі, аналіз споживачів, сегментація і цілепокладання тощо.

Таблиця 4.6

ЕТАПИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

Етап	Характеристика етапів
Встановлення цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства виступає фундаментом у виборі конкурентної стратегії. Залежно від обставин одні фірми стратегічно націлюють свої дії на усунення конкурентів, інші — на відособлення від них, треті — на зближення з ними, четверті — на здачу їм позицій (самоусунення) на вигідних умовах. Оскільки всі суб'єкти підприємництва різняться між собою за типом поведінки і реалізації цільових установок, кожній фірмі доводиться, прагнучи до оптимуму конкурентних позицій, по-своєму впливати на суперників, нав'язуючи їм свої інтереси, і одночасно протидіяти їм, обстоюючи дані інтереси від посягань ззовні
Аналіз зовнішнього середовища	Являє собою процес моніторингу організаційного оточення, що ідентифікується зі справжніми і майбутніми загрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на здатність фірми досягти своєї мети. Мета аналізу: забезпечити своєчасне реагування управління на зовнішні і внутрішні імпульси для досягнення мети організації
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Мета дослідження — виявити внутрішні змінні організації, які можуть розглядатися як її сильні (слабкі) сторони, оцінити їх важливість, встановити, які з цих змінних можуть стати основою конкурентних переваг. Принципи проведення аналізу: принцип комплексного аналізу всіх наявних підсистем і елементів підприємства; організація розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем і складається, своєю чергою, з ряду підсистем; оцінювати показники слід у динаміці, а також порівняно з аналогічними показниками конкуруючих підприємств; принцип урахування галузевої і регіональної специфіки підприємства. Аналіз внутрішнього середовища включає дослідження двох галузей організації: макросередовища (досліджується внутрішнє середовище всього підприємства: порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку — аналіз конкурентоспроможності організації); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній СЗГ і по підприємству в цілому.

Закінчення табл. 4.6

Етап	Характеристика етапів
Визначення стратегічної мети і постановки завдань	Визначення на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень у діяльності підприємства, погроз і можливостей для нього з боку зовнішнього середовища, перспектив розвитку фірми, формування стратегічних альтернатив досягнення мети
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Спочатку розглядається весь набір альтернативних варіантів розвитку, з яких у процесі оцінки обираються ті, які більшою мірою забезпечать досягнення наміченої мети, можуть бути реалізовані в рамках ресурсних можливостей, задовольняють системі прийнятих критеріїв ефективності. Процес вибору стратегічних альтернатив може бути заснований на стратегічному позиціонуванні організації, стратегічних зон господарювання, окремого товару, з використанням матричних інструментів аналізу. Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; здійсниміcть стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня). Найбільш поширеним методом оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, в яких передбачено три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і найбільш вірогідний
Планування реалізації стратегії	Включає: розробку розгорнутого плану втілення у реальність вибраної стратегії, вказуючи терміни поетапної реалізації та очікувані результати
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у двох напрямах: з використанням адміністративних важелів (тактики, політики, процедур та правил); за допомогою економічних важелів, через формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Етапи процесу реалізації стратегій: підготовка інформації, використовуваної на всіх етапах реалізації стратегії; планування, програмування, бюджетування схвалюваних рішень; власне виконання рішень; контроль. Усі стратегічні рішення мають бути доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів, тобто управлінські рішення повинні бути перетворені на організаційні

Однією з обов'язкових умов розробки і реалізації стратегій конкуренції є вибір і реалізація стратегії по кожній стратегічній зоні господарювання підприємства (СЗГ) [45; 91; 108; 171; 153; 180; 207]. Вибір СЗГ є досить складною проблемою, оскільки вимагає ґрунтовного аналізу параметрів ринкового середовища та діагностики внутрішніх можливостей підприємства за всіма напрямами. У табл. 4.7 наведено критерії та групи показників, що використовуються для аналізу СЗГ.

У світовій практиці стратегічного планування СЗГ описують за допомогою таких параметрів: перспективи росту відповідного сектора економіки; перспективи рентабельності; чинники успішної конкуренції у майбутньому (передбачають аналіз конкурентних стратегій: політика росту (зростання разом із ринком, захоплення ринку, розширення ринку, сегментування ринку, стимулювання попиту); стратегія ринкової диференціації (захоплення лідерства на ринку, захоплення ринкових часток, які забезпечують конкурентоспроможність); стратегія продуктової диференціації (патентний захист, висока якість, надійність, робота на замовлення тощо)).

Таблиця 4.7

КРИТЕРІЇ І ГРУПИ ПОКАЗНИКІВ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ СЗГ

Критерії	Групи показників
Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень забезпеченості технікою, будівлями, устаткуванням, їх технічна справність; вік; уживані технології; рівень організації виробництва робіт; площа земельних угідь, поголів'я худоби і птиці
Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність, надійність постачальників; характер відносин із постачальниками, характеристика оборотних коштів
Забезпеченість кадрами	Забезпеченість і кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба в нових кадрах
Ефективність виробничої діяльності	Ефективність управління виробничим процесом; економічність виробничих витрат; раціональність й ефективність використання основних і оборотних засобів; продуктивність праці

Конкурентоспроможність продукції, позиція її на ринку	Якість продукції; ціна продукції; частка ринку, конкурентний статус організації в даній стратегічній зоні господарювання

Оцінка загальних зрушень у тенденціях росту на близьку та далеку перспективу проводиться за допомогою балів інтенсивності (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

ОЦІНКА ЗМІН У РОЗШИРЕННІ СЗГ

Чинники	**Шкала інтенсивності**	
	– 5	**+ 5**
Темпи росту відповідного сектора економіки	зниження	підвищення
Приріст чисельності споживачів	зниження	підвищення
Динаміка географії розширення ринку	розширення	звуження
Ступінь старіння продукції	зниження	підвищення
Ступінь оновлення продукції	зниження	підвищення
Ступінь оновлення технології	зниження	підвищення
Ступінь насиченості попиту	підвищення	зниження
Державне регулювання витрат	зниження	підвищення
Державне регулювання росту	посилення	послаблення
Суспільна прийнятність товару	зниження	підвищення
Несприятливі чинники для росту рентабельності	підвищення	зменшення
Сприятливі чинники для росту рентабельності	зменшення	зростання
Інші чинники		
Загальна оцінка змін у розширенні СЗГ		

За допомогою аналізу ступеня конкурентного тиску і екстраполяції даних рентабельності знаходиться оцінка можливих змін у тенденціях рентабельності (табл. 4.9).

Завдання розробки конкурентної стратегії фірми є достатньо складним, оскільки при цьому необхідно врахувати безліч зовнішніх і внутрішніх чинників [6]. *Чинники, що впливають на конкурентну стратегію фірми*, можна розділити на дві групи: галузі, що характеризують стан і умови конкуренції в ній; конкурентні можливості фірми, що характеризують її ринкову позицію і

потенціал. При формуванні конкурентної стратегії насамперед необхідно враховувати, в якій стадії життєвого циклу перебуває галузь (зародження, швидке зростання, зрілість, спад), структуру галузі (роздроблена проти концентрованої), суть і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів (зокрема, чи здійснюється конкурентна боротьба на рівні світового ринку). Оцінка позиції фірми найбільшою мірою залежить від того, чи є компанія лідером у галузі, напористим претендентом на лідерство, постійно відіграє другі ролі чи бореться за виживання тощо; від сильних, слабких сторін фірми, її можливостей і небезпек, що загрожують їй (погроз).

Таблиця 4.9

ОЦІНКА ЗМІН РЕНТАБЕЛЬНОСТІ В СЗГ

Параметри	Шкала інтенсивності	
	– 5	+ 5
Коливання рентабельності	Відсутні	Дуже великі
Коливання обсягів збуту	Відсутні	Дуже великі
Коливання цін	Відсутні	Дуже великі
Циклічність попиту	Відсутні	Дуже великі
Рівень попиту відносно до виробничих потужностей	Дуже високий	Дуже низький
Характеристика структури ринку	Висока концентрація	Рівномірно
Стабільність структури ринку	Висока	Низька
Оновлення складу продукції	Іноді	Дуже часто
Тривалість життєвого циклу	Велика	Мала
Час розробки нової продукції	Тривалий	Малий
Витрати на НДДКР	Великі	невеликі
Витрати, необхідні для виходу на товарний ринок	Високі	Низькі
Агресивність ведучих конкурентів	Низька	Висока
Конкуренція закордонних фірм	Слабка	Дуже сильна
Конкуренція на ринках ресурсів	Слабка	Дуже сильна
Інтенсивність торговельної реклами	Низька	Дуже висока
Післяпродажний сервіс	Відсутній	Значний
Ступінь задоволення споживачів	Дуже висока	Низька
Державні регулювання конкуренції	Відсутнє	Дуже жорстке
Державне регулювання виробництва товарів	Відсутнє	Дуже жорстке

Тиск споживачів	Слабкий	Дуже сильний
Загальна оцінка зрушень рентабельності в перспективі		

Врахування ***динамічних характеристик ринку*** виступає необхідною умовою адаптації стратегії конкуренції до особливостей різних етапів життєвого циклу розвитку ринку: новий швидкозростаючий ринок, ринок у період уповільнення зростання і ринок у період застою (табл. 4.10). Г.Л. Азоєв наголошує на необхідності врахування особливостей конкурентного середовища на різних етапах розвитку ринку при формуванні конкурентної стратегії [1].

Таблиця 4.10

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕТАПІВ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ РОЗВИТКУ РИНКІВ

Етап	Характеристики ринку
Новий швидкозростаючий ринок	Специфічні характеристики конкурентного середовища нового ринку: ✓не існує «правил гри»; ✓більшість ноу-хау перебувають у приватній власності фірм-піонерів галузі; ✓існує невизначеність щодо того, яка технологія виявиться найбільш ефективною і атрибути товару якої компанії будуть переважні для покупців; ✓наявні гарні можливості для зниження витрат виробництва і реалізації продукції за рахунок нових ідей з організації виробництва й управління, вдосконалення умов праці, підвищення її продуктивності; ✓для щойно створених фірм відсутні проблеми входу в нову галузь, оскільки вхідні бар'єри незначні, за винятком ситуацій, коли необхідні великі інвестиції в нові технології; ✓превалює ситуація, за якої групи споживачів ще тільки формуються і завдання маркетингу перебувають у стадії формулювання;

	✓можливі труднощі із сировиною і матеріалами, що триватиме до тих пір, поки постачальники пристосуються до потреб нової галузі; ✓компанії поставлені перед фактом значно вищих витрат на першому етапі діяльності, порівняно з тими, що з'являються у міру зростання обсягів ринку; потребують значної фінансової підтримки для подолання стартових труднощів і отримання першого прибутку

Закінчення табл. 4.10

Етап	Характеристики ринку
Ринок у період уповільнення зростання	Швидке зростання ринку не може тривати нескінченно. Уповільнення темпів розвитку, часто з об'єктивних причин, викликає серйозні зміни в середовищі конкуренції: ✓сповільнюється зростання купівельного попиту, що посилює боротьбу за ринкову частку через зниження цін, збільшення обсягу реклами й інших агресивних заходів; ✓скорочується зростання виробництва за рахунок насичення ринку і необхідності мінімізувати надлишки готової продукції; менші обсяги виробництва, як правило, спричиняють збільшення собівартості продукції; ✓споживачі стають розбірливішими і більше уваги приділяють ціні і рівню сервісу; стимулювання повторних покупок вимагає значних витрат; ✓складніше йде інноваційний процес; учасники ринку поступово вичерпують запас нових ідей; ✓посилюється міжнародна конкуренція (компанії шукають нові міжнародні ринки збуту і зацікавлені у виробництві товарів у тих країнах, де дешевші чинники виробництва); ✓знижується рентабельність через повільніше зростання, більш сильну конкуренцію, вимогливіших споживачів і загальну потребу в зміні стратегії конкуренції); ✓посилення конкуренції сприяє великій кількості придбань і злиття серед колишніх конкурентів, викликаючи відхід з галузі деяких компаній, і підвищує концентрацію виробництва

Ринок у період застою	Незважаючи на те, що бізнес на ринку в період застою придатний для отримання короткострокового прибутку або ліквідації, є ситуації, коли можна працювати на застійному ринку і досягати невеликого зростання і достатніх доходів. Орієнтація бізнесу в таких умовах вимагає урахування специфічних характеристик конкурентного середовища застійного ринку: ✓стабілізується і(або) падає попит/пропозиція на ринку; ✓зростає інтенсивність і агресивність конкуренції; ✓невелика кількість злиття і придбань фірм великими компаніями унаслідок їх слабкої платоспроможності і високої концентрації виробництва; ✓відносно стабільні ціни

М.І. Книш наголошує на необхідності виокремлення ***п'яти класичних варіантів ситуації в галузі:*** конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться у стадії зрілості; конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації і спаду; конкуренція в роздроблених галузях; конкуренція на міжнародних ринках [6].

Конкурентна стратегія в нових галузях. Більшість компаній цієї галузі перебуває у стадії організації, залучення персоналу, будівництва або придбання виробничих потужностей, розширення збутової мережі, залучення на свою сторону потенційного покупця, з проблемами розробки товару, з технологічними проблемами. Конкурентні стратегії, орієнтовані на низькі витрати або на диференціацію, зазвичай найбільш життєздатні. Стратегію фокусування слід використовувати в тих випадках, коли у фірми брак грошових коштів і коли в даній галузі дуже багато технологічних досягнень, які неможливо одразу освоїти. Виходом для компаній з фінансовими труднощами є створення стратегічних союзів, спільних підприємств для отримання необхідного досвіду і засобів.

Основні стратегії для компаній, що працюють на швидкозростаючих ринках [1]:

✓ управління бізнесом в інноваційній манері, що має на меті сприятливіше позиціонування компанії на ринку (інноваційний підхід дає змогу фірмі-піонеру створити «правила гри» в таких

сферах, як якість продукту, його дизайн, стиль, відносини з постачальниками, особливості технологій, використовувана сировина, і таким чином закріпити за собою виняткові права, які допоможуть завоювати стійке становище на ринку);

✓ пошук нових груп споживачів і територіальних ринків (доцільно використовувати маркетингові засоби для збільшення кількості споживачів за рахунок конкурентів (наприклад, через зниження цін), засоби реклами і стимулювання торгівлі для формування прихильності споживачів до конкретного товару, його модифікацій);

✓ швидке й адекватне реагування на появу нових технологій (надає можливість зайняти лідируючу технологічну позицію і не розтрачувати кошти на кожну технологічну новину, що часто з'являється в швидкозростаючій галузі);

✓ підготовка до моменту проникнення в нову галузь потужних компаній з інших галузей (необхідно спрогнозувати появу нових конкурентів, час їх входу в галузь й обґрунтувати стратегії конкуренції з ними; впровадження в галузь великих компаній примушує шукати нові прийоми і методи захисту власних позицій).

Аналіз можливостей використання перелічених стратегій і їх поєднань не означає повного ігнорування довгострокової перспективи. Необхідно завчасно підготуватися до особливих умов, які виникають при переході до більш зрілого ринку, з сильною конкуренцією за частку ринку. Турбота про короткострокове зростання має бути збалансована з довгостроковими потребами в побудові добре захищених ринкових позицій.

Конкурентна стратегія в галузях, що перебувають у стадії зрілості. Хоча момент переходу в стан зрілості, який уповільнює зростання, не можна точно спрогнозувати, його можна відстрочити на якийсь час, використовуючи технологічні досягнення, модернізацію товару та завдяки проведенню інших заходів щодо підтримки ринкового попиту. Проте, коли темпи зростання знижуються, перехід у стадію зрілості зазвичай приводить до істотних змін у конкурентному середовищі галузі, що необхідно врахувати при коригуванні існуючих стратегій (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

СТРАТЕГІЇ ФІРМ У ВІДПОВІДЬ НА ЗМІНИ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ГАЛУЗІ НА СТАДІЇ ЗРІЛОСТІ

Стратегія	Характеристика
Оптимізація обслуговування	Оскільки всі виробники починають пропонувати товар з тими характеристиками, які вважають за краще покупці, вибір останніх залежатиме більшою мірою від того, який продавець запропонує товар за оптимальним для покупця співвідношенням ціни і рівня обслуговування
Агресивні методи боротьби	Фірми, що бажають підтримувати існуючі темпи зростання, починають шукати нові способи переманювання клієнтів у своїх конкурентів. Поширення набувають цінова конкуренція, зростання реклами й інші агресивні методи боротьби
Коригування виробничих потужностей	Зниження темпів зростання галузі означає уповільнення розвитку виробничих потужностей. Кожна фірма має відстежувати плани конкурентів зі збільшення виробничих потужностей і регулювати власні обсяги випуску продукції, щоб не допустити перевиробництва по галузі в цілому

Продовження табл. 4.11

Стратегія	Характеристика
Скорочення параметричного ряду	Виробництво завеликої кількості підвидів і модифікацій товару не дає можливості фірмам досягати економії за рахунок тривалого виробництва одного і того самого виробу. Ціни на модифікації товару, що повільно реалізовуються, не завжди можуть покрити реальні виробничі витрати. Зняття з виробництва такої продукції скорочує витрати і дає змогу з концентрувати зусилля на тих товарах (щодо яких фірма має конкурентні переваги), які дають максимальний рівень прибутку
Акцент на модернізацію виробничого процесу	Зусилля з модернізації виробництва можуть мати чотирикратну віддачу: нижчі витрати, кращий контроль якості, великі можливості виробництва різноманітних модифікацій продукції та скорочення термінів між розробкою товару і його виходом на ринок. Модернізація виробничого процесу може торкнутися механізації високовитратних видів робіт, переобладнання виробничих ліній для підвищення продуктивності праці, створення самокерованих робочих команд, реінжиніринг виробничої частини, створення ланцюжка цінностей, використання сучасних технологій (робототехніка, комп'ютеризований контроль)
Посилення уваги до зниження витрат	Конкуренція, що посилюється, змушує фірми скорочувати витрати на одиницю продукції. Зусилля можуть бути спрямовані на різні сфери діяльності: домагатися вигідніших цін у постачальників, переключатися на використання дешевих компонентів, економічніше здійснювати розробку продукту, ліквідовувати малоефективні і дорогі ланки в ланцюжку цінностей, збільшувати виробничу і збутову ефективність, проводити реорганізацію внутрішньофірмового управління
Збільшення обсягів продажу існуючим споживачам	Стратегії зі збільшення продажу власним клієнтам можуть включати подарунки від фірми, пошук нових можливостей застосування товарів або надання

	додаткових послуг

Закінчення табл. 4.11

Стратегія	Характеристика
Придбання фірм-конкурентів за низькою ціною	Іноді можна дешево придбати компанії-конкуренти, що зазнали краху. Придбання за вигідними цінами фірм може сприяти зменшенню витрат, якщо воно також забезпечує можливості збільшення ефективності виробництва. Крім того, до компанії переходить клієнтура придбаного конкурента. Найвигіднішими придбаннями є ті, які істотно підсилюють конкурентні позиції фірми-покупця
Вихід на міжнародні ринки	У міру того як національний ринок переходить в стадію зрілості, фірми починають шукати шляхи виходу на зарубіжні ринки, де ще спостерігається зростання попиту на їхній товар і не такий сильний тиск конкурентів. Стратегія інтернаціоналізації набуває особливого сенсу, коли ім'я і репутація фірми, а також її товари вже відомі на зарубіжному ринку

Типові помилки фірм при визначенні стратегії в період, коли галузь перебуває у стадії зрілості: вибір чогось середнього між низькими витратами, диференціацією і фокусуванням; нехтування міцними конкурентними позиціями заради миттєвого прибутку; занадто повільне реагування на зміну цін; залучення великих потужностей при уповільненні темпів зростання галузі; великі витрати на маркетингові засоби зі збільшення продажу.

За Ю. Рубіним, залежно від цільових установок *фірма-конкурент, що перебуває на стадії ділової зрілості, може застосовувати щодо конкурентів такі типи стратегій:* стратегію механічної монополізації; стратегію інтегруючої консолідації для сильних інтеграторів; стратегію інтегруючої консолідації для слабких інтеграторів; стратегію простого відособлення; стратегію дезінтегруючого відособлення; стратегію повного відособлення (ізоляції); стратегію кооперативної солідарності; стратегію компромісного співробітництва [242]. Охарактеризуємо наведені вище стратегії (табл. 4.12).

Хоча застосування кожної з наведених стратегій базується на раціональному інтересі, цілком можливим є їх поєднання

відносно різних суперників чи навіть до одного і того самого суперника. На основі полістратегічного вибору суб'єкти господарювання визначають тактику повсякденної конкурентної поведінки на ринку товарів і послуг (табл. 4.13).

Таблиця 4.12

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ НА СТАДІЇ ЗРІЛОСТІ

Стратегія	Характеристика та різновиди
Конкуренція, спрямована на усунення суперників	Прагнення до монопольного стратегічного домінування втілюються в життя за допомогою двох типів стратегії конкурентної поведінки: ✓*Стратегія механічної монополізації* — тотальне суперництво підприємців будь-якими методами, включаючи боротьбу без правил і «застосування динаміту до конкурента»; ослаблення конкурентів, витіснення їх з ринку і тим самим їх усунення як суб'єктів підприємництва; пов'язана з чималими ризиками і загрозами безпеці власного бізнесу. ✓*Стратегія інтегруючої консолідації* — збільшення ринкової частки за рахунок приєднання конкурентів, аж до перетворення їх на власні лінійні або автономні підрозділи; завдання — використовуючи методи цінової і нецінової конкуренції привернути стратегічного конкурента на свій бік: спочатку як рівноправного партнера, потім — як молодшого партнера і, зрештою, перетворити його на власний підрозділ; здійснюється за допомогою приєднання фірми-конкурента або її поглинання. Стратегії конкурентної поведінки не набули загального поширення, оскільки: негативно оцінюються споживачами, які в їх застосуванні резонно убачають формування передумов майбутніх загроз їхнім інтересам з боку створюваного монополіста; відносно ефективні лише в нових або внутрішньо роздроблених сферах бізнесу, для яких характерне гостре суперництво одночасно великої кількості підприємців; застосування стратегій обмежується нормами антимонопольного регулювання
Конкуренція, спрямована на вигідну здачу позицій	✓*Стратегія інтегруючої консолідації застосовується* не лише сильним, а й слабким інтегратором — компанією, зайнятою пошуком якнайкращого способу консолідації з сильнішим партнером. Передбачає частковий продаж бізнесу слабкими інтеграторами сильнішим суперникам, створення спільного бізнесу або приєднання до конкурентів. У процесі інтегруючої консолідації слабкі інтегратори нерідко роблять застереження щодо збереження за

	собою окремих підприємницьких прав (право на співволодіння бізнесом, місце в раді директорів, збереження назви фірми тощо). Тому дії слабких інтеграторів слід розглядати як конкурентну стратегію, успішна реалізація якої надає можливість отримати вигоду від самоусунення і навіть зберегти «життя після смерті».

Закінчення табл. 4.12

Стратегія	Характеристика та різновиди
Конкуренція, спрямована на відособлення від суперників	✓*Стратегія простого відособлення* — зосередження ділової активності на локальних і місцевих ринках; орієнтація на взаємодію з місцевими споживачами; відсутність амбіцій перетворення власного бізнесу на значущий феномен національного ринку; гарантування безпечного бізнесу на основі організаційного дистанціювання від інших суб'єктів підприємництва. ✓*Стратегія дезінтегруючого відособлення* — прямопротилежна стратегії інтегруючої консолідації і виявляється за допомогою поділу і відособлення компаній під впливом незвичайних обставин: потрапляння великої компанії в смугу стратегічних невдач, виходом з якої є її поділ; виділення окремих елементів ділової діяльності відносно нестійких компаній у вигляді самостійного бізнесу; примусовий поділ компаній на вимогу державних органів антимонопольного регулювання. ✓*Стратегія повного відособлення бізнесу* — прагматична ізоляція від конкурентів на вибраному конкурентному полі; спеціалізація підприємницької фірми на певній ринковій ніші або сегменті ринку: вузька спеціалізація на видах товарів і послуг, марці товарної продукції; вузька спеціалізація на типі споживачів (VIP-клієнти, постійні клієнти); орієнтація ділової діяльності суб'єктів бізнесу на спеціалізовані регіональні потреби або на створення «національних брендів»
Конкуренція, спрямована на зближення з суперниками	✓*Стратегія кооперативної солідарності суб'єктів бізнесу* — стратегія взаємно збалансованої нейтралізації, що проявляється у спільних довгострокових діях між суб'єктами, побудованих на взаєморозумінні та взаємній довірі; організаційно це виглядає як стратегічний альянс — союз підприємницьких фірм, що не перетворюють взаємну солідарність на злиття цих фірм; аналіз вигод, що досягаються завдяки кооперації підприємців, нерідко обмежується вказівкою на економію на масштабах виробництва і збуту товарів, здобуття доступу на ще не освоєні місцеві й іноземні ринки, сумісну регенерацію досвіду і професійних знань.

	✓*Стратегія компромісного співробітництва* — базується на можливості і необхідності стратегічного співробітництва конкуруючих компаній, де ключове значення має не «солідарність», а «компроміс» (фактичне визнання суб'єктами законних інтересів своїх конкурентів і подальше прийняття); стратегічні цільові установки на нейтралізацію суперників пов'язані лише зі знаходженням і виконанням рішень, які влаштовували б обидві сторони; стратегія завжди є двосторонньою: сторони обов'язково повинні проявити обопільну готовність до її застосування

Таблиця 4.13

УМОВИ ВИКОРИСТАННЯ ТА ПОЄДНАННЯ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ [242]

Домінантні стратегії	Цілепокладання відносно конкурентів				Розмір фірми			Спеціалізація		Поєднання стратегій							
	Усунення	Відособлення	Здача позицій	Зближення	Великі фірми	Середні фірми	Малі фірми	Спеціалізовані фірми	Неспеціалізовані фірми	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
Стратегія монополізації — С1	×				+	–	–	±	+		+	+	–	±	–	–	–
Стратегія інтегруючої консолідації (сильний інтегратор) — С2	×				+	∓	–	±	±	+		∓	–	∓	–	±	∓

Стратегія простого відособлення — С3		×			∓	±	+	±	+	∓	–		+	–	∓	±	–
Стратегія дезинтегруючого відособлення — С4		×			+	∓		–	+	–	–	–		+	–	+	+
Стратегія повного відособлення (ізоляція) — С5		×			–	+	+	+		±	∓	+	+		–	–	±
Стратегія інтегруючої консолідації (слабкий інтегратор) — С6			×		–	∓	+	+	–	–	–	–	–	–		+	+
Стратегія кооперативної солідарності — С7				×	∓	∓		0	0	–	∓	±	+	–	+		±
Стратегія компромісного співробітництва — С8				×			∓	±	∓	–	±	–	+	±	+	+	

Примітка. + — «так»; – — «ні»; ± — « так, ніж ні»; 0 — «не має значення»; ∓ — «швидше ні, ніж так».

Конкурентні стратегії для фірм, які діють у галузях, що перебувають у стані стагнації або спаду. Багато фірм діють у галузі, де попит росте повільніше, ніж в середньому по промисловості, а іноді навіть спостерігається його падіння. В даній ситуації найбільш очевидною є стратегія «збору урожаю», що забезпечує отримання максимального обсягу готівкових коштів за короткий період часу, продаж фірми або припинення діяльності. Але компанії, що міцно стоять на ногах, все ж таки можуть домогтися в цих галузях добрих результатів завдяки певним, не взаємовиключним, стратегіям (табл. 4.14). Слід мати на увазі, що всі вищеперелічені стратегії є похідними від основних конкурентних стратегій і пристосовані до складних зовнішніх умов галузі.

Таблиця 4.14

ВАРІАНТИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ФІРМ, ЯКІ ДІЮТЬ В ГАЛУЗЯХ, ЩО ПЕРЕБУВАЮТЬ У СТАНІ СТАГНАЦІЇ АБО СПАДУ

Стратегія	Характеристика
Орієнтація на стратегію фокусування через виявлення, створення і розробку зростаючих ринкових сегментів	Ринки на стадії стагнації або падіння попиту, як і всі інші, складаються з безлічі сегментів. Часто один або кілька сегментів зростають швидкими темпами, тоді як галузь у цілому переживає застій. Концентрація уваги першим за інших на найвигіднішому сегменті не тільки допоможе уникнути спаду у продажу і доходах, а й досягнути конкурентних переваг на цільовому сегменті
Орієнтація на диференціацію на основі поліпшення якості й інновацій	Покращена якість або товарні нововведення можуть пожвавити попит завдяки створенню нових сегментів, на яких спостерігається зростання, або завоюванню більшої довіри у покупців. Вдале нововведення відкриває шлях для нецінової конкуренції. Диференціація, що базується на успішній інновації, дає ще одну перевагу: іншим фірмам протягом певного періоду буде складно і дорого самим розробити це нововведення
Орієнтація на постійне скорочення витрат і	Фірми можуть досягти скорочення рівня витрат за рахунок: відмови від функцій і видів

зростання продуктивності	діяльності, що можуть бути виконані іншими фірмами з меншими витратами; планування внутрішніх процесів; консолідації невикористаних виробничих потужностей; використання більшої кількості побутових каналів для досягнення обсягу продажу, необхідного для зниження рівня витрат; відмови від дрібних і дорогих збутових каналів; виділення з ланцюжка цінностей прибуткових видів

Найпривабливішими галузями, що перебувають у стадії спаду, є ті, де обсяг продажу скорочується повільними темпами, оскільки там завжди існують вбудований попит і прибуткові ніші. Типові стратегічні помилки фірм, що працюють на стагнуючих ринках: залучення до виснажливої та збиткової конкурентної боротьби; занадто швидке вилучення з обороту вагомої частини готівки; занадто оптимістичне ставлення до ситуації й пасивне очікування того, що справи підуть на краще.

Конкурентні стратегії в подрібнених галузях (галузях, що складаються з сотень і навіть тисяч дрібних і середніх фірм). Головна риса цієї галузі — відсутність лідерів, що володіють величезною часткою на ринку і визнані покупцями. Конкурентна боротьба в подрібнених галузях може варіюватися в межах від помірно сильної до запеклої. Конкурентні стратегії, засновані на низьких витратах або товарній диференціації, життєздатні, якщо товар не є надзвичайно стандартизованим. Фокусування на конкурентній ринковій ніші або сегменті зазвичай надає більше потенційних конкурентних можливостей, ніж орієнтація на ринок у цілому. Можливі варіанти конкурентних стратегій для фірм, що функціонують у подрібнених галузях, наведено в табл. 4.15.

Таблиця 4.15

ВАРІАНТИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ РОЗДРОБЛЕНИХ ГАЛУЗЕЙ

Стратегія	Характеристика
Створення й експлуатація типових умов	Часто використовується фірмами, якщо вони здійснюють свою діяльність у різних географічних районах (ресторанний бізнес, роздрібна торгівля). Включає будівництво типових зручно розташованих приміщень з мінімальними затратами та доведення до досконалості процесу функціонування цих точок для досягнення

	найвищої ефективності
Забезпечення низьких витрат	Коли сильна цінова конкуренція і рівень прибутку відчуває постійний тиск, фірмам доцільно приділяти більшу увагу виду діяльності, що не є другорядними, вимагає низьких накладних витрат, високопродуктивної (дешевої) робочої сили, невеликих капітальних витрат, забезпечує ефективне функціонування компанії в цілому

Закінчення табл. 4.15

Стратегія	Характеристика
Збільшення вигод для споживача через інтеграцію	Інтеграція вперед або назад може надати можливість знизити витрати або збільшити вигоду від товару, що купується споживачами (складання вузлів перед відвантаженням споживачам, забезпечення технічної допомоги, відкриття регіональних центрів зі збуту)
Спеціалізація за видом товару/послуги	Ефективна, коли в подрібненій галузі випускається велика різноманітність моделей товарів і пропонується багато видів послуг
Спеціалізація за типом споживача	Фірма може вистояти в умовах зростаючої конкуренції, сконцентрувавши увагу на обслуговуванні тих споживачів, які: не борються за надання знижок, оскільки розуміють, що сума невелика або обсяг покупок неістотний; менш чутливі до зміни цін; зацікавлені в унікальних властивостях товару
Фокусування на обмежених географічних районах	Концентрація і максимальне використання ресурсів на обмеженій території може сприяти вищій ефективності виробництва, зменшенню терміну доставки товару споживачеві, пізнаваності торгової марки, насиченості рекламою, допоможе уникнути при цьому перевитрат коштів, що неминуче у разі функціонування на більшій території. Супермаркети, банки і магазини спорттоварів успішно функціонують в обмеженому географічному районі, маючи там безліч філіалів

В умовах подрібненої галузі фірма має свободу стратегічного вибору (прагнути до обмежених або широких маркетингових цілей, використовувати конкурентні переваги низьких витрат або диференціації), оскільки кілька підходів можуть бути використані одночасно.

Конкурентні стратегії на міжнародних ринках мають бути чітко відповідними до ситуації, що складається. Особливу увагу

слід приділити тому, наскільки смаки і переваги споживачів, збутові канали, перспективи зростання, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку відрізняються від умов національного ринку; яким є рівень виробничих витрат, коливання валютних курсів, особливості торгової політики національних урядів, характер міжнародної конкуренції. Існує шість стратегій діяльності фірми на світовому ринку [6]:

✓ *передача іноземним фірмам права на використання її власних технологій або на виробництво і розповсюдження її продукції* (в цьому випадку доходи від міжнародної діяльності рівні розміру отримуваних за угодою роялті);

✓ *зміцнення національного виробництва* (в одній країні) і вивіз товарів на зарубіжні ринки, використовуючи як власні збутові канали, так і контрольовані іноземними компаніями канали;

✓ *багатонаціональна стратегія* (розробка особливої стратегії для кожної країни, де фірма здійснює свою діяльність; стратегія краща для галузей, де переважає багатонаціональна конкуренція; *перевага* — відповідність місцевим умовам країни; *недоліки* — не має на увазі тісної стратегічної координації у країнах і недостатньо пов'язана з конкурентними перевагами);

✓ *глобальна стратегія* (переважно для галузей, що конкурують на світовому рівні; однакова в різних країнах, що дає змогу фірмі концентруватися на забезпеченні конкурентної переваги як над міжнародними, так і над внутрішніми конкурентами).

Одним із найважливіших напрямів конкретизації стратегії є її ***прив'язка до конкурентного статусу компанії, насамперед до ступеня її домінування на ринку,*** що зумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для: аутсайдера ринку; фірм, що мають слабку і сильну конкурентні позиції; лідера ринку [1; 6].

Зазвичай прийнято говорити не про конкурентні переваги ***аутсайдера ринк***, а про напрями повернення бізнесу в нормальний стан (табл. 4.16). Стратегії відновлення використовуються у випадку, коли напрям діяльності, який потрібно зберегти і розвивати, перебуває в кризовому стані. Мета цих стратегій полягає у якнайшвидшому виявленні та ліквідації джерела конкурентної і фінансової слабкості фірми. Найпоширеніші причини виникнення кризових ситуацій: занадто великий розмір боргу; переоцінка перспектив зростання обсягів продажу; ігнорування негативного впливу на прибуток агресивних спроб «купити» частку ринку за рахунок значного зниження цін;

високий рівень постійних витрат унаслідок нездатності раціонально використовувати виробничі потужності; ставка на технологічний прорив у довгостроковій перспективі; ставка на дослідження і розробки (великі вкладення) для зміцнення конкурентної позиції і прибутковості і невдача в розробці ефективних нових товарів; часта зміна стратегій; віддання конкурентних переваг суперникам, що мають більшу вдачу.

На практиці спроби економії, реорганізації, скорочення активів тощо майже завжди підкріплюються комбінованими підходами, а не ґрунтуються на одному з них. Зусилля фірм з відновлення — це дії з високим ступенем ризику, які часто закінчуються провалом.

Таблиця 4.16

НАПРЯМИ ПОШУКУ МЕТОДІВ НОРМАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ АУТСАЙДЕРА РИНКУ

Стратегія	Характеристика
Перегляд поточної стратегії	Задача перегляду стратегії може бути вирішена через: 1) зрушення у бік нового конкурентного підходу для відновлення позиції фірми на ринку; 2) перегляд внутрішніх операцій і функціональних стратегій (стратегій у різних сферах діяльності) для забезпечення кращої підтримки загальної ділової стратегії; 3) злиття з іншою галузевою компанією і наслідування переглянутій стратегії, що базується на спільному потенціалі; 4) скорочення кількості продуктів і кола клієнтів до оптимального рівня з урахуванням поточних можливостей фірми. Вибір варіанту залежить від превалюючих умов галузі, сильних і слабких сторін фірми, її конкурентних можливостей відносно суперників, від глибини кризи. Він має бути пов'язаний з основними напрямами діяльності компанії і її конкурентними можливостями та спрямований на зміцнення ринкових позицій
Стратегія збільшення доходів	Спрямована на забезпечення зростання обсягів продажу; можливості збільшення доходів: зниження цін, посилення просування товарів на ринок, збільшення зусиль зі збуту, розширення переліку послуг споживачам, швидке вдосконалення товару. Доцільність

	реалізації стратегії: 1) у бюджеті не передбачено скорочення витрат і стабілізація точки беззбитковості; 2) засобом для відновлення прибутковості є збільшення використання наявних потужностей
Стратегія послідовного зниження витрат	Акцент на зниження витрат найбільш ефективний, коли їх структура є гнучкою і швидко реагуючою, а бізнес у цілому близький до точки ринкової рівноваги. Організаційним супроводом зниження витрат може бути посилення контролю за використовуваними ресурсами; виключення найму нових працівників, модернізація наявних виробництв для досягнення більшої продуктивності; перенесення капітальних вкладень на пізніші періоди

Закінчення табл. 4.16

Стратегія	Характеристика
Стратегія продажу частини активів для збереження бізнесу, що залишився	Напрям є основою для порятунку підприємства, коли швидкий приплив фінансових ресурсів є останнім засобом. Найбільш корисним може стати: продаж деяких активів підприємства (виробництв і устаткування, землі, патентів, інвентарю, прибуткових проектів і т.п.); вилучення з виробництва непотрібних товарів, закриття, продаж старих або скорочення існуючих виробництв, вихід з деяких ринків збуту, скорочення пропонованих послуг і т.д. Скорочення активів має здійснюватися не стільки заради отримання грошових ресурсів, скільки заради поповнення оборотних коштів або інших фондів для здійснення намічених операцій стосовно виходу з кризової ситуації, що склалася
Комбінація відновних стратегій	Застосовується в кризових ситуаціях, що вимагають швидких рішень по широких напрямах; при приході на роботу нових менеджерів, яким надається свобода в проведенні необхідних із їхньої точки зору змін

У реальній дійсності більшість зусиль щодо виходу з кризової ситуації виявляються безуспішними через: довге очікування компанією перед початком дій; брак необхідних засобів і підприємницького досвіду, щоб конкурувати в тих галузях, яким

притаманна жорстка конкурентна боротьба; значну силу конкурентів. Навіть у разі успіху неблагополучні компанії повинні зробити цілу низку спроб з відновлення і змін в управлінні, перш ніж буде остаточно відновлена довгострокова конкурентна життєздатність фірми та її прибутковість [6].

Для фірми, що має слабку конкурентну позицію, пропонується будувати свою політику, виходячи з чотирьох основних стратегічних можливостей:

- ✓ стратегія кругового наступу (концентрація на зниженні витрат або на диференціації продукту; умова — наявність у фірми достатніх фінансових коштів і кадрів);
- ✓ стратегія оборони і зміцнення (використання варіації існуючої стратегії і ведення важкої боротьби за збереження обсягу продажу, частки ринку, прибутковості і конкурентної позиції на досягнутому рівні);
- ✓ стратегія негайного відступу і вихід з галузі (продаж фірми або припинення діяльності, якщо не можна знайти покупця);
- ✓ стратегія «збору врожаю» (мінімізація до крайньої межі своїх реінвестицій і максимізація короткострокових грошових потоків для підготовки виходу з галузі).

Стратегія отримання короткострокових прибутків спрямовує зусилля фірми по середньому шляху між збереженням існуючої позиції і самоліквідацією. Ф. Котлер виділяє *сім індикаторів розгляду можливості вибору цієї стратегії*: компанія працює на насиченому або застійному ринку, і довгострокові перспективи її розвитку непривабливі; бізнес займає невелику частку ринку, і її розширення буде достатньо витратним або недостатньо вигідним; у фірми є достатня частка ринку, яку неможливо утримувати надалі; погані перспективи отримання прибутку із-за внутрішніх особливостей і умов роботи підприємства; зниження конкурентних зусиль не одразу призводить до зниження ефективності збуту і загального погіршення ринкових позицій; фірма має можливість перемістити ресурси в сфери з привабливішими перспективами; бізнес не є основним для підприємства; головний напрям діяльності фірми не сприяє розвитку її іміджу [136].

Послідовність реалізації стратегії: оборотні кошти скорочуються до мінімального рівня, здійснюються жорсткі кроки зі зниження витрат, капітальні вкладення в нове устаткування скорочуються, ціна на продукцію трохи

піднімається за одночасного скорочення витрат на просування товарів. Мета — максимізувати надходження засобів за рахунок короткострокових джерел і використовувати їх на виробництво інших товарів у порядку диверсифікації. Досвід практичної роботи підказує, що в такій ситуації обсяг продажу найімовірніше впаде до деякого базисного рівня попиту, проте скорочення витрат викличе повільне падіння маси отримуваного прибутку. Якщо бізнес не може бути прибутковим і(або) генерувати притоку капіталу, його ліквідовують при досягненні базисного рівня попиту.

Фірма з сильною конкурентною позицією. Спроба стати лідером за собівартістю для таких структур зазвичай можлива тільки, коли один з лідерів на ринку вже не застосовує дану стратегію. У випадках, коли економія на масштабі невелика і контроль над великою часткою ринку не дає цінових переваг, напрями адаптації стратегії конкуренції доцільно скоротити до шести можливих варіантів (табл. 4.17).

Таблиця 4.17

НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ДЛЯ ФІРМ ІЗ СИЛЬНОЮ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ

Напрям	Характеристика
Пошук незайнятої ніші	Основний принцип підходу — концентрація зусиль на тому, чим не цікавляться лідери галузі. Результатом аналізу мають бути визначення ринкової ніші, яка має достатній розмір і можливості для отримання прибутків; потенціал зростання, що підходить підприємству за його можливостями і досвідом і в той же час залишається поза сферою інтересів компаній-лідерів
Пристосування до конкретної групи споживачів	Зусилля мають націлюватися тільки на пошук кількох, ретельно відібраних сегментів ринку за схемою «товар-споживач» (області ринку, де компанія має або може розвивати спеціальні види діяльності, які були б високо оцінені споживачами). Результати аналітичних процедур багато в чому залежать від правильних підходів до сегментації ринку за характеристиками товару, ціною, швидкістю збуту, за географічним чинником, типом сервісу)
Створення кращого товару	Необхідно знайти таке поєднання стратегій диференціації і сегментації, яке дало б змогу створити товар високої якості для конкретних груп покупців. При цьому зусилля з аналізу збуту і маркетингу

	раціональніше фокусувати на споживачах, що цінують якість і зовнішній вигляд. Відмінна майстерність, престижна якість, постійні удосконалення і робота в тісному контакті із споживачами для створення «ідеального» товару — все це має підкріплювати даний підхід
Наслідування лідера	Основна увага приділяється використанню внутрішніх ресурсів і управлінського досвіду для імітації дій лідерів, яка не викличе агресивної реакції з боку конкурентів
Захоплення невеликих фірм	Агресивна політика зростання за рахунок дрібних конкурентів вимагає виявлення шляхів прямого поглинання (придбання) невеликих фірм для організації виробництва з більш конкурентоздатним масштабом або збільшення об'єму продажу за рахунок ослаблення конкурентів. І той, і інший підходи вимагає акумуляції засобів і підготовки спеціальних прийомів протидії у відповідь на реакції конкурентів
Створення характерного іміджу	Розвиток переваг стратегії диференціації продукції через створення у споживачів привабливого образу компанії, що добре запам'ятовується. Предмет аналізу: можливості компанії стосовно зниження цін за рахунок скорочення витрат, створення престижної якості у поєднанні з невисокою ціною, кращого обслуговування, проектування унікальних ознак товару, поліпшення роботи каналів збуту, лідерства у нововведеннях, незвичній рекламі

Лідер ринку. У зв'язку з тим, що лідер має доведену практикою стратегію і відому репутацію, головне питання в тому, яким чином він зберігатиме і покращуватиме наявні конкурентні переваги. Для цього доцільно проаналізувати можливості лідера як мінімум у трьох стратегічних напрямах діяльності:

✓ *продовження наступальної політики* (оцінити: чи достатньо ресурсів у лідера для продовження інновацій у зниженні собівартості, диференціації продукції, обслуговуванні споживачів, удосконаленні системи збуту товарів; наскільки стандарти поведінки лідера прийнятні для інших підприємств галузі; чи можлива переорієнтація стратегії для збереження наступальної політики лідера; які нові методи і прийоми конкуренції можуть підсилити наступ на конкурентів);

✓ *збереження поточних позицій* (встановити, яким чином лідер уникатиме ситуацій, що підривають довіру до нього (якщо частка ринку досягає монопольних розмірів), або підтримуватиме

досягнутий рівень рентабельності і обсяг прибутку (якщо довгострокові перспективи галузі не дуже привабливі); оцінити можливості: встановлення серйозних вхідних бар'єрів у галузь, збереження розумних і привабливих з погляду якості цін, поліпшення обслуговування споживачів, збереження частки ринку і запобігання будь-якому її скороченню, спрямування вільних грошових коштів у прибуткові виробництва;

✓ *конфронтація з конкурентами* (встановити, наскільки різко і як швидко лідер присікатиме будь-які дії, спрямовані на втручання в його сферу чи порушення створених неформальних правил бізнесу; оцінити можливості лідера: розгортати широкомасштабні безкомпромісні кампанії у відповідь на намагання конкурентів збільшити свої частки ринку, організовувати вигідні операції для постачальників і споживачів, «нагадувати» агресивним фірмам про те, як необхідно наслідувати лідера).

Фірми, що конкурують на тому або іншому цільовому ринку, відрізняються між собою цілями і ресурсами. Ф. Котлер розмежовує ***конкурентні стратегії, засновані на ролях, які грають фірми на цільовому ринку***: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і компанії, обслуговуючої ринкову нішу [137] (табл. 4.18).

Адаптацію стратегії конкуренції до фактичного розподілу ринку збуту між конкурентами й особливості розвитку конкурентних переваг за різного ступеня монополізації ринку можна розглядати на прикладі трьох стандартних ситуацій [1] (табл. 4.19).

Таблиця 4.18

ТИПОВІ СТРАТЕГІЇ ГРАВЦІВ РИНКУ

Стратегії	Характеристика
Стратегії для ринкового лідера	
Розширення ринку	Шляхи розширення ринку: залучення нових споживачів (групи потенційних споживачів: ті, хто міг би користуватися товаром, але ігнорував його (стратегія проникнення на ринок); ті, хто ніколи не звертався до нього (стратегія створення нового сегменту ринку); ті, хто перебуває за межами

	досяжності каналів розподілу (стратегія географічної експансії)); відкриття і просування нових способів використання продуктів
Захист частки ринку	Лідер має можливість використовувати шість оборонних стратегій: ✓*позиційний захист* побудова неприступних фортифікаційних споруд на межах своєї території ✓*захист флангів* концентрація «боєздатних частин» на найуразливіших ділянках кордону, які можна використовувати для переходу в контратаку і перенесення бойових дій на ворожу територію ✓*запобіжні оборонні дії* випередження концентруючих сил супротивників і нанесення по «місцях зосередження» *запобіжного* удару; рекомендується провести розвідку боєм по всьому фронту, «зачепити» одного конкурента, атакувати іншого, пригрозити третьому, порушуючи тим самим приготування кожного з них; можливий також перехід у наступ по всьому фронту, посилка конкурентам недвозначних сигналів (що несуть реальні дані або дезінформацію), застереження їх від проведення атак; ігнорування дій суперників ✓*контратака* набір різних тактичних ударів: зустрічний бій, удар по флангах і відсікання передових угруповань супротивника від основних баз; методи контратаки — вторгнення на основну територію супротивника; економічна або політична блокада конкурента; лобіювання проведення виконавчою або законодавчою владою невигідних конкурентові акцій

Продовження табл. 4.18

Стратегії	**Характеристика**

Захист частки ринку	✓*мобільний захист* поширення впливу на нові території, створюючи базу для майбутніх атак, організації оборони — розсунення рубежів за рахунок розширення (перенесення уваги з конкретного продукту на потреби, які задовольняє даний клас товарів у цілому, ведення НДР по всьому технологічному ланцюжку) і диверсифікації ринків (вторгнення в не зв'язані між собою галузі) ✓*вимушене скорочення* концентрація ресурсів на перспективних напрямах; заплановане скорочення (стратегічний відхід) — кращий вихід з ситуації, коли компанія усвідомлює, що наявні ресурси не дають змоги ефективно захистити цілісність своєї «території»
Розширення частки ринку	Компанії, що володіють великою часткою ринку, перевершують своїх конкурентів у трьох сферах: у розробці нової продукції, відносній якості товарів і маркетингових заходах. Компанії, які володіють значною часткою ринку, розробляють й упроваджують у виробництво більше нових товарів. Компанії, яким вдалося підвищити якість своїх товарів щодо продукції конкурентів, мають більше можливостей для розширення частки ринку, що належить їм. Компанії, темпи зростання маркетингових витрат яких перевищують темпи зростання ринку, також зазвичай домагаються збільшення частки ринку
Конкурентні атакуючі стратегії претендентів на лідерство в галузі	
Фронтальний наступ	Атака, одночасно спрямована на товар компанії-конкурента, його рекламу, ціни і систему розподілу; цінова війна (модифікований варіант фронтальному наступу) ефективна, коли лідер не робить у відповідь кроків і коли атакуючому вдається переконати ринок у тому, що його продукт не поступається за якістю товарам лідера
Флангова атака	Можливі два напрями: географічний (активізація нападаючої сторони у регіонах, в яких її опонент пасивний) і сегментаційний (визначення потреб споживачів, незадоволених лідером); атака ефективніша, ніж фронтальний наступ
Тактика оточення супротивника	Спроба захоплення більшої частини ворожої території через бліцкриг; припускає ведення наступальних дій одразу на кількох напрямах; має сенс тільки тоді, коли керівництво атакуючої сторони має в своєму розпорядженні значні ресурси і вважає, що несподівана атака подавить волю до

	опору тих, хто обороняються
Здійснення обхідного маневру	Напад на найбільш доступні ринки; має три складові: диверсифікацію продукції, географічну диверсифікацію ринків і впровадження нових технологій; технологічний стрибок — вид обхідного маневру (претендент на лідерство терпляче проводить наукові дослідження, розвиває нові технології і здійснює атаки, переносячи «лінію фронту» на території з його безперечною перевагою)
Стратегія партизанської війни	Проведення незначними силами безлічі атак по всій, зайнятій супротивником, території; засоби нападу: селективне зниження цін, інтенсивні бліцкриги по просуванню товарів, звернення до судів; зазвичай спрямовані проти великої фірми, партизанські дії організовуються невеликими фірмами, які проводять серії коротких ударів у сфері просування товару або ціноутворення на найрізніших ділянках обширного ринку супротивника; місця нападу — невеликі, ізольовані, слабо захищені ринки
Стратегії для наслідувачів	
Стратегія переслідувача	Дублювання продукту лідера й упаковки, реалізація товару на чорному ринку або сумнівним посередникам
Стратегія двійника	Копіювання продукції, назв і упаковки продукції лідера, зберігаючи лише малоістотні або малопомітні відмінності
Стратегія імітатора	Копіювання лідера, але при цьому зберігаються відмінності в упаковці, рекламі, цінах і т. п.
Стратегія пристосуванця	Видозміна чи покращення продукції лідера; зазвичай починає з якихось інших ринків, щоб уникнути прямого зіткнення з домінантною компанією; дуже часто пристосованець стає претендентом
Стратегії для мешканців ніш	
Спеціалізація, залежна від кінцевих користувачах	Концентрація на обслуговуванні вузького сегменту користувачів (наприклад, перепродавець підганяє апаратну і програмну частини комп'ютера під вимоги конкретних споживачів, домагаючись отримання премії до ціни за свої послуги)
Вертикал	Спеціалізація на певному вертикальному рівні

ьна спеціаліз ація	ціннісного ланцюжка виробництва-розподілу (наприклад, концентрація зусиль на виробництві сирої міді, мідних напівфабрикатів або готових продуктів з міді)

Продовження табл. 4.18

Стратегії	Характеристика
Спеціаліз ація залежно від розмірів клієнтів	Зосередження на обслуговуванні дрібних, середніх або великих клієнтів (наприклад, багато мешканців ніш спеціалізуються на наданні послуг невеликим фірмам-споживачам, що «випали» з поля зору компаній-гігантів)
Спеціаліз ація на особливи х клієнтах	Обслуговування одного або кількох споживачів (наприклад, багато невеликих і середніх компаній поставляють продукцію одному великому споживачеві)
Географіч на спеціаліза ція	Реалізація продукції в певній місцевості або регіоні
Продукто ва спеціаліза ція	Випуск тільки одного продукту або єдиної товарної лінії (наприклад, спеціалізація на виробництві лінз для мікроскопів або продаж одних тільки краваток)
Спеціаліз ація на певному співвідно шенні якість/цін а	Фокусування уваги на виробництві або високоякісної, або дешевої продукції (наприклад, спеціалізація на виробництві калькуляторів високої якості за високою ціною)
Спеціаліз ація на обслугову ванні	Пропозиція однієї або кількох послуг, які не надаються іншими компаніями
Спеціаліз ація на каналах розподілу	Обслуговування одного каналу збуту (наприклад, компанія з виробництва безалкогольних напоїв випускає їх у великих місткостях і реалізує продукцію в магазинчиках при бензозаправних станціях)

Відсутність явних лідерів. Ринки представлені великою кількістю рівних або майже рівних за економічним потенціалом підприємств. Для розвитку конкурентних переваг у таких умовах необхідно керуватися такими пріоритетами, як:	
Створення умов для реалізації ефекту масштабу	Реалізація стратегії є успішною, якщо підприємство в змозі: здійснити технологічний прорив, що дає змогу різко здешевити продукцію; підвищити ступінь стандартизації потреб ринку за рахунок створення нової продукції, що задовольняє різноманітні споживчі смаки і на цій основі відволікає покупців від індивідуальних замовлень; придбати малі фірми для досягнення «критичної маси» і за допомогою цього подолати поріг реалізації переваг масштабного виробництва; використати систему привілеїв в торгівлі фірмовими товарами для великих ринків збуту, щоб реалізувати ефект масштабу
Усунення зайвих витрат	Коли цінова конкуренція інтенсивна і прибуток постійно перебуває під загрозою, виробництво, що базується на низьких непрямих витратах, використанні некваліфікованої праці, жорсткому контролі запасів і загалом на суворому дотриманні політики виключення зайвих витрат, надає можливість підприємству зайняти кращу позицію для ведення цінової гри, сприяє підвищенню рентабельності вище за середньогалузевий рівень
Інтеграція з ланками, що відсутні в технологічному ланцюзі «проектування — виробництво — реалізація» продукції	Пряма інтеграція (у напрямі доведення продукції до кінцевого споживача), зворотна (у напрямі створення умов і передумов для виробництва продукції), а також селективна (вибіркова) інтеграція розширює сферу впливу підприємства і може виявитися вигідною для споживачів. Наприклад, пряма інтеграція з оптовою і роздрібною торгівлею створює передумови для поліпшення умов торгівлі, підвищення репутації продавця серед кінцевих споживачів, нейтралізації впливу окремих небажаних покупців, що позитивно позначиться на рентабельності бізнесу
Спеціалізація на конкретному типі товару	В умовах, коли товаровиробники зацікавлені у виготовленні широкого асортименту виробів, стратегія обслуговування окремого сегменту, заснована на спеціалізації у виробництві певної частини асортименту, може принести значний дохід
Активні	Концентруючи виробництво і маркетингові

дії на регіональному ринку	зусилля на певній території, можна домогтися більшої ефективності продажу за рахунок використання одного збутового центру і високої насиченості ринку торговими точками

Закінчення табл. 4.18

Стратегії	Характеристика
Спеціалізація на індивідуальних замовленнях покупців	Підприємство може спробувати подолати інтенсивну монополістичну конкуренцію, коли покупці нечутливі до ціни, зацікавлені в додатковому сервісі або в інших особливих умовах, на основі виконання індивідуальних замовлень
Домінування кількох компаній. Домінування на ринку невеликої кількості компаній свідчить про наявність олігополії. Особливості олігополістичних ринків визначають реалізацію таких напрямів конкурентної боротьби	
Агресивна реакція на зміну цін	Постійне стеження за зміною цін конкурентів. Зниження цін негайно вирівнюється так, аби перешкодити конкуренту, який знижує ціну, захопити додаткову частку ринку. При підвищенні цін на товари конкурента виявляються тверді наміри захопити бізнес, втрачений ним унаслідок підвищення цін
Організація таємних альянсів	Невелика кількість конкурентів в умовах олігополії сприяє створенню таємних альянсів — досягнення негласної угоди про фіксацію цін, розподіл ринків та інші дії, що обмежують конкуренцію між собою. Для конкурентів узгодження цін дає змогу отримувати максимальний прибуток й уникати зайвих витрат на «цінову війну». Організація альянсів не завжди можлива з ряду причин (значні відмінності у витратах олігополістів; цінова реакція компаній, що не беруть участі в таємній змові; дії антимонопольного законодавства)
Лідерство в цінах	У ході реалізації даної стратегії за зміною цін провідної компанії галузі майже автоматично відбувається зміна цін інших підприємств, що дає змогу, копіюючи дії лідера, вбудовуватися в його цінову політику. Ціновий лідер зазвичай не

	маніпулює цінами у відповідь на невеликі повсякденні зміни в попиті і пропозиції. Підвищення ціни відбувається за суттєвої зміни витрат виробництва в усій галузі (підвищення цін на сировину й електроенергію, збільшення податків, інфляція тощо)
Активна нецінова конкуренція	Стратегія визначається неможливістю досягти бажаних результатів за допомогою маніпуляції цінами, оскільки конкуренти швидко і легко можуть відповісти на зниження або підвищення цін. У той же час значні фінансові ресурси олігополіста надають йому можливість проводити широкомасштабну рекламу і просування товарів на ринку, що приносить значні результати і допомагає уникнути «цінової війни»
Наявність монопольного тиску на ринок. Монополіст вимушений конкурувати за збереження свого привілейованого становища на ринку. Можливі пріоритети, що дають змогу втримати головну перевагу — монополістичний вплив на розвиток ринку	
Підвищення вхідних бар'єрів у галузь	Чим вищий прибуток монополіста, тим сильніше небезпека потенційної конкуренції. І якщо бар'єри в галузь не є нездоланними, завжди існує можливість проникнення на ринок нових підприємств. У зв'язку з цим одним із найважливіших напрямів дій монополіста полягає у створенні умов, за яких вхід у бізнес, що «охороняється», було б пов'язано з великими труднощами або було б зовсім заблоковано, наприклад, юридичними нормами
Конкуренція з нововведеннями в суміжних галузях	В умовах постійного оновлення товарного асортименту, появи нових технологій, скорочення життєвих циклів продукції монополіст повинен бути готовий до протидії нововведенням, що можуть дистабілізувати його позицію на ринку. Загроза може виходити з абсолютно несподіваних сфер бізнесу і зачіпати основи монополії. Це змушує постійно аналізувати можливості якісного вдосконалення продукції, впровадження нових, ефективніших технологій, зниження цін і використання інших прийомів, які запобігають діям потенційних конкурентів

Протидія товарам-замінникам	Монополізувати виробництво всіх товарів-замінників практично неможливо. Тому монополіст змушений вести гостру конкурентну боротьбу за усунення небажаних товарів-замінників, захищаючи таким чином унікальність своєї продукції і винятковість прав на її виробництво, що є важливими конкурентними перевагами монополіста
Конкуренція з імпортною продукцією	Стратегія неминуча для монополіста, що діє на відкритому ринку. Очевидно, що в умовах вільної зовнішньої торгівлі компанія, що монополізувала виробництво в масштабах однієї країни, не буде захищена від конкуренції і не доб'ється абсолютного контролю над ринком. Продукція іноземного виробництва завжди буде серйозним конкурентним чинником

Незалежно від позиції на ринку, компанія повинна: уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до стрімких змін конкурентного середовища; спостерігати за споживачами і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг порівняно з конкурентами. ***За час свого існування компанії проходять чотири стадії орієнтації***: орієнтація на товар, коли мало уваги звертається на споживачів і конкурентів; орієнтація на споживачів і звернення уваги на своїх конкурентів; концентрація на конкурентах; оріє ія на ринок в цілому, коли увага приділяється і споживачам, і конкурентам [138].

Компанія, орієнтована на конкурентів, — це компанія, яка значну частину часу приділяє спостереженням за діями своїх конкурентів і їх часткою ринку, намагається знайти стратегії, що дають змогу протистояти їм. Позитивне в даному випадку те, що компанія перебуває в стані повної боєготовності.

Негативний момент полягає в тому, що компанія стає не стільки активною, скільки реактивною. Замість того, щоб послідовно проводити власну стратегію, орієнтовану на споживача, базує свої дії на діях конкурентів. Це може привести до того, що вона просто буде копіювати дії решти компаній її галузі або розширювати використовувані в ній прийоми, але не шукатиме принципово нових способів підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг.

Компанія, орієнтована на споживачів. Компанія, яка при розробці своїх маркетингових стратегій орієнтується на споживачів і

на наданні цільовим споживачам вищої цінності товарів і послуг. Спостерігаючи за зміною запитів споживачів, компанія може визначити споживчі групи та нові потреби, які найважливіше обслуговувати, а потім сконцентруватися на підвищенні цінності товарів (послуг) саме для цих категорій споживачів. У наш час при розробці маркетингових стратегій *компанії повинні бути орієнтованими на ринок*, спостерігаючи як за своїми споживачами, так і за конкурентами.

Різноманіття конкурентних стратегій та організаційних форм суб'єктів господарювання створює безліч стратегічних позицій і неосяжний простір для вибору ***конкурентних стратегій інноваційного характеру*** [68]. Згідно з біологічним підходом до класифікації конкурентної поведінки, запропонованим російським ученим Л.Г. Раменським, і використовуваним спеціалістами для класифікації компаній і відповідних конкурентних стратегій, поведінку можна розділити на чотири види:

- ✓ *віолентна*, характерна для великих компаній, які здійснюють масове виробництво, виходять на масовий ринок зі своєю або придбаною новою продукцією, випереджають конкурентів за рахунок серійності виробництва й ефекту масштабу;
- ✓ *патієнтна*, яка полягає у пристосуванні до вузьких сегментів ринку (ніш) завдяки спеціалізованому випуску нової або модернізованої продукції з унікальними характеристиками;
- ✓ *експлерентна*, що передбачає вихід на ринок з новим (радикально інноваційним) продуктом і захоплення частки ринку;
- ✓ *комутантна*, що полягає у пристосуванні до умов попиту місцевого ринку, заповненні ніш, які з певних причин не зайняті «віолентами» і «патієнтами», освоєнні нового виду послуг після появи нових продуктів і нових технологій, імітації новинок і просуванні їх до найширших верств споживачів.

Таким чином, вибір стратегії диктується певними правилами, і насамперед залежить від того, в рамках стандартного або спеціалізованого бізнесу лежить ринкова ніша фірми. Кожному типу стратегій конкурентної боротьби відповідають типи компаній: віоленти, комутанти, патієнти й експлеренти [4; 68; 210; 274]. Асоціацію за конкурентною поведінкою з тваринним світом («лисиць», «мишей», «левів» тощо) провів швейцарський експерт Х. Фрізевінкель [68].

Стратегії у сфері масового виробництва. Великі фірми, що здійснюють масове виробництво, володіють великою ресурсною силою і, природно, їм властива силова конкурентна й інноваційна поведінка на ринку — віолентна.

Віоленти характеризуються великим розміром, численістю працівників, безліччю філіалів і дочірніх підприємств, повнотою асортименту, здатністю до масового виробництва, великими витратами на НДДКР, виробництво, маркетинг. Їхня постійна проблема — завантаження потужностей.

Продукції віолентів притаманна висока якість, пов'язана з високим рівнем стандартизації, уніфікації та технологічності, низькими цінами, властивими масовому виробництву. Багато віолентів — транснаціональні корпорації, що створюють олігополістичний ринок. Сфери діяльності нічим не обмежені і представлені всіма галузями.

Чітко їх типи можна виділити лише за етапами еволюційного розвитку віолентів залежно від динаміки розвитку:

1) «гордий лев» — тип віолента, для якого характерний найдинамічніший темп розвитку; підгрупи: «лідери», «віце-лідери» тощо;

2) «могутній слон» — тип з менш динамічним розвитком, розширеною диверсифікацією компенсації за втрату позиції лідера в галузі;

3) «неповороткий бегемот» — тип віолентів, що втратили динаміку розвитку, надмірно захопилися широкою диверсифікацією і розпорошили сили.

Створення віолента вимагає великомасштабних інвестицій. Для успіху на ринку велика корпорація має здійснити взаємозв'язані інвестиції в трьох напрямах: створення великого виробництва; створення загальнонаціональної, а відтак й інтернаціональної збутової і маркетингової мережі; створення ефективного управлінського апарату.

Віоленти набувають рис «гордих левів» — фірм з чітким виробничим профілем і малою диверсифікованістю (не проникає в суміжні галузі та підгалузі). Проте у випуску «свого» масового товару «леви» належать до технологічних лідерів. Особливості їхніх позицій на ринку: технічні або організаційні переваги у важливому і перспективному сегменті ринку. Сила «левів» — концентрація на вузькому, але масовому і перспективному колі товарів; великі витрати на НДДКР і створенні найпотужніших науково-дослідних структур, які як ядро організації не зникають за жодних обставин.

Потенціал зростання сегменту ринку, в якому динамічно розвивався «лев», рано чи пізно вичерпується. Активна еволюція віолента закінчується, і він переходить у позицію «могутнього слона». Фірма-віолент втрачає динамізм, але натомість знаходить підвищену стійкість, забезпечену великими розмірами, диверсифікацією, наявністю широкої міжнародної мережі філіалів, й у цьому стані може існувати ряд десятиліть.

«Могутньому слону» в умовах стабільного існування властива ефективна тактика «спритного другого» — уникає ролі першого у разі появи нового товару на ринку, але він завжди поряд, на других ролях. Фірмі не обов'язково бути першою, щоб одержати від нововведення найбільшу вигоду. Саме завдяки широко диверсифікованому і масовому виробництву саме «слон» дістає найбільшу користь із застосування новинки в найрізноманітніших сферах. Загальна мета методу наслідування лідера — зниження ризику інноваційної діяльності та зменшення витрат на НДДКР за рахунок заміни вільного пошуку наслідуванням перевіреним зразкам.

Ситуація «лева» — швидко розвивається весь бізнес, «слона» — вдало розвиваються лише деякі напрями діяльності, а інші відстають. З часом динамізм, творча здібність «могутнього слона» спадає і він перетворюється на «неповороткого бегемота». Зберігаючи гігантський оборот, корпорація поступово втрачає здатність домагатися відповідного прибутку, що спричинено: стратегічними помилками, пов'язаними із занадто широкою диверсифікацію і відповідним розпорошенням сил; загальним занепадом галузі, омертвінням капіталу, відсутністю перспективи виробництва.

Ситуацію у ряді випадків ще можна виправити за рахунок стратегії дезінвестиції — позбавлення від збиткових виробництв і зниження витрат в організаціях, що зберігаються.

Стратегії диференціації продукції та сегментації ринку. Фірми-патієнти («хитрі лисиці») можуть бути різних розмірів: малі, середні і навіть зрідка великі. Патієнтна стратегія — це стратегія диференціації продукції і заняття своєї ніші, вузького сегменту ринку. У цій стратегії чітко простежуються дві підстратегії: ставка на диференціацію продукту; необхідність зосередити максимум зусиль на вузькому сегменті ринку.

Диференціація продукції — крок назустріч тому споживачу, якому не потрібна масова стандартна продукція; при цьому патієнт використовує відмінності як товару, так сервісу і реклами.

При спеціалізованому виробництві запас конкурентоспроможності товару виникає в основному завдяки його високій споживчій цінності. Шляхи створення власної ніші: участь у модифікації серійної продукції; виконання специфічних замовлень тощо. Ніша має відзначатися стійкою відособленістю, а в ролі стабілізатора досягнутої диференціації товару можуть виступати: унікальний технологічний досвід; особлива збутова мережа; історичний престиж марки.

Фірма накопичує досвід і концентрує ресурси у вибраній вузькій галузі, дедалі більше відокремлюючи нішу та відсікаючи конкурентів. Про новий товар, що з'явився з особливими якостями, пізнає все ширше коло потенційних споживачів. Фірма стає високодохідною, залишаючись невеликою за розмірами. Цінність патентів, технології, спеціалізованої збутової мережі існує доти, поки є особлива ринкова потреба. Патієнт багато вклав у вузьку нішу, має переваги тільки поки ніша існує, зміна виробничого профілю майже неможлива.

Більшість спеціалізованих компаній ринковий успіх перетворює на об'єкт поглинання. Типова для патієнтів чисельність зайнятих від 200 до 500 — критичний розмір уразливості фірми щодо захвату з боку віолентів. Велика фірма, поглинаючи патієнта, набуває організації, оптимально пристосованої до задоволення запитів певного кола споживачів. Колишній незалежний патієнт управляється як дочірнє підприємство з високим ступенем автономності і ніби продовжує своє самостійне існування.

Розвиток пацієнтів, аби уникнути поглинання, має відбуватися за двома напрямами: стагнація або помірне зростання разом із займаною нішею; зміна стратегії і перетворення на великого віолента.

Стратегії інноваційних дослідницьких організацій-виробників. Фірми-експлеренти — це в основному невеликі організації, головна роль яких в економіці — інноваційна (створення радикальних, «проривних» нововведень, нових продуктів і нових технологій у всіх галузях народного господарства). Як творцям радикальних нововведень, їм притаманні цілеспрямованість, відданість ідеї, високий професійний рівень працівників, лідерство, великі витрати на НДДКР.

Фірма-експлерент у своєму розвитку спочатку створюється або існує як компанія-піонер, що нічим, окрім одержимості ідеєю, не відрізняється від безлічі інших дрібних і середніх фірм. Проте

вона веде наполегливий пошук принципово нових технічних рішень. Діяльність фірми підпорядкована головному завданню, що носить прихований характер, — підготовці конкурентоспроможного нового товару.

В останні десятиліття з появою технологічних центрів і парків, венчурного капіталу, підтримка фірм-експлерентів набула організованого характеру. Неминучий при фінансуванні експлерентів, інноваційний ризик знижується за допомогою різних способів. Для більшості фірм пошук нового товару закінчується невдачею; ті ж, хто вдало втілив ідею, вступають у другий етап розвитку — період бурхливого підйому.

У виробника з'являється можливість швидко нарощувати обсяги продажу й одержувати високий прибуток. У компаній-першовідкривачів після очевидного ринкового успіху стає дедалі більше послідовників, ринок нового товару зростає, на нові можливості нарешті звертають увагу провідні корпорації. Зазвичай фірму-першовідкривача витісняють з ринку загартовані в конкурентній боротьбі «віоленти-слони».

Пряму конкуренцію гігантів витримують небагато експлерентів. Поступившись лідерством, експлеренти перетворюються на другорядних виробників масової продукції і займають на ринку позицію віце-лідера. Батьки-засновники фірми при «дружньому» захопленні, як правило, залишаються керівниками підрозділів, а за свої акції отримують щедру компенсацію. Головний же виграш полягає в появі доступу до ресурсів великої фірми, без яких надійний успіх часто неможливий.

Нині небагато компаній-експлерентів проходять всі випробування конкурентної боротьби і стають великими спеціалізованими фірмами або новими лідерами. Щоб успішно діяти на ринку після того, як новий товар став масовим, експлерент має переродитися (змінити стратегію) — сформувати чітку спеціалізацію (патієнтна стратегія) або здійснити масштабні інвестиції у виробництво, управління та збутову мережу (віолентна стратегія).

Стратегії у сфері дрібного неспеціалізованого бізнесу. Дрібні фірми, задовольняючи локальний і вузькогруповий або навіть індивідуальний попит, беруться за все, що не викликає інтересу у віолентів, патієнтів і експлерентів. Їх роль об'єднувальна, зв'язуюча — комутантна. Фірми-комутанти активно сприяють просуванню нових продуктів і технологій, у масовому порядку створюючи на їх основі нові послуги і

прискорюючи процес дифузії нововведень; беруть активну участь у процесі рутинізації нововведень за рахунок схильності до імітаційної діяльності й організації нових послуг на основі нових технологій.

Узагальнену порівняльну характеристику стратегій наведено у табл. 4.20.

Порядок ідентифікації організації, віднесення її до конкретного типу стратегічної конкурентної інноваційної поведінки:

1) складається характеристика аналізованої організації, її продукції, галузі, ринку;

2) за встановленими характеристиками організація описується за допомогою морфологічної матриці ідентифікації (табл. 4.21);

3) проводиться аналіз морфологічного опису і з використанням табл. 4.20 встановлюється відповідність організації одному або кільком типам стратегічної конкурентної інноваційної поведінки.

Менеджмент знань як конкурентна стратегія. Управління знаннями як ключовий напрям стратегічного менеджменту на сучасному етапі має на меті створення нових і могутніших конкурентних переваг. Менеджмент знань — це модель, яка об'єднує дії, пов'язані з формуванням знань, їх кодифікацією, поширенням і використанням, а також з розвитком інновацій і навчанням [55]. Управління знаннями можна визначити як мистецтво створювати вартість із нематеріальних активів організації, як цілеспрямований процес конвертації знань у вартість.

Таблиця 4.19

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ І ВІДПОВІДНИХ ЇХ СТРАТЕГІЙ ЗА ТИПОМ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

ПАРАМЕТРИ	**Тип конкурентної поведінки (класифікація Л. Р. Раменського)**			
	«ВІОЛЕНТИ»	«ПАТІЄНТИ»	«ЕКСПЛЕРЕНТИ»	«КОМУТАНТИ»
	Тип компанії за ступенем стандартизації бізнесу (класифікація М.І Книш)			
	«СИЛОВА»	«НІШОВА»	«ПІОНЕРСЬКА»	«ПРИСТОСОВНА»
	Тип компанії (класифікація Х. Фрізевінкеля)			

	«Леви», «Слони», «Бегемоти»	«Лисиці»	«Ластівки»	«Миші»
Сутність стратегії	Домінування на обширному ринку	Домінування у вузькому сегменті ринку	Прищеплення попиту на принципово нові товари	Задоволення нестандартного попиту на локальному ринку
Фундаментальні особливості компанії	Відносно малі витрати виробництва, широкомасштабні НДР, розвинена збутова мережа, рекламні кампанії	Вузька спеціалізація, певне коло споживачів, нестандартна продукція	Пошук перетворюючих рішень, підвищений ризик, упровадження радикальних нововведень	Локальний масштаб бізнесу, проста продукція, неспеціалізоване виробництво, невеликий за об'ємом попит, конкретний клієнт
Характеристика товару і попиту	Порівняно дешевий товар, середня якість, масовий попит	Унікальний товар, висока якість, обмежений попит, висока ціна	Безперервне оновлення товару, розрахунок на прищеплення потреб і зростання попиту	Висока гнучкість виробництва, невеликі обсяги виробництва, локальний попит
Рівень конкуренції	Високий	Низький	Середній	Середній
Новизна галузі	Нова	Зріла	Нова	Нова, зріла
Які потреби обслуговує	Масові, стандартні	Масові, але нестандартні	Інноваційні	Локальні
Профіль виробництва	Масове	Спеціалізоване	Експериментальне	Універсальне дрібне
Розмір компанії	Велика	Велика, середня і мала	Середня і мала	Мала

Стійкість компанії	Висока	Висока	Низька	Низька
Витрати на НДДКР	Високі	Середні	Високі	Відсутні
Чинники конкурентної боротьби	Висока продуктивність	Пристосованість до особливого ринку	Лідерство в нововведенні	Гнучкість реакції
Динаміз м розвитку	Високий	Середній	Високий	Низький
Витрати	Низькі	Середні	Низькі	Низькі
Якість продукції	Середня	Висока	Середня	Середня
Асортимент	Середній	Вузький	Відсутній	Вузький
Тип НДДКР	Поліпшуючий	Пристосовницький	Проривний	Відсутній
Збутова мережа	Власна або контрольована	Власна або контрольована	Відсутня	Відсутня
Реклама	Масова	Спеціалізована	Відсутня	Відсутня

Таблиця 4.21

МОРФОЛОГІЧНА МАТРИЦЯ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ТИПОМ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

Параметри	**Значення параметрів**		
Рівень конкуренції	а) високий	б) середній	в) низький
Новизна	а) нові галузі	г) зрілі галузі	

галузі				
Які потреби обслуговує	а) масові і стандартні	б) масові і нестандартні	в) інноваційні	г) локальні, вузько групові
Профіль виробництва	а) масове	б) спеціалізоване	в) експериментальне	г) універсальне дрібне
Розмір компанії	а) велика	б) середня	в) мала	
Стійкість компанії	а) висока		б) низька	
Витрати на НДДКР	а) великі	в) середні	в) низькі	г) відсутні
Чинники сили в конкурентній боротьбі	а) висока продуктивність	б) пристосованість до особливого ринку	в) випередження в нововведеннях	г) гнучкість
Динамізм розвитку	а) високий	б) середній	в) низький	
Витрати	а) низькі	б) середні	в) високі	
Якість продукції	а) висока	б) середня	в) низька	
Асортимент	а) широкий	б) середній	в) вузький	г) відсутній
Тип НДДКР	а) проривний	б) поліпшуючий	в) пристосовний	г) відсутній
Збутова мережа	а) власна	б) контрольована		в) відсутня
Реклама	а) масова	б) спеціалізована		в) індивідуальна

Знання — це комбінація досвіду, цінностей, експертних оцінок і контекстної інформації, за допомогою якої новий досвід інкорпорується в інформацію. *Менеджмент знань включає такі компоненти*: стимулювання приросту знань; відбір і акумуляція значущих відомостей із зовнішніх стосовно даної організації джерел; збереження, класифікацію, трансформацію, забезпечення

доступності знань; поширення й обмін знань, зокрема, в рамках організації; використання знань у ділових процесах, зокрема, у процесі прийняття рішень; втілення знань у продуктах, послугах, документах, базах даних, програмному забезпеченні; оцінку знань; вимірювання та використання нематеріальних активів організації; захист знань.

На сьогодні системи управління знаннями вже вважається одним із головних чинників у конкурентній боротьбі. Останнім часом багато західних фірм запровадили спеціальну посаду директора з управління знаннями, до функціональних обов'язків якого входять: створення і застосовування інфраструктури передачі знань, включаючи бібліотеку, бази знань, людські та комп'ютерні мережі, дослідницькі центри, оргструктуру, орієнтовану на знання; управління відносинами із зовнішніми постачальниками інформації і знань; сприяння процесу створення нових знань у рамках стратегічного планування, маркетингових досліджень, НДДКР і втіленню в нових продуктах і технологіях; вимірювати величину інтелектуального капіталу і сприяти його збільшенню; управляти персоналом у сфері менеджменту знань; формувати і реалізовувати стратегію у сфері менеджменту знань.

Розглянемо специфічні особливості розробки та реалізації ***конкурентних стратегій підприємств різних розмірів та сфер діяльності***.

Конкурентні стратегії малих фірм. Умови реалізації стратегій: наявність гнучкості, яка має бути усвідомленою й агресивною політикою; фірма повинна залишатися невеликою за розмірами, щоб мати суттєві переваги порівняно з іншими типами компаній. Варіанти стратегій:

✓ діяльність у сферах, що традиційно обслуговуються лише дрібним бізнесом (вибір сфери діяльності, в якій оптимальний розмір підприємства — невеликий);

✓ виконання функцій субпостачальника нескладних деталей або напівфабрикатів для великої компанії;

✓ випуск товарів або послуг, що копіюють чужі вироби; наслідування є однією з поширених сфер діяльності легального дрібного бізнесу (у ряді галузей (меблевій, швейній) патентне право не в змозі реально захистити дизайн від копіювання, в інших галузях (фармацевтичній, електронній) термін патентного захисту суттєво коротший за цикл життя товару); дрібне наслідувальне виробництво, забезпечуючи якість, приблизно рівну якості відповідних оригінальних товарів відомих фірм,

встановлює суттєво нижчі ціни (у західній практиці, у 1,5—2 рази).

Якщо малій фірмі за певних сприятливих обставинах вдається вирости, то в неї є чотири варіанти поведінки: підвищити свою ефективність і на цій базі домогтися низьких середніх витрат (силова стратегія); виробити ефективну спеціалізацію, що захищає від конкурентів; не змінюватися і стати легкою здобиччю для першого-ліпшого сильного противника; не розширювати розмірів своєї справи.

Конкурентна стратегія великих фірм — стратегія обслуговування масового попиту. Великі підприємства в своїй абсолютній більшості дотримуються силової стратегії конкурентної боротьби, за якої найефективніше виробництво масових, стандартних продуктів. Головна перевага стандартних товарів полягає в можливості організувати їх ефективне виробництво. Разом із тим залучення споживача, причому масового, є для виробника стандартних товарів життєво важливою необхідністю. Виробничі й збутові потужності, значні витрати на науку і техніку — основа його потужності. Вирішення проблеми залучення споживача і, таким чином, завантаження потужностей великі підприємства знаходять у «підкупі» споживача, коли примушують його забути про свої претензії до стандартного товару заради його переваг. Ресурсом тут слугує ефективність великого виробництва. До стимулів для споживача відносяться: низькі ціни, гарна якість продукту і сервісу, повнота асортименту.

Оберненою стороною механізму є жорсткі обмеження на монополістичні зловживання владою, які великі підприємства схильні здійснювати. Проте, оскільки великі підприємства через стандартність продукту, що випускається, постійно мають справу з украй нестійкою масою споживачів, вони змушені самі обмежувати свою монополістичну владу.

Конкурентні стратегії спеціалізованих фірм. Специфіка нішової стратегії — диференціація продукту доповнюється вузькою спеціалізацією, що забезпечує високий ступінь захисту ніші фірми від конкурентів. Знайти (або створити) власну нішу дуже важко — вибраний ринковий сегмент має відрізнятися певною стійкою відособленістю (унікальний технологічний досвід, особлива збутова мережа, історичний престиж марки).

Послідовність дій для створення сфери спеціалізації (за М. Портером): виявити реальних споживачів продукції фірми; встановити у деталях, як і для яких цілей використовується

продукція; визначити порівняльну важливість різних властивостей товару для споживача; з'ясувати можливості фірми з диференціації продукту, що створює додаткові зручності для споживача; встановити, як дорого обійдуться фірмі різні варіанти створення додаткових переваг для споживача; обрати той варіант диференціації продукту, який дає клієнту максимум додаткових зручностей на одиницю витрат фірми; з'ясувати, чи вдасться утримати цю диференціацію (якщо це неможливо і її легко буде скопіювати конкурентам, краще зробити новий вибір); скоротити витрати на ті якісні характеристики товару, які не зменшують додаткові зручності, створені диференціацією. Можливі варіанти розвитку фірм: поглинання; стагнація або помірне зростання разом із займаною нішею; зміна стратегії та перетворення на велику фірму.

Конкурентні стратегії у сфері радикальних інновацій. НТП у ринковій економіці має одну парадоксальну особливість: велику частку НДДКР проводять одні компанії, а найбільш значущі результати отримують інші. Причини, що забезпечують фірмі-піонеру велику пристосованість до діяльності:

- ✓ конкурентна стратегія фірм-піонерів сильна тим, що лежить в іншій площині, ніж у їхніх потужних суперників (сфера діяльності великих фірм — передбачений поточний НТП, а ризиковані прориви в невідоме — шанс фірми-піонера);
- ✓ готовність фірми до величезних, майже неприйнятних ризиків;
- ✓ оптимальна форма колективу, що працює над проривною інновацією — група на чолі із сильним лідером, вдачею першопрохідця;
- ✓ мотивація фірми-піонера сильніша і багатопланова.

Стрімке зростання фірми-піонера на етапі виведення нового товару на ринок пов'язане з тим, що інновація дає змогу вирішити проблеми споживачів, які раніше не були вирішені, або відкрити для них нові можливості. При цьому споживча цінність нового товару є значною, оскільки формується через порівняння з сумою затрат на старі товари для досягнення того самого результату, який забезпечує новий товар. Поступово у компаній-першовідкривачів стає дедалі більше послідовників. Ринок нового товару росте і на нові можливості звертають увагу провідні корпорації, що й слугує переломним моментом і початком етапу масового виробництва. Пряму конкуренцію гігантів витримують лише окремі фірми-піонери. Небагато компаній-піонерів, яким вдається пройти всі випробування,

поступово перетворюються на великі спеціалізовані фірми і навіть стають новими лідерами. За всіх умов, аби успішна діяльність на ринку тривала після того, як новий товар став масовим, фірма-піонер повинна змінити стратегію: або сформувати чітку спеціалізацію, або здійснити масштабні інвестиції у виробництво, управління і збутову мережу.

Контрольні питання

1. Який зміст вкладається у поняття «конкурентна стратегія»?
2. Що являє собою система конкурентних стратегій та які різновиди стратегій вона охоплює?
3. Що є характерним для кожної з трьох генеричних стратегій конкуренції М. Портера?
4. Які основні типи наступальної стратегії конкурентної поведінки виділяють сучасні дослідники?
5. У яких формах реалізуються оборонні стратегії конкурентної поведінки?
6. Які складові охоплює стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
7. Якими є базові принципи формування конкурентної стратегії?
8. Який інструментарій використовується у процесі розробки системи конкурентних стратегій?
9. Яким чином здійснюється проектування стратегії конкуренції для підприємств з різним ступенем домінування на ринку?
10. Якими є шляхи та засоби адаптації стратегії конкуренції до особливостей структури конкурентного середовища та динаміки ринку?

Тестові завдання для перевірки знань

1. Що слугує синонімом до поняття «конкурентна стратегія»?

a) «маркетингова стратегія»;
b) «стратегія бізнесу»
c) «портфельна стратегія»;
d) правильні відповіді b) і c).

2. В основі виокремлення стратегії агресорів, стратегії фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями, стратегії «середніх» фірм, стратегії фірм, які займають сегменти з високою цінністю, стратегії оборонців лежить така класифікаційна ознака, як:

a) конкурентні позиції та маркетингові спрямування;
b) метод конкуренції фірми на цільовому ринку;
c) стратегічний профіль фірми;
d) правильної відповіді немає.

3. Якої конкурентної стратегії дотримується підприємство, що випускає товар з унікальними характеристиками і реалізує його на конкретному сегменті ринку:

a) лідерство у витратах;
b) зосередження на витратах;
c) диференціація;
d) зосередження на диференціації.

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

a) стратегію лідерства у витратах;
b) стратегію негайного реагування на потреби ринку;
c) стратегію диференціації;
d) стратегію зосередження.

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

a) на ринку переважає цінова конкуренція;
b) фірма має велику частку на ринку і можливості доступу до дешевих сировинних ресурсів;
c) підвищення цін не означатиме втрату споживачами свого прибутку;
d) галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації;
e) на ринку переважає нецінова конкуренція;
f) попит на продукцію підприємства еластичний за ціною і є однорідним.

6. Перспективний для реалізації конкурентної стратегії диференціації ринок характеризується таким:

a) цінова конкуренція;
b) різноманітна структура попиту на продукцію;
c) нецінова конкуренція;
d) незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їхнього бюджету;
e) наявність широких можливостей виділення товарів на ринку, гарне сприйняття і висока оцінка продукції споживачами;

f) нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі.

7. Передумовами реалізації стратегії зосередження (фокусування) виступають:

a) обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку;

b) державна підтримка діяльності підприємства;

c) різноманіття споживачів щодо споживання і цільового використання товару;

d) відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку.

8. Г.Л. Азоєв у процесі доповнення та розвитку концепції М. Портера запропонував дві принципово нові стратегії формування конкурентних переваг:

a) стратегія зниження собівартості;

b) стратегія впровадження інновацій;

c) стратегія сегментування ринку;

d) стратегія диференціації продукту;

e) стратегія негайного реагування на потреби ринку.

9. Пошук нових груп споживачів і територіальних ринків, підготовка до моменту проникнення в галузь потужних компаній з інших галузей — це можливі стратегії компаній, що працюють на…

a) швидкозростаючих ринках;

b) ринках у період уповільнення зростання;

c) ринках у період застою.

10. Стратегії фірм у відповідь на зміни в конкурентному середовищі галузі на стадії зрілості:

a) оптимізація обслуговування;

b) посилення уваги зниженню витрат;

c) орієнтація на стратегію фокусування через виявлення, створення і розробки зростаючих ринкових сегментів;

d) збільшення вигод для споживача через інтеграцію.

11. Для фірми, що має слабку конкурентну позицію, пропонується будувати свою політику, виходячи з таких стратегічних можливостей:

a) стратегія кругового наступу;

b) стратегія негайного відступу і покидання галузі;
c) пошук незайнятої ніші;
d) наслідуванням лідера.

Задача

Приклад 4.1. **Ситуаційне проектування конкурентної стратегії підприємства.**

Надати інтерпретацію конкурентної карти ринку та запропонувати варіанти конкурентних стратегій для підприємств № 1, 3, 5, 10 (табл. 4.22).

Таблиця 4.22

КОНКУРЕНТНА КАРТА РИНКУ

Темпи зростання ринкової частки (T_i)	Ринкова частка (D_i)			
	Лідери ринку	Підприємства з сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайдери ринку
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко покращується	№ 9, 10	№ 7	№ 6, 8	№ 3
Підприємства з конкурентною позицією, що повільно покращується	№ 5		№ 2	
Підприємства з конкурентною позицією, що повільно погіршується			№ 1	
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується			№ 4	

Приклад 4.2. **БКГ — аналіз господарського «портфелю»**

підприємства [122, 184, с. 194].

Підприємство «Керамік» здійснює свою діяльність за трьома напрямами, які представлені такими стратегічними господарськими підрозділами (СГП):

— СГП «А» — виробництво цегли;

— СГП «Б» — виробництво майолікових виробів;

— СГП «В» — виробництво черепиці.

Дані про обсяги продажів цих СГП підприємства та їхніх конкурентів наведені у табл. 4.23.

Таблиця 4.23

ДАНІ ПО СГП ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХНІХ КОНКУРЕНТІВ

СГП	Обсяги продажу (тис. грн)	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох головних конкурентів (тис. грн)	Темпи зростання ринку (%)
«А»	700	9	3000/2400/650	2
«Б»	3300	5	2700/2100/1370	7
«В»	1200	3	1500/1090/780	19

Проаналізувати господарський «портфель» видів діяльності методом «Бостон Консалтинг груп» і запропонувати свою оцінку стану підприємства.

Яку стратегію слід обрати для кожного з СГП?

Розв'язання **Аналіз господарського «портфеля» підприємства**

Для проведення «портфельного аналізу» підприємства доцільно застосовувати матрицю зростання ринкової частки Бостонської консалтингової групи (БКГ). А для визначення становища кожного СГП підприємства в матриці БКГ обчислимо показник ринкової позиції СГП, тобто відносну частку ринку щодо найпотужнішого конкурента:

для СГП «А» $K_{рп} = \frac{700}{3000} = 0{,}23;$

для СГП «Б» $K_{рп} = \frac{3300}{2700} = 1{,}22;$

для СГП «В» $K_{рп} = \frac{1200}{1500} = 0{,}8.$

Зведемо здобуті дані в матрицю БКГ (рис. 4.8).

1. Стратегічний господарський підрозділ В, що виробляє черепицю, розміщений у сегменті «Важкі діти». Це товар, який перебуває на початку життєвого циклу, а напрям діяльності обіцяє високі темпи росту. Проте підприємство ще не охопило значної частки ринку. У такій ситуації варто за допомогою значних інвестицій та наступальної стратегії досягнути збільшення частки ринку. Доцільно врахувати, що цей підрозділ потребує великих фінансових затрат, тому слід оцінити, чи можливо здійснити розширення частки ринку з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

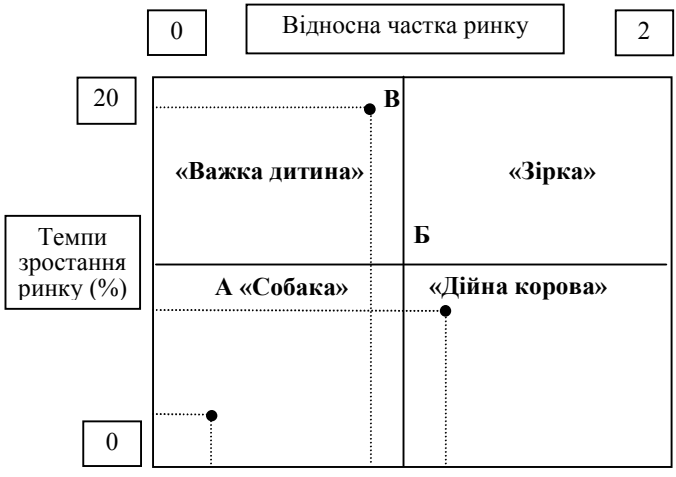


Рис. 4.8. Матриця БКГ

2. Стратегічний господарський підрозділ Б, що виробляє майоліку, отримує досить високі прибутки і не потребує великих інвестицій. Велика частка ринку даного підприємства пояснюється значними перевагами щодо виробничих витрат. За рахунок високих прибутків даного підрозділу можна фінансувати зростання інших СГП.

3. Стратегічний господарський підрозділ А, що виробляє цеглу, розміщений у сегменті «Собаки». Цегла — це товар, який перебуває на етапі зрілості. Підрозділ не дає значних прибутків,

галузь має низькі темпи зростання, а підприємство не володіє значною часткою ринку. За найменшої загрози збитковості даного підрозділу доцільно послідовно застосувати стратегію дезінвестування і через певний період часу вилучити його з «портфеля» видів діяльності підприємства «Керамік».

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНКИ

5.1. Чинники та критерії конкурентоспроможності товару

Конкурентоспроможність товару є головною умовою конкурентоспроможності фірми на ринку і важливою основою прибутковості її діяльності. Найчастіше під ***конкурентоспроможністю товару*** мають на увазі:

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

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

✓ спроможність товару відповідати вимогам даного ринку в аналізований період;

✓ здатність витримувати конкуренцію на ринку (наявність вагомих переваг над виробами інших товаровиробників).

Конкурентоспроможність продукції (послуги) залежить від ряду чинників, що впливають на пріоритетність вибору і визначають обсяг її реалізації на певному ринку:

— *техніко-економічних чинників*, які залежать від продуктивності й інтенсивності праці, витрат виробництва, наукоємності продукції — якість, продажна ціна і витрати на експлуатацію (використання) або споживання продукції (послуги);

— *комерційних чинників,* які визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку — кон'юнктура ринку (гострота конкуренції, співвідношення між попитом і пропозицією даного товару, національні та регіональні особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на дану продукцію або послугу); сервіс, що надається (наявність дилерсько-дистреб'юторських пунктів виробника і станцій обслуговування в регіоні покупця, якість технічного обслуговування, ремонту й інших послуг, що надаються); ре-

живача, що має на меті формування попиту); імідж фірми (популярність торгової марки, репутація фірми, компанії, країни);

— *нормативно-правових чинників,* які відображають вимоги технічної, екологічної та морально-етичної безпеки використання товару на даному ринку, патентно-правові вимоги (патентна чистота і патентний захист); у разі невідповідності товару чинним нормам і вимогам стандартів і законодавства він не може бути проданий на даному ринку.

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

Таблиця 5.1

ЧИННИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРУ ЗА СТАДІЯМИ ВІДТВОРЕННЯ ПРОДУКТУ

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

Як видно з табл. 5.2, більшість складових конкурентоспроможності походять з виробничої сфери і тільки певна їх частина — з торговельної.

Таблиця 5.2

ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРІВ

Критерій	Сутнісна характеристика
Рівень якості товару та його стабільність	Якість як головна характеристика товару — це здатність фірмового товару виконувати свої функції. ***Рівень якості*** **—** відносна характеристика, заснована на порівнянні показників якості продукції й аналога конкурента. Класифікація показників якості товарів: за кількістю властивостей, що характеризуються (одиничні; комплексні); за формою представлення (абсолютні; відносні); за типом властивостей (призначення; ергономічні; надійності; безпеки; екологічні; естетичні). Етапи визначення рівня якості товарів: встановлення номенклатури показників якості товару; визначення чисельних значень показників і встановлення їх значущості; розрахунок комплексного узагальненого показника якості товару; визначення рівня якості товару. ***Стабільність рівня якості товарів*** визначається значеннями показників якості. Види стабільності якості: стабільність значень показників якості в межах партії, що випускається, і коливання значень показників від партії до партій — «стабільність в обсязі»; стабільність значень показників якості в період використання (експлуатації) — «стабільність у часі». Показники стабільності якості: рівень браку, повернень бракованих партій, і сума рекламацій; незмінність ряду органолептичних характеристик
Соціальна адресність	***Соціальна адресність*** **—** відповідність характеристик продукції специфічним потребам соціальної групи споживачів (пов'язані з демографічними і поведінковими ознаками — з особливостями сприйняття нових товарів; уявленнями про комфортність, красу, чутливістю до ціни; рівнем доходу) або конкретного покупця (пов'язані зі станом здоров'я,

	особливостями шкіри, форми і розміру фігури; індивідуальними смаками; рівнем доходу). Точність соціальної адреси товару в поєднанні з властивостями, при формуванні яких виробник враховує специфічні потреби покупців вибраного сегменту, є мірою соціальної адресності як критерію конкурентоспроможності. Визначається переважно експертним методом
Достовірність	Безпосереднім свідченням достовірності є спеціальне та захисне маркування товарів; сертифікати відповідності тощо. Опосередкованим свідченням достовірності слугують колективні знаки на тарі, статус експерта, підтверджуючого достовірність товару, місце продажу товару.
Достовірність	Контрофактна продукція — продукція, що продається під товарним знаком або на основі патента іншої фірми без її дозволу; скопійована з оригінальної продукції без відповідного дозволу власника прав на інтелектуальну власність. Для масового покупця свідченням конкурентних переваг є: спеціальне і захисне маркування; захищені знаки підтвердження оригінальності товару; акцизні марки (алкогольна продукція, тютюнові вироби); реєстраційні знаки (аудіо-, відеопродукція, комп'ютерні інформаційні носії); захисні знаки на товаросупровідних документах (сертифікати відповідності, гігієнічні та санітарно-епідеміологічні висновки)
Безпечність	***Безпека продукції*** — це безпека для життя, здоров'я, майна споживача і навколишнього середовища за звичних умов його використання, зберігання, транспортування та утилізації, а також безпека виконання роботи. Розрізняють: безпека товару для людини, безпека для навколишнього середовища (екологічність), безпека виконання роботи. Властивості безпеки: механічна безпека; безпека від шуму і вібрацій; термічна безпека; електрична; електромагнітна; хімічна; біологічна; пожежна; безпека від вибухів; радіаційна безпека. В рамках кожної властивості безпеки можна розрахувати певні показники.

	Безпека товару (послуги) може визначатися безпосередньо (за якісними або кількісними характеристиками або опосередковано (за допомогою документів — сертифікатів відповідності, висновку наглядових органів)
Споживча новизна товару	Новий товар — це предмет споживання, який задовольняє нові потреби людини або, порівняно з товаром-попередником, більш повно задовольняє потреби, що склалися. Властивості товару, що зумовлюють його приналежність до категорії «новий товар» — прояв новизни. Якщо об'єктом оцінки новизни є новизна споживчих властивостей, а суб'єктом — кваліфікований споживач, то її слід вважати ***споживчою новизною***. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності виробник повинен подбати про стабільність новизни. Розрізняють: стабільність новизни в часі (визначається захищеністю оригінального товару (марки-конкурента) і його виробництва законодавчо — охоронними документами (патентами, свідоцтвами) і організаційно-технічними заходами — ступенем захищеності інформації про виробництво, що містить ноу-хау); стабільність новизни в обсязі (визначається тиражем продукції, оскільки від його розміру залежить оригінальність товарів і товарів з естетичною функцією).

Закінчення табл. 5.2

Критерій	Сутнісна характеристика
Споживча новизна товару	Основна маса товарів-новинок — це оновлені товари, які, маючи вищий рівень споживчих властивостей, більш повно задовольняють потреби, що склалися. Оновлення у виробництві продовольчих товарів здійснюється головним чином у напрямі освоєння екологічно чистих харчових товарів, дієтизації (зменшення жирності), вітамінізації традиційних продуктів з лікувально-профілактичними властивостями. Оновлення у виробництві складнотехнічних товарів відбувається за рахунок: упровадження досягнень оборонної промисловості; застосування в товарах нижчого класу новин, що раніше використалися в товарах вищого класу; застосування цифрової техніки

Імідж товару	Імідж організації (підприємства) — популярність і репутація як надійного партнера, здатного забезпечити якість товарів, вчасно виконати свої зобов'язання. Імідж підприємства переноситься і на його продукцію. Він визначається: виробником; замовником (продавцем); клієнтом (покупцем). Для підтримки високого іміджу потрібні ефективна реклама, постійний контакт зі ЗМІ і найголовніше — забезпечення стабільного рівня якості товару. Один з важливих пунктів програми ефективного іміджу — закріплення фірми і її товару на визначеному сегменті ринку. Майстер-план іміджу фірми має складатися із зовнішнього (це те, як її сприймають суспільство, ЗМІ й інвестори), внутрішнього (атмосфера всередині неї, позитивне і негативне ставлення до керівників і політики компанії), відчутного (сприйняття її бізнесу покупцем за допомогою його п'яти відчуттів) і невідчутного (реакція покупця на відчутне, на обслуговування і ставлення до нього компанії) іміджу. Кожна з цих частин плану впливає на ефективну роботу з покупцем: підтримка іміджу успішної компанії, який змушує покупця повірити в це; встановлення емоційного зв'язку зі споживачем і суспільством. Поправка на імідж може вводитися на двох етапах — при остаточній оцінці рівня конкурентоспроможності і визначенні рівня якості. В. А. Арістовим запропоновано, розраховуючи поправки, використовувати два показники. Показник $Д^{t}$ враховує частку потенційних споживачів, які називають дану фірму першою при відповіді на питання: «Які фірми, що виробляють дані продукти, Ви знаєте?» — у загальній кількості опитаних споживачів. Показник $Д^{tt}$ враховує частку потенційних споживачів, які називають дану фірму першою при відповіді на питання: «Даний продукт якої фірми Ви бажаєте придбати?» — у загальній кількості споживачів. Поправка розраховується за формулою: $П = К_1 \cdot Д^{t} + К_1 \cdot Д^{tt}$, де $К_1$, $К_2$ — коефіцієнти, що враховують вагомість $Д^{t}$, $Д^{tt}$
Інформативність товару	Інформативність продукції — здатність виражати свою суспільну цінність через інформацію про конкурентні переваги. Результат предкупівельної альтернативи (оцінки варіантів вибору товару) значною мірою залежатиме

	від отримуваної споживачем інформації про конкурентні переваги продукції. Загальними вимогами до товарної інформації є достовірність, доступність, достатність; довірчість. Обов'язкові вимоги до інформації виробник може виконувати неформально, наводячи додаткові відомості, не передбачені стандартами і технічними умовами (свідоцтво про основні показники споживчих властивостей; правила й умови ефективного та безпечного використання), що полегшують вибір товару. Знаки, що інформують про конкурентоспроможність продукції: знаки відповідності стандартам; знаки відповідності при добровільній сертифікації; знаки лауреатів конкурсів
Ціна споживання товару	Ціна як грошовий вираз вартості товару слугує для непрямої зміни величини витраченого на виробництво товару суспільно необхідного робочого часу. Зазвичай з двох складових конкурентоспроможності споживач віддає перевагу якості, але в окремих випадках він на перше місце ставить ціну. Причини: ідентичності за якістю порівнюваних товарів (послуг); рівень доходу населення. Ціна споживання відображає повні витрати споживача з придбання й експлуатації продукції протягом терміну її служби. Чинники, що впливають на визначення ціни товару: сукупні витрати виробництва; затрати суспільної праці; якість товару; функції і властивості товару; кваліфікація персоналу; технологічний рівень виробництва; податкове законодавство країни; витрати на транспортування і зберігання товару; затрати на оренду приміщень для реалізації товару; упаковка товару; популярність фірми; рівень сервісного і гарантійного обслуговування; маркетингова діяльність фірми; попит і пропозиція на дану продукцію; торгова націнка фірми. Основні методи ціноутворення: встановлення ціни на основі собівартості і прибутку (витратний принцип); встановлення ціни на основі балансу попиту і пропозиції; встановлення ціни з урахуванням цін конкурентів. Превалювання методу залежить від типу ринку. При розрахунку ціни слід виходити з цінності

	товарів. Облік градації товарів і послуг за якістю (ґатунок, марки, класи) дає змогу забезпечувати адекватність ціни якості.

За великої кількості чинників конкурентоспроможності товару на ринку, пріоритетну роль відіграють такі [178]:

1) корисність для потенційного покупця (споживча вартість або здатність задовольнити вимоги до даного ти виду товару з боку споживача);

2) ціна товару (за рівної корисності покупець віддасть перевагу дешевшому товару, але може придбати і дорожчий товар, якщо він виявиться для нього кориснішим; виняток — престижні або статусні товари, придбання яких необхідне для підтримки певного соціального статусу покупця);

3) інноваційність продукції (введення важливої для покупця новизни у товар, що робить його оригінальним (ексклюзивним)).

Критерій конкурентоспроможності товару — це якісна та (або) кількісна характеристика продукції, що виступає основою для оцінки її конкурентоспроможності. Характеристику основних критеріїв наведено в табл. 5.2 [9].

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

За результатами аналізу літературних джерел і стандартів І.М.Ліфіцом виділені ***критерії (показники) конкурентоспроможності послуг***, характеристика яких наведена в табл. 5.3 [9]. Перші три критерії визначають корисність послуги, причому перелік одиничних показників першого критерію специфічний для кожної групи послуги, а зміст другого і третього критеріїв у принципі ідентичний для всіх груп послуг.

Оцінка конкурентоспроможності продукції західними науковцями здійснюється з урахуванням таких критеріїв [126]:

1) ступінь новизни товару; якість його виготовлення; наявність матеріальної бази для поширення інформації про товар, можливість стимулювання збуту, включаючи рекламу; можливості пристосування товару до вимог конкретного ринку; фінансові умови; динамізм збуту і здатність швидко реагувати на успіхи ринку — *підхід експертів Паризької торгово-промислової палати*;

2) цінові показники (продукція вважається конкурентоспроможною, якщо її продажна ціна, дизайн і якість не поступаються аналогам, представленим на ринку); порівняльна вартість (порівняльна вартість одиниці праці в обробній промисловості порівнюваних країн, підрахована в одній валюті); порівняльна прибутковість (чим вищі прибутки має компанія від своїх експортних операцій, тим вищий рівень конкурентоспроможності її продукції, тобто показником є норма прибутку компанії) — *підхід англійських економістів*.

Таблиця 5.3

КРИТЕРІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ

Критерій	Характеристика
Критерій результату виконання послуги	Критерій регламентований стандартами на матеріальні послуги. Результативність окремих груп послуг визначають: послуги хімчистки — чистота виробу, збереження його форми, належна відпрасованість тощо; транспортної послуги — прибуття за розкладом, чіткість і розбірливість оголошення зупинок; послуги торгівлі — якість та асортимент товарів, що реалізуються. Для оцінки результату виконання соціально-культурних послуг (припустимо, освітніх) думки споживача (що вчиться, студента) недостатньо. Потрібна участь експертів і застосування спеціальних стандартів (наприклад, державних освітніх стандартів). При оцінці критерію необхідно звертати увагу не лише на величину споживчого ефекту послуги, а й на стабільність рівня її якості (наявність діючої і сертифікованої системи якості в організації сфери послуг)
Критерій умов обслуговування	Критерій визначається матеріально-технічною базою організації і набором послуг, які вона надає. Він має охоплювати лише ті послуги, які створюють зручності споживачу (організація і створення місць відпочинку в приміщенні магазина, прийом і зберігання речей покупців тощо). Вимоги до матеріально-технічної бази як чинника безпеки послуги регламентовані стандартами безпеки праці, будівельними, санітарними нормами і правилами й іншими обов'язковими нормами. Вимоги до умов обслуговування однотипні для всіх груп по-

	слуг. Вимоги до категорії сфери послуг (зірковість, клас, розряд і ін.) можуть встановлюватися в стандартах на класифікацію підприємств (наприклад, готелі) або в стандартах загальних технічних умов (послуги перукарень)

Закінчення табл. 5.3

Критерій	Характеристика
Критерій культури обслуговування	Критерій регламентований спеціальними стандартами, що визначають вимоги до обслуговуючого персоналу. Особливу роль він відіграє у забезпеченні якості і конкурентоспроможності послуг торгівлі і громадського харчування. Культура обслуговування залежить від майстерності обслуговуючого персоналу в широкому розумінні цього терміна
Критерій доступності послуги	Критерій включає затрати грошових коштів і часу. Витрати, що передують обслуговуванню, значно перевершують затрати часу клієнта на безпосередній контакт з виконавцем послуги, досягаючи співвідношення 20:1. Оцінка затрат часу при обслуговуванні не може бути однозначною: великі затрати часу на очікування прийому оцінюються споживачем негативно, а на контакт з лікарем — позитивно; великі витрати часу на консультацію з продавцем-консультантом оцінюються покупцем позитивно, а на очікування в черзі до продавця-касира — негативно. Не всі витрати часу повинні відображатися в критерії доступності (втрати часу на очікування прийому лікаря можуть бути враховані як у критерії умов обслуговування, так і в критерії доступності послуги). Важливо уникнути подвійного рахунку і зважити на цю характеристику у складі лише одного критерію

Під ***чинниками конкурентоспроможності*** прийнято розуміти безпосередні причини, наявності котрих необхідно та достатньо для зміни одного чи кількох критеріїв конкурентоспроможності. Класифікацію чинників конкурентоспроможності наведено в табл. 5.4 [158].

Окрім зазначених у табл. 5.4, за інтенсивністю дії розрізняють малозначні, значні і дуже значні чинники конкурентоспроможності продукції, а за характером дії — позитивні і негативні, стосовно безпосередньо товару виділяються такі групи чинників, як товарні та нетоварні; стосовно підприємства та ступеня їх контрольованості підприємством виділяються такі групи чинників, як зовнішні та внутрішні.

Таблиця 5.4

КЛАСИФІКАЦІЯ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Ознака класифікації / Чинники	
Сфера дії	
✓ **Макроекономічні** — діють на рівні держав і галузей країни	✓ **Мікроекономічні** — діють на рівні підприємств, конкретних товарів і послуг
Походження	
✓ **Основні (природні)** — природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни, некваліфікована і напівкваліфікована робоча сила; «дістаються» країні задарма або задіювання їх вимагає невеликих вкладень; значну роль відіграють у ненаукоємному виробництві: добувній промисловості, будівництві цивільних об'єктів (шкіл, житла), галузях АПК	✓ **Розвинені (штучні)** — часто є результатом інтелектуальної діяльності — організація наукових центрів виробництва і формування високоосвічених кадрів, добре розвинена інфраструктура обміну інформацією; для створення чинників потрібні значні і часто тривалі вкладення капіталу і людських зусиль
Спеціалізація	

✓ **Загальні** — чинники, що діють у широкому спектрі галузей: мережа автомобільних шляхів і залізниць, персонал з вищою освітою	✓ **Спеціалізовані** — чинники, що діють в обмеженому колі галузей або навіть в одній-єдиній (персонал з вузькою спеціалізацією, інфраструктура специфічного типа; формування чинників вимагає постійного і істотного фінансування, проте їх складніше продублювати конкурентам, оскільки для їх створення необхідні довгострокові інвестиції
Значна і стійка конкурентна перевага створюється тоді, коли в галузі діють одночасно розвинені і спеціалізовані чинники	

Закінчення табл. 5.4

Ознака класифікації / Чинники
Стадії життєвого циклу

✓ **Виробничі** чинники, що формують якість продукції (основні виробничі чинники, що впливають на якість продукції на стадії виробництва (сировина, технологія, конструкція)); чинники, що формують ціну продукції (вартість сировини, трудомісткість технологічного циклу, складність конструкції, обсяг виробництва, прибуток, відрахування); керівники (дають змогу ефективно задіювати якість і ціни)	✓ **Збутові** (безпосередньо впливають на конкурентоспроможність послуги й опосередковано, через сервісні чинники, — на конкурентоспроможність товарів): ув'язка нової продукції з асортиментом продукції, що випускається; створення розгалуженої дилерської мережі; рекламне забезпечення; форма розрахунку з постачальником товару; транспортабельність товару; надійність постачання; ланковість руху	✓ **Сервісні** (діють на стадії обігу та враховуються в діяльності як організацій-виробників, що надають сервісні послуги, так і підприємств сфери побутових послуг): умови придбання товару і форма його оплати; демонстрація складнотехнічного товару у дії та надання покупцю можливості продегустувати харчовий продукт; підбір товару, виходячи з індивідуальних особливостей покупця; наявність і якість послуг з пакування, доставки й установки товарів, технічного обслуговування в гарантійний і післягарантійний періоди; культура обслуговування	✓ **Ринкові**: гострота конкуренції; місткість ринку (розмір потенційного ринку; ринкова новизна); стабільність і перспективність ринку; підготовленість ринку; патентно-правові показники (показники патентної чистоти і патентного захисту)
	Збутові і сервісні чинники як послуги тісно кореспондують між собою, оскільки домагаються одних і тих самих цілей: забезпечення належної якості товарів; доступність його для споживача за ціною та іншими параметрами; забезпечення раціонального асортименту, тобто асортименту, відповідного попиту різних категорій покупців за різними параметрами		

Соціально-економічна природа	
✓ **Ресурси**: трудові ресурси (кількість, кваліфікація, вартість робочої сили, тривалість робочого часу, трудова етика); фізичні ресурси (кількість, якість, доступність і вартість корисних земельних ділянок, води, корисних копалини, лісових ресурсів, риболовецьких угідь, кліматичні умови, розташування щодо інших країн); ресурс знань (сума наукової, технічної і ринкової інформації, наявної в країні); грошові ресурси (кількість і вартість капіталу, який може бути задіяний для фінансування промисловості)	✓ **Інфраструктура**. Якість інфраструктури і плата за користування нею (транспортна система, система зв'язку, поштові послуги, переказ платежів або засобів із банку в банк, система охорони здоров'я, житловий фонд, установи культури тощо)

5.2. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції

Успішність функціонування будь-якої фірми залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, що пропонується нею споживачам. ***Оцінка конкурентоспроможності продукції*** — визначення її рівня, що дає відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в даний період, порівняно з продукцією конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності продукції необхідна для обґрунтування прийнятих рішень при [158]: комплексному вивченні ринку; оцінці перспектив продажу конкретних вітчизняних товарів для внутрішнього і зовнішнього ринків; оцінці перспектив закупівлі конкретних імпортних і вітчизняних зразків товарів; встановленні та коригуванні цін нових товарів вітчизняного виробництва, експортних та імпортних товарів; коригуванні цін при надходженні нової партії відомого товару; контролі якості експортних товарів; знятті товарів з експорту або їх модернізації; припиненні закупівлі імпортних товарів; підготовці інформації для реклами нових товарів вітчизняного виробництва, імпортних товарів, товарів для експорту; оптимізації торгового асортименту; формуванні товаровиробниками політики у сфері якості і конкурентоспроможності; позиціонуванні продукції; прийнятті управлінських рішень щодо доцільності витрат на розробку, проектування і серій.

Для визначення конкурентоспроможності товару керуються певними принципами її оцінки — базовими вихідними положеннями, дотримання яких дає змогу підвищити точність оцінки, врахувати інтереси ринкових суб'єктів, уніфікувати порядок дій, що являють собою зміст процедури оцінки. Перелік основних принципів наведено в табл. 5.5 [8; 9; 119; 158; 160].

Запропоновані принципи є результатом синтезу раніше відомих законів і концепцій і висуваються як основні для вирішення конкретного завдання — оцінки конкурентоспроможності продукції та визначення стратегії й тактики можливих дій для якнайповнішого задоволення інтересів споживачів і виробників одночасно.

Також необхідним є врахування таких принципів: принцип інтегральності (поглиблення і конкретизацію зв'язків між чинниками конкурентоспроможності); принцип діалектичності (необхідність розгляду сукупності чинників у розвитку); принцип відносності конкурентоспроможності (передбачає порівняльний характер оцінки (обрані критерії одного товару порівнюються з критеріями іншого товару, взятими за базові); принцип соціальної адресності конкурентоспроможності (визначається ступенем задоволення за допомогою товарів потреб конкурентних соціально орієнтованих сегментів споживачів); комплексність (виявлення різних складових конкурентоспроможності товару і чинників, що чинять на неї вплив).

Таблиця 5.5

ПРИНЦИПИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

Принцип	Тлумачення принципу
Принцип протилежності цілей і засобів	У процесі оцінки й управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників), цільові орієнтири яких взаємозв'язані і протилежні: для виробника важливі параметри, які впливають на рівень витрат, а для споживача — параметри, що впливають на споживчі властивості продукції. Кожен споживач прагне одержати максимум споживчого ефекту на одиницю витрат. З погляду виробника корисність продукції визначається витратно-ціновими чинниками
Принцип врахуван-	Конкурентоспроможність продукції на різних сегмен-

ня особливостей різних сегментів ринку	тах споживчого ринку є різною, оскільки кожен споживач оцінює її суто індивідуально. Споживачі, сегментовані за певними критеріями, мають різну структуру установок і по-різному оцінюють конкурентні переваги і недоліки продукції. При здійсненні покупки вони з'ясовують ступінь відповідності параметрів продукції власним потребам і фінансовим можливостям. У кожен конкретний момент часу структура платоспроможного попиту цілком визначена, що дає змогу здійснювати сегментацію споживачів за значущістю (важливістю) окремих показників якості і величині їх бюджетних обмежень
Принцип квазістабільності ринкової кон'юнктури	Конкурентоспроможність продукції — це поняття відносне, чітко прив'язане не лише до конкретного ринкового сегменту, а й до певного моменту часу. Для уникнення внутрішньої неузгодженості основних параметрів оцінки конкурентоспроможності товару необхідно розглядати такий часовий період, протягом якого повинні бути незмінними психологічні аспекти сприйняття корисності товару суб'єктами ринкових відносин, виробничі можливості виробників і купівельна спроможність споживачів, ринкові позиції конкурентів тощо.

Продовження табл. 5.5

Принцип	Тлумачення принципу
Принцип квазістабільності ринкової кон'юнктури	Основні чинники визначення тривалості періоду незмінності ринкової кон'юнктури: рівень доходів і структура витрат споживачів, мода, звички; якісні стрибки в науці, техніці, торгівлі та інших областях знань; інструменти державного управління економікою; принципи суспільно-політичного устрою; елементи конкурентного середовища тощо. На основі зібраної статистичної інформації будується економетрична модель; усі події мають бути синхронізовані в дискретних тимчасових інтервалах
Принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку	Поведінка кожного суб'єкта ринкових відносин (споживача, виробника) розглядається як серія взаємопов'язаних раціональних дій із заздалегідь визначеною метою. Суб'єкт вибирає раціональні цілі лише відповідно до його природних і розумових соціальних потреб, ретельно розраховує оптимальний шлях до задоволення потреб: кожний виробник намагається використати всі резерви для одержання максимальної віддачі від наявних у його розпорядженні ресурсів; кожний споживач — одержати за свої гроші максимум з погляду кількості і якості товару

Принцип оцінки з позиції певного суб'єкта ринку: виробника, продавця, споживача	Залежно від суб'єкта ринку вибирається номенклатура групових і одиничних критеріїв. При оцінці з позиції споживача про задоволення його потреб можна судити тільки за відносними споживчими показниками, оскільки вони доступні розумінню масового покупця. Товар сам по собі нікому не потрібен, потрібна вигода, яку він дає покупцю. Саме відомості про споживчі властивості і показники якості (краще у відносній формі) і несуть інформацію про корисність, тобто вигоду. Якщо виробник (продавець) при виході на ринок надаватиме таку інформацію, то можна очікувати, що оцінка випущеного товару, дана виробником, збіжиться з думкою споживача
Орієнтація на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній)	Зовнішній ринок диктує вимоги, які ставляться до будь-якої експортної продукції, і є специфічними для кожної країни-покупця (зумовлено особливостями зарубіжних стандартів, умовами експлуатації, національними особливостями країни). Першочерговими є вимоги до патентно-правових показників, які характеризують патентний захист і патентну чистоту продукції; наявність штрих-коду на упаковці експортного товару.

Продовження табл. 5.5

Принцип	Тлумачення принципу
Орієнтація на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній)	Стосовно послуг цей принцип не універсальний, а актуальний лише для послуг, що працюють як на внутрішній, так і на зовнішній ринок (послуги зв'язку, банківські послуги, послуги з перевезення пасажирів залізничним, морським, річковим і повітряним транспортом). Переважаюча частка організацій побутових послуг працює на внутрішньому ринку (організації з ремонту побутової техніки, хімчистки, підприємства роздрібної торгівлі, громадського харчування)
Орієнтація на конкретний сегмент ринку	Сукупній попит певної групи споживачів концентрується зазвичай навколо певного рівня якості і ціни товару, тому виробник, випускаючи продукцію з характеристиками, близькими до популярних, може за допомогою відносно невеликого асортименту задовольнити попит суттєвої частини споживачів. Оптимальним вважається сегмент ринку, до якого відносяться 20% споживачів, які купують приблизно 80% товару. При орієнтації на певний сегмент ринку послуг найбільш універсальним зі всіх критеріїв є рівень доходу, який покладений в основу градації ряду організацій з категорій якості обслуговування (зірковість

	готелю, розряд ательє, клас ресторану)
Принцип відповідності вимогам технічного законодавства, нормативним і юридичних документам	Для товарів, призначених для внутрішнього ринку, необхідна відповідність обов'язковим вимогам технічних регламентів, державних стандартів, санітарних правил і норм, будівельних норм і правил, ЗУ «Про захист прав споживачів» тощо. Для експортної продукції умовами є відповідність товару міжнародним стандартам країни імпорту, наявність патентної чистоти. Специфічною для послуг є така обов'язкова норма, як договір між громадянином-споживачем і виконавцем послуги (договір підряду (для матеріальних послуг) і договір надання послуг (для соціально-культурних послуг))
Формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності з урахуванням рекомендованих вимог до товару та перевищенням обов'язкових вимог	Номенклатура критеріїв має включати як кількісні, так і якісні характеристики. До номенклатури можуть увійти й характеристики, що перевищують обов'язкові вимоги стандарту, при цьому перевищення обов'язкових вимог може досягатися різними шляхами. Для товарів критеріями можуть слугувати і чинники, які опосередковано характеризують показники якості («наявність системи якості», «використання екологічно безпечної технології»).

Закінчення табл. 5.5

Принцип	Тлумачення принципу
Формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності з урахуванням рекомендованих вимог до товару та перевищенням обов'язкових вимог	Для послуг основними шляхами перевищення обов'язкових вимог стандарту виступають: застосування послуг, не передбачених стандартом для даної категорії організацій; майстерність виконавця послуг (уміння нестандартно поставитися до споживача, виконати послугу так, аби клієнт повторно відвідав підприємство)
Принцип виключення подвійного рахунку	Зміна ряду критеріїв відбивається як на корисності, так і на вартості товару або послуги. Наприклад, підвищення надійності, з одного боку, підвищує стабільність рівня якості, з іншого — знижує ціну споживання. Для забезпечення точності розрахунку інтегрального показника якості значення показників надійності слід враховувати або в чисельнику, або в знаменнику формули цієї відносної характеристики, щоб уникнути подвійного рахунку. Запобігати подвійному рахунку слід також при оцінці конкурентоспроможності із застосуванням критерію «рівень новизни». Якщо новизна досягається поліпшенням показників якості (модернізацією, удосконаленням

	товару), то цей факт треба врахувати при розрахунку одного з двох критеріїв — «рівень новизни» або «рівень якості». При оцінці конкурентоспроможності послуги роздрібної торгівлі слід розрізняти такі групи (втрат) часу покупця: втрати часу через недотримання режиму роботи підприємства; витрати часу на обслуговування, зокрема в часи пік; витрати часу, пов'язані з отриманням довідки по телефону, проїздом до магазина

На основі цих принципів сформульовано ***методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності товару*** [119]:

- методична база має будуватися відповідно до суті товару як продукту, призначеного для продажу і подальшого споживання; при визначенні конкурентоспроможності товару оцінюється те, наскільки краще/гірше, порівняно з товарами-конкурентами, він задовольняє запити користувачів, а при обстеженні чинників — наскільки вони сприяють або перешкоджають досягненню конкурентоспроможності товару;
- при виявленій проблемі конкурентоспроможності товару її вирішення доцільно здійснювати на основі маркетингового дослідження, що передбачає вивчення ставлення покупців до товарів підприємства і його конкурентів, а також переваг та недоліків внутрішнього середовища фірми; ефективності використання можливостей та уникнення загроз її зовнішнього оточення;
- оцінку конкурентоспроможності товару слід проводити періодично, а не лише в разі виникнення проблемної ситуації (вживання превентивних заходів на основі виявлення сигналів про потенційне погіршення конкурентоспроможності товару ефективніше, ніж спроба підвищити його реальну низьку конкурентоспроможність);
- оскільки товари орієнтовані на певні сегменти покупців, складові конкурентоспроможності товару є технічні, економічні та комерційні характеристики продукту, якими більшість покупців конкретного сегменту в основному керуються при виборі того або іншого товару;
- перелік значущих для покупців складових конкурентоспроможності товару має специфіку залежно від типу останнього, тому постає необхідність виділення складових конкурентоспромож-

ності у кожному конкретному випадку;

- визначення набору складових конкурентоспроможності товару — ключовий момент її оцінки; при цьому на перший план

необхідно висувати ті, які мають найбільшу значущість для покупця; визначення «ваги» кожного параметра може проводитися як за допомогою експертних, так і соціологічних методів; найбільш значущі параметри слід досліджувати в першу чергу, що не виключає вивчення другорядних складових, які в деяких випадках можуть відчутно впливати на ринковий успіх товару;

- етапи оцінки конкурентоспроможності товару мають специфіку залежно від конкурентної ситуації на ринку, виду товару, завдань оцінки, діяльності й стану підприємства, продукти якого оцінюються.

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

Корисний ефект товару ($Е_к$) характеризує фактичну здатність товару задовольняти конкретну потребу покупця. Він розраховується як інтегральний показник якості товару, що включає три групи показників: основні характеристики товару (технічні, конструктивні); параметри, що регламентуються (відповідають стандартам); параметри й ознаки, що характеризують естетичні властивості товару (дизайн, упаковка тощо). Кожен показник входить в інтегральний показник зі своєю вагою, залежною від його значущості для споживача.

Споживчі властивості — це характеристики товару, спрямовані на задоволення вимог споживача, які він пред'являє до товару з урахуванням умов його використання за призначенням. Вимірюється в натуральних одиницях (наприклад, продуктивність однопараметричних машин та устаткування), грошовому вираженні або в умовних балах (для об'єктів з кількома важливими параметрами, що доповнюють один одного).

Сукупні витрати протягом життєвого циклу — витрати, які обов'язково потрібно зробити, щоб одержати від об'єкта відповідний корисний ефект. Приймаючи рішення про купівлю, покупець враховує не тільки ціну товару, а й те, у скільки йому обійдеться експлуатація, утримання товару в процесі його використання. Тому, визначаючи рівень конкурентоспроможності товару, слід враховувати витрати споживача на придбання й експлуатацію товару, а не лише оцінювати товар за мірою його відповідності конкретним потребам.

Разом усі витрати складають величину ***ціни споживання*** ($С_{спож}$) — обсяг коштів, необхідний споживачу впродовж усього строку служби товару.

У загальному вигляді елементами ціни споживання виступають: ціна товару; витрати на транспортування товару до місця використання; вартість установки, монтажу, приведення в дієздатний стан; навчання обслуговуючого персоналу; витрати на паливо (електроенергію); заробітна плата обслуговуючого персоналу; витрати на післягарантійний сервіс та придбання запасних частин; податки; витрати на утилізацію виробу після закінчення строку експлуатації; непередбачені витрати; інші елементи, які характеризують індивідуальні властивості товару.

Конкурентоспроможність об'єктів, для яких неможливо розрахувати корисний ефект чи сукупні витрати, можна визначити за результатами експериментальної перевірки за конкретних умов споживання, пробного продажу, експертних та інших методів.

Найбільшу конкурентоспроможність ($К_Т$) на ринку має той товар, який завдяки своїм споживчим властивостям забезпечує найбільший корисний ефект стосовно ціни споживання, тобто умова конкурентоспроможності товару має вигляд:

$$К_Т = \frac{Е_к}{Ц_{спож}} \max . \qquad (5.1)$$

Але визначити, чи відповідає потенційно товар даній умові, можна лише в результаті порівняльного аналізу сукупних характеристик товару з товарами-конкурентами за ступенем задоволення конкретних потреб і за ціною споживання.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності товару, відбивана в сучасній економічній літературі, заснована на обліку тільки двох, хоч і інтегральних, показників — його якості і ціни споживання, тобто конкурентоспроможність можна представити як функцію цих двох показників:

$$К_Т = f(Е_н/Ц_{спож}) . \qquad (5.2)$$

На практиці критерії, за якими споживач оцінює і вибирає товар, включають набагато більшу кількість показників, ніж ціна і якість. Тому оцінюючи конкурентоспроможність товару, необхідно враховувати не тільки вимоги споживача до його ціни та якості, а й інші чинники (забезпеченість запчастинами, організація сервісу, репутація країни-виробника і конкретного постачаль-

ника; ступінь популярності марки та прихильності до неї споживача). На різних ринках значення кожного з цих критеріїв може бути різне, а тому оцінку конкурентоспроможності слід проводити для кожного ринку окремо.

Залежно від мети оцінювання може бути визначена прогнозована (очікувана здатність товарів задовольняти потреби) чи реальна (фактична здатність товарів задовольняти потреби) конкурентоспроможність. Для розрахунку прогнозованої конкурентоспроможності можна застосувати показники, нормовані стандартами, передбачені при проектуванні та розробці чи властиві товарам, які займають домінантне положення на ринку (ціна лідера, переважна ціна). Для оцінки реальної конкурентоспроможності слід визначити справжні значення показників за допомогою емпіричних й евристичних методів (органолептичних, вимірювальних, експертних тощо).

Якщо в показнику конкурентоспроможності врахувати всі критерії споживачів конкретного ринку, то він відобразить лише очікувану, а не реальну конкурентоспроможність, бо для успішного продажу товару необхідно, щоб він з'явився на тому ринку, на якому дійсно потрібний, у потрібній кількості, в потрібний момент часу, щоб споживач був підготовлений до появи даного товару, а маркетингова програма була б краща, ніж у конкурентів. Усе це залежить від ефективного виконання маркетингових функцій: вивчення ринку, управління розробкою і виробництвом товару, управління збутом і просуванням.

Таким чином, враховуючи концепцію маркетингу, можна говорити про ширше розуміння реальної конкурентоспроможності товару, що залежить не тільки від співвідношення «якість—ціна» і не тільки від відповідності критеріям споживачів, а й від конкурентоспроможності всієї маркетингової діяльності фірми, тобто:

$$К_Т = f(\text{критерії споживачів} + \\ + \text{конкурентоспроможність маркетингу}). \qquad (5.3)$$

У цілому, для визначення конкурентоспроможності продукції продуценту необхідно знати [85]: конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів) до пропонованого на ринку товару; можливі розміри та динаміку попиту на продукцію; розрахунковий рівень ринкової ціни товару; очікуваний рівень конкуренції на

ринку відповідних товарів; визначальні параметри продукції основних конкурентів; найбільш перспективні ринки для відповідного товару та етапи закріплення на них; термін окупності сукупних витрат, пов'язаних із проектуванням, продукуванням і просуванням на ринок нового товару.

Існують різні підходи до визначення показника конкурентоспроможності товару [90]. Використання одного (інтегрального) показника або системи індикаторів для визначення конкурентоспроможності передбачає порівняння їх переваг і недоліків, можливостей і обмежень згідно з цілями дослідження (табл. 5.6).

Проблема вибору конкретного показника конкурентоспроможності товару (або їх групи) розв'язується наданням йому відповідно певним критеріям. Зокрема, показник має:

✓ відображати результат бізнес-процесів виробництва, просування і реалізації певного товару;

✓ уособлювати показник ефективності, оскільки сам феномен конкурентоспроможності відображає ефективність сукупності процесів бізнесу відносно певного товару;

✓ бути об'єктивним, таким, що по можливості виключає експертні оцінки, і відображати прояв конкурентоспроможності в зовнішньому середовищі;

✓ враховувати баланс інтересів виробника і споживача;

✓ створювати зручність для проведення чинникового аналізу (величина показника конкурентоспроможності має бути статистично значущою величиною, варіабельною, чутливого до зміни параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства).

Таблиця 5.6

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВИКОРИСТАННЯ ОДНОГО АБО КІЛЬКОХ ПОКАЗНИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРУ

Показник конкурентоспроможності товару	Переваги та можливості	Недоліки й обмеження
Інтегральний показник конкурентоспроможності	✓ Демонструє ранг конкурентної позиції ✓ Дає змогу проводити кількісний чинниковий аналіз, будучи результативним показником	✓ Переважне використання експертних оцінок ✓ Методологічні труднощі інтегрування показників у зведений ✓ Ранжування конкурен-

	конкурентоспроможності	тну позиції тільки за одним значенням
Кілька показників, що відображають конкурентоспроможність	✓ Сприяють системному відображенню конкурентної позиції ✓ Показують результати чинникового аналізу	✓ Результат залежить від адекватності вибору системи показників ✓ Чинникові та результативні показники не завжди робиться відмінні ✓ Ускладнено проведення кількісного чинникового аналізу

Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції на практиці застосовуються різноманітні методи. Вибір конкретного методу (методики) визначення конкурентоспроможності залежить від специфіки продукту (споживчий товар чи продукція промислового призначення), обсягів доступної інформації, терміновості отримання результатів оцінювання, аудиторії, на яку вони розраховані, ресурсних (зокрема бюджетних) обмежень тощо. ***Методи оцінювання конкурентоспроможності товару*** можна класифікувати за певними критеріями (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРУ

Критерій	Види методів
Принцип, що використовується	✓ *органолептичні, регістраційні, вимірювальні, соціологічні* (застосовуються для оцінки одиничних критеріїв конкурентоспроможності); ✓ *експериментальні* (застосовуються для оцінювання одиничних критеріїв конкурентоспроможності, а також у рамках споживчої експертизи, дають змогу оцінити рівень якості товарів у реальних умовах експлуатації; мають високу достовірність, хоча трудомісткі й тривалі; особливо цінні результати порівняльних випробувань, які передбачають перевірку товару в реальних умовах експлуатації); ✓ *розрахункові* (застосовуються для визначення групового й узагальненого критеріїв); ✓ *статистичні* (використовуються для оцінювання конкурентоспроможності товарів за результатами їх продажу

	(виявлення «лідерів продажу»), послуг зв'язку, установ культури); ✓ *аналітичні* (широко використовуються для оцінювання групових критеріїв, зокрема продукції конкурентів); ✓ *маркетингові* (використовується для визначення поширеного критерію конкурентоспроможності — частки на ринку групи товарів, товаровиробників, організацій сфери послуг)
Номенклатура критеріїв	✓ *прямі* (засновані на номенклатурі критеріїв, що включає як мінімум якість (рівень якості) і ціну, і дають змогу розраховувати інтегральний показник якості або оцінювати відношення якість/ціна); ✓ *непрямі* (засновані на номенклатурі, що включає один з двох основних критеріїв — якість або ціну чи інші критерії, які опосередковано характеризують якість або відношення якість/ціна (для непрямого оцінювання споживачем конкурентоспроможності ряду послуг (медичних і туристичних, з ремонту, будівництва житла) використовується критерій «імідж», за яким опосередковано судять про якість послуг; приклад опосередкованої характеристики «якість — ціна» легкових автомобілів — ступінь їх угону))
Стадії життєвого циклу товару на період оцінювання	✓ *методи, що застосовуються на стадіях проектування та виготовлення продукції* (використовуються для прогнозування конкурентоспроможності, визначення шляхів підвищення якості і зниження ціни споживання нових зразків товарів (на випробувальній базі виробника, як правило, проводяться порівняльні випробування проектованого зразка і зарубіжних аналогів за всіма основними показниками якості));

Закінчення табл. 5.7

Критерій	Види методів
Стадії життєвого циклу товару на період оцінювання	✓ *методи, що застосовуються на стадіях реалізації та експлуатації* (використовують торгові і споживчі організації (у торгових організаціях оцінюють конкурентоспроможність на основі обсягу продажу, рівня реалізації, швидкості продажу товарів-аналогів)
Ступінь врахування різноманітних якісних і цінових аспектів товару	✓ метод визначення конкурентоспроможності продукції через її порівняння з продукцією конкурентів за рівнем якості; ✓ метод визначення конкурентоспроможності продукції через урахування лише одного, найбільш важливого якісного показника, і продажної ціни; ✓ метод визначення конкурентоспроможності продукції через аналіз обґрунтованого переліку значущих якісних

	показників та повних витрат споживача на придбання та використання (споживання) продукції
Спосіб відбору значущих якісних та цінових аспектів товару	✓ відбір здійснюється суб'єктами оцінки; ✓ відбір здійснюється на основі опитування експертів (зокрема фахівців зі збутових і виробничих підрозділів підприємства, представників керівництва та ін.); ✓ відбір здійснюється на основі опитування репрезентативної вибірки споживачів
За показниками, на основі яких здійснено оцінку	✓ диференційований; ✓ комплексний; ✓ змішаний
Форма представлення результатів оцінки	✓ розрахунково-аналітичний метод, у т.ч. розрахунок інтегрального показника як: співвідношення групових якісного та цінового показників; добутку індексів по всіх значущих показниках якості і витрат споживання; сумування зважених оцінок по всіх значущих показниках якості і витрат споживання; ✓ матричний метод («Матриця Нільсена» тощо); ✓ графічний метод («Багатокутник конкурентоспроможності» тощо)

Найбільш відомі на сьогодні моделі та методи оцінки конкурентоспроможності продукції можна розділити на дві групи: аналітичні і графічні методи. Опис ***аналітичних методів оцінки конкурентоспроможності*** наведено в табл. 5.8.

Таблиця 5.8

АНАЛІТИЧНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРІВ

Метод	Характеристика методу

Розрахунково-аналітичний метод [8]	Найчастіше розрахунок *інтегрального показника конкурентоспроможності товару* ($К_{інт}$) здійснюють за формулою: $$К_{інт}=I_{ТП}/I_{ЕП},$$ де $I_{ТП}$ — індекс технічних параметрів (індекс якості); $I_{ЕП}$ — індекс економічних параметрів (індекс цін). Для розрахунку індексу технічних параметрів використовують формулу: $$I_{ТП} = \sum_{i=1}^{n} q_i \cdot v_i ,$$ де q_i — одиничний показник *i*-го технічного параметра; v_i — коефіцієнт вагомості *i*-го параметра. Численні одиничні показники технічних параметрів визначаються так: $$q_i = P_{оцін}/P_{баз} ,$$ де $P_{оцін}$ — значення конкретного параметра оцінюваного виробу; $P_{баз}$ — значення цього ж параметра базового виробу. Для розрахунку індексу економічних параметрів використовують формулу: $$I_{ЕП} = Ц^{оцін}_{спож}/Ц^{баз}_{спож} ,$$ де $Ц^{оцін}_{спож}$, $Ц^{баз}_{спож}$ — ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів, що розраховується так: $$Ц^{оцін}_{спож} = Ц_{продажу} + М$$, де $Ц_{продажу}$ — ціна продажу товару; М — сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

Продовження табл. 5.8

Метод	Характеристика методу

	Якщо $К_{інт} > 1$, то оцінюваний товар вважається більш конкурентоспроможним, ніж товар-аналог, обраний базовим для порівняння; якщо $К_{інт} < 1$, то рівень конкурентоспроможності оцінюваного товару є нижчим, ніж у товару-конкурента; якщо $К_{інт} = 1$, то ця ситуація інтерпретується як тотожність рівнів конкурентоспроможності обох товарів. Безумовно, мета виробника — досягти $К_{інт} > 1$, цілеспрямовано збільшуючи $І_{ТП}$ та зменшуючи $І_{ЕП}$. *Переваги:* достатньо просте порівняння з товарами-конкурентами; загальний аналіз робиться на основі аналізу окремих показників. *Недоліки:* застосування експертного методу, важкість у визначенні параметрів та їх значимості
Модель Розенберга [24]	Модель виходить з того, що споживачі оцінюють товари з погляду їх придатності для задоволення своїх потреб. Вона виражається формулою: $$A_j = \sum_{i=1}^{n} V_j I_{ij},$$ де A_j — суб'єктивна придатність товару (ставлення до товару); V_j — важливість мотиву для споживача; I_{ij} — суб'єктивна оцінка придатності товару для задоволення мотиву i. З погляду товару використання моделі пов'язане з безліччю проблем (мотиви, важливі для товару, часто буває важко визначити, оцінка визначається суб'єктивними поглядами експертів; вислови опитуваних не дають вказівки на те, які характеристики продукту мають бути змінені; немає порівняння з ідеальними характеристиками. *Переваги методу:* кожному товару може бути поставлено у відповідність будь-яке число, що значно полегшує порівняння їх конкурентоспроможності (чим більше число, тим більш конкурентоздатний продукт). *Недоліки:* складно визначити й оцінити найважливіші для продукту характеристики з погляду споживача; немає порівняння з ідеальними характеристиками товару). Існує ще одна модель, схожа з моделлю Розенберга, але має більш практичний характер. Значення окремих мотивів визначається опосередковано, через конкретні характеристики продукту [176]:

	$$Q_i = \sum_{k=1}^{n} X_k Y_{ik},$$ де Q_j — оцінка споживачами марки j; X_k — важливість характеристики $(k = 1,...n)$ k $(k = 1,...n)$ марки з погляду споживачів; Y_{jk} — оцінка характеристики марки j з погляду споживачів. Модель ґрунтується на передумові, що кожна характеристика бажана і одночасно чим вища оцінка, тим краще
Модель з ідеальною точкою [Дихтиль]	Особливість методу — введення додаткової компоненти — ідеальної величини характеристики товару: $$Q_j = \sum_{k=1}^{n} W_k \left| B_{jk} - I_k \right|^r,$$ де Q_j — оцінка споживачами марки j; W_k — важливість характеристики $k(k = 1,...n)$; B_{jk} — оцінка характеристики марки j з погляду споживачів; I_k — ідеальне значення характеристики марки j з погляду споживачів; r — параметр, що означає при $r = 1$ постійну, а при $r = 2$ — спадну граничну користь. Сенс цієї формули: порівняно з іншими товарами перевагу слід надати цьому товару, якщо його віддалення від ідеальної точки менше. *Переваги:* метод дає уявлення про ідеальне, с погляду споживача, продукт; дає змогу визначити ступінь відхилення даного продукту від ідеалу, що й зумовлює його конкурентоспроможність. *Недоліки*: складність у визначенні характеристик ідеального і даного товару; використання експертних оцінок
	Критерій визначення рівня конкурентоспроможності — відносна частка продажу B_{O_i} оцінюваного товару, порівняного з товаром-конкурентом: $$B_{O_i} = \frac{M_O}{M_O + M_i},$$ де M_O, M_i — обсяги продажу оцінюваного товару та *i*-го аналога.

Закінчення табл. 5.8

Метод	Характеристика методу

Оцінка на основі рівня продаж [213]	Апріорно рівень конкурентоспроможності товару можна оцінити як імовірність того, що на даному ринку споживач, здійснюючи купівлю, віддасть перевагу даному товару перед *i*-м конкурентом-аналогом. Імовірність B_{O_i} — це перевага одного товару (продукції, що оцінюється) перед іншим товаром (*i*-м аналогом). Таку апріорну оцінку можна дістати за допомогою експертних методів. Знайдені тим або іншим способом значення переваги B_{O_i} товарів дають змогу обчислити апріорні оцінки очікуваної частки продажу на даному ринку продукції і її аналогів: $$B_O = 1/\left\{1 + \sum_{i=1}^{N}(1 - B_{oi})/B\right.$$; $$B_i = 1/\left\{1 + \sum_{j\neq i}^{N}(1 - B_{ji})/B\right.$$, де B_O, B_i — очікувані частки продажу відповідно оцінюваної продукції й і-го аналога; N — кількість аналогів-конкурентів; B_{oi} — перевага оцінюваної продукції щодо *i*-го аналога; B_{ji} — перевага *j*-го щодо *i*-го аналога. У знаменнику формули (5.13) до 1 додається сума відношення величин переваги $1 - B_{oi} = B_{io}$ аналогів перед оцінюваною продукцією до переваги B_{oi} продукції перед аналогами. Аналогічні суми відносин переваги пар товарів $1 - B_{ji} = B_{ij}$ фігурують у формулі (5.14). Всі вказані величини визначаються для даного ринку в даний період. *Переваги* методу: формули надають можливість визначити позицію товару на ринку, що у результаті відображає конкурентоспроможність товарів як здатність протистояти конкурентам, займаючи й утримуючи певну позицію на конкретному ринку; метод ураховує вплив різних чинників зовнішнього середовища. *Недоліки:* статичність моделі; в основі методу лежать експертні оцінки.

Приклад 5.1. [9]. На ринку існує три товари-конкуренти, обсяги продажу яких на ринку відповідно 20, 30 і 50% його ємності (тобто обсяги співвідносяться як 2 : 3 : 5, а частки продажу становлять величини $B_1 = 0{,}2;\ B_2 = 0{,}3;\ B_3 = 0{,}5$. На ринок постачається нова продукція (об'єкт оцінки), для прогнозуван-

ня конкурентоспроможності якої було проведено експертне опитування 10 осіб. Кожній особі було поставлене одне запитання: «Якому з двох товарів Ви віддасте перевагу, здійснюючи купівлю на даному ринку в даний період — тому, що оцінюється, чи продукції конкурента?» Це запитання ставилося кожній особі тричі — для порівняння оцінюваної продукції з кожним із конкурентів. У результаті опитування виявилося, що при порівнянні з першим аналогом товару, що оцінювався, віддали перевагу 5 осіб, при порівнянні з другим — 8, а при порівнянні з третім — 4. Ураховуючи, що відношення $n/10$, де n — кількість експертів, що віддали перевагу продукції, яка оцінюється, — апріорна оцінка переваги нової продукції відносно кожного i-го аналога-конкурента, дістаємо такі оцінки: $B_{01} = 0{,}5;\ B_{02} = 0{,}8;\ B_{03} = 0{,}4$.

Знаходимо апріорну (прогнозовану) оцінку очікуваної частки продажу нової продукції на даному ринку:

$$B_0 = 1/\{1 + 0{,}5/0{,}5 + 0{,}2/0{,}8 + 0{,}6/0{,}4\} = 4/15 = 0{,}267 .$$

За розрахунками ємність ринку з новим товаром можна прийняти кратною 15 одиницям, а обсяги продажу будуть співвідноситися як $B_0 : B_1 : B_2 : B_3 = 4:4:1:6$. Тобто, очікувані частки продажу становитимуть $B_0 = 4/15;\ B_1 = 4/15;\ B_2 = 1/15;\ B_3 = 6/15$, тобто поява нового товару на ринку веде до зміни співвідношення обсягів і часток продаж всіх товарів. Це пояснюється перерозподілом попиту на товари у зв'язку з їх перевагами в нових умовах ринку.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності товару базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності. На рис. 5.1 зіставлені багатокутники конкурентоспроможності двох фірм за восьми критеріями. З використанням певного масштабу виміру на кожній з восьми осей відмічаються точки, що відповідають значенням критеріїв. Лінія, що проходить через них, утворює багатокутник. Але описаний метод не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності і відповідно її рівня.

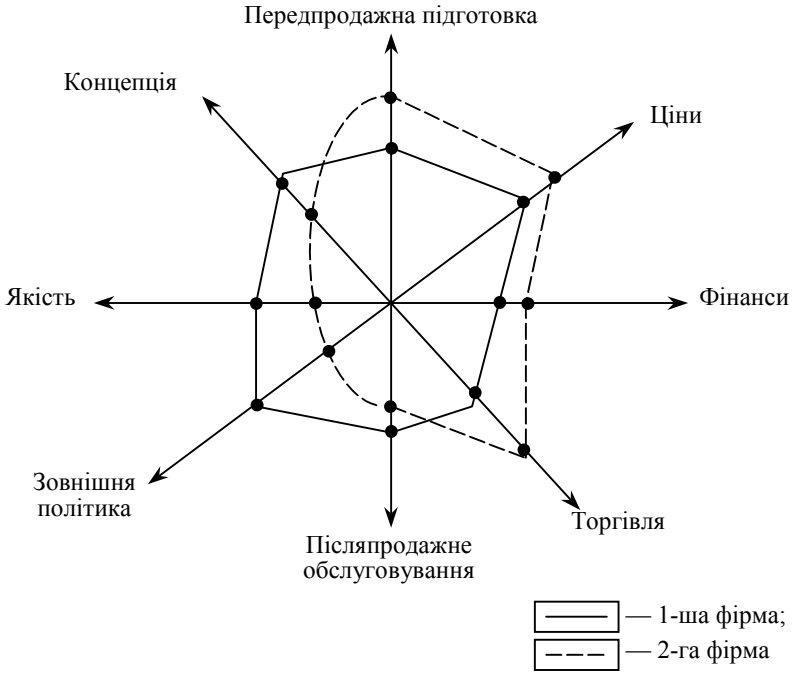


Рис. 5.1. Багатокутники конкурентоспроможності

Більш досконалий графічний метод наведений на рис. 5.2 [8], на якому представлено два багатокутники — радари, побудовані на 23 осях, що відповідають 23 одиничним критеріям. Радар конкурентоспроможності побудовано за такими правилами:

✓ коло ділиться радіальними оцінними шкалами на рівні сектори, кількість яких рівна кількості критеріїв;

✓ у міру віддалення від центру кола значення критерію покращується;

✓ шкали на радіальних прямих градуюються так, аби всі значення критеріїв лежали усередині оцінного кола;

✓ естетичність і ергономічність визначається експертним методом за 10-бальною шкалою;

✓ наявність будь-якого пристрою (у даному разі стосовно двох автомобілів антиблокувальної системи, подушок безпеки, електропідігрівачів, дзеркал тощо) оцінюється одиницею, що лежить, його відсутність — нулем, що збігається з центром кола;

✓ для порівняння продуктів-конкурентів їх радари будуються на одному і тому самому колі.

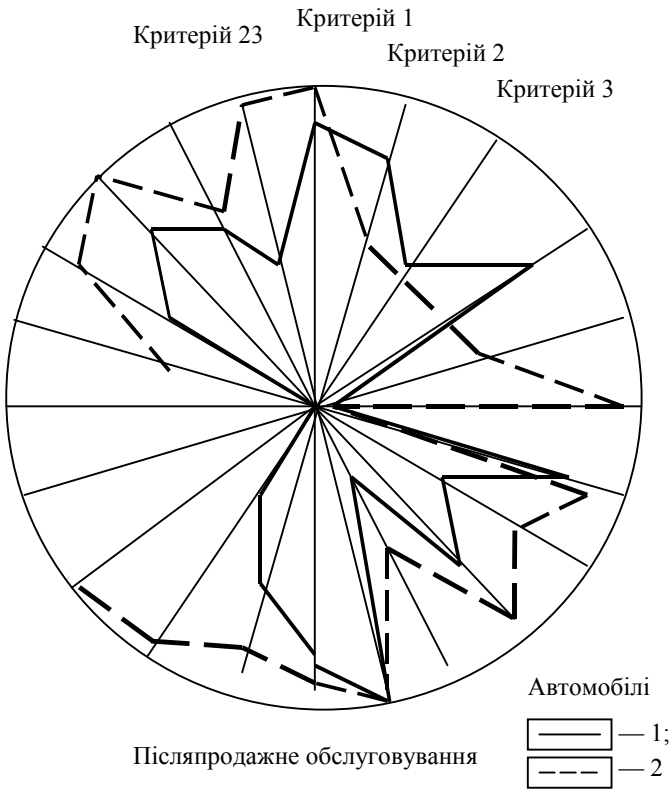


Рис. 5.2. Радар конкурентоспроможності автомобілів загальнотранспортного призначення вантажопідйомністю 10 т

Узагальнений критерій конкурентоспроможності товару розраховується за формулою:

$$I = S_p / S, \tag{5.15}$$

де S_p — площа радара, що відповідає певному виду продукції, мм^2; S — загальна площа оцінного круга, рівна $S = 3{,}14r$, де r — радіус оцінного кола, мм.

Матричний метод оцінки рівня конкурентоспроможності товару має сенс охарактеризувати на конкретному прикладі, за який обрано так звану *Матрицю Нільсена*. В основу методу покладено

використання таблиці оцінки комерційного успіху нового товару, що розроблена аналітиками маркетингової фірми «А.С.Нільсен». Зазначений підхід передбачає:

✓ комплексну оцінку конкурентоспроможності з використанням сукупності групових критеріїв — товарних, збутових, ринкових, виробничих;

✓ градацію рівня комерційного успіху за трьома групами — «нижче середнього», «середній», «вище середнього»;

✓ характеристику ознак за кожним одиничним критерієм товару, що аналізується, для віднесення до однієї з груп.

У табл. 5.9 наведено форму модифікованої матриці Нільсена, в якій якісну оцінку по трьох групах комерційного успіху доповнено кількісною 100-бальною оцінкою, причому в межах кожної категорії для підвищення точності оцінка надана у інтервалах: 0—40 балів — для категорії «нижче середнього», 40 — 70 балів — для категорії «середній», 70—100 балів — для категорії «вище середнього». Оцінка комплексного споживчого показника здійснювалась розрахунковим, а інші критерії — експертним методом.

Таблиця 5.9

ПРИНЦИПОВИЙ ВИГЛЯД МАТРИЦІ НІЛЬСЕНА

Критерій конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості групового критерію	Приналежність товарів-конкурентів до категорії		
		«нижче середнього»	«середній»	«вище середнього»
1. Якість товару 1.1. Комплексний споживчий показник якості 1.2. Інформативність 1.3. Споживча новизна 1.4. Імідж				
2. Ціна споживання товару				

Серед ***розрахункових методів найпоширенішим*** є метод середньозваженого арифметичного, метод аналізу ієрархій. На

практиці матричні та графічні методи зазвичай комбінують із розрахунковими.

На рис. 5.3 наведено результати оцінки конкурентоспроможності комп'ютерних моніторів розрахунково-графічним методом на основі конкретної методики [8]. Комп'ютерна програма, що лежить в основі, надала змогу наочно зіставити товари як за окремими критеріями, так і за узагальнювальним показником. Для забезпечення зіставності порівнюваних характеристик різнорідні показники переводяться у відносні, що порівнюються не з одним аналогом-лідером, а з безліччю аналогів. Значення відносних показників даються в безрозмірній шкалі від 0 до 1; близькі до одиниці, відповідають вищій якості.

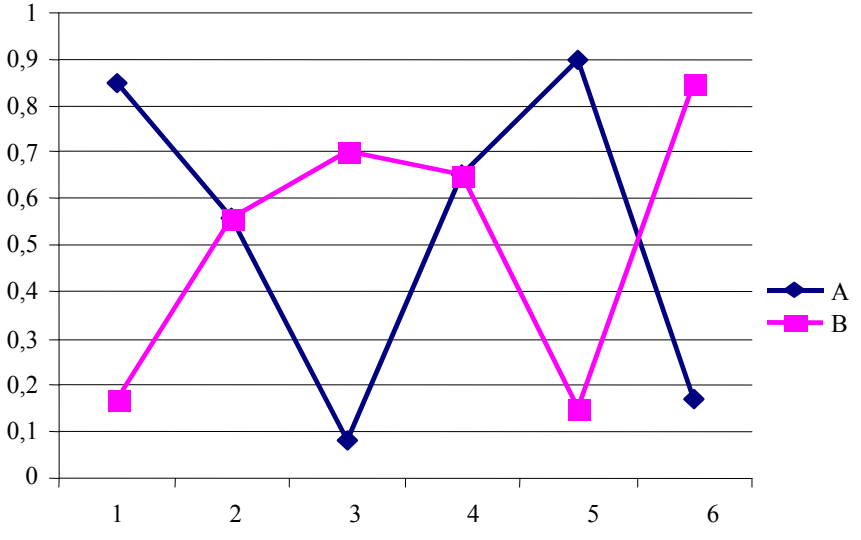


Рис. 5.3. Профілі конкурентів*

Вертикальна вісь — відносна оцінка критеріїв (0—1), горизонтальна — коди (номери) відповідних критеріїв. Графік являє собою кілька ламаних ліній (профілів конкурентів), кількість яких дорівнює кількості вибраних для порівняння аналогів, а кількість вершин (відносна оцінка конкретного аналога за відповідним

* А — монітор марки PR 711; В — монітор марки «Samsung 775F»; 1 — маса, кг; 2 — кількість кольорів, млн; 3 — дозвіл, кількість крапок по вертикалі; 4 — потужність рентгенівського випромінювання, мК/г; 5 — напруга екрану, В; 6 — узагальнювальний показник.

критерієм) — кількості критеріїв, за якими проводиться порівняння. Щільне розташування профілів вказує на достатньо жорстку конкуренцію виробників. За даними рис. 5.3 дві фірми не мають жорсткої конкуренції.

Процес оцінки рівня конкурентоспроможності товару умовно може бути розбитий на три стадії:

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

Загальна схема оцінки конкурентоспроможності промислової продукції. Оцінка конкурентоспроможності промислової продукції є вихідним елементом для виробничо-господарської діяльності підприємств в умовах ринкової економіки. Вивчення конкурентоспроможності слід проводити безперервно та систематично на всіх етапах життєвого циклу продукції, що дає можливість своєчасно приймати рішення про оптимальні зміни товарного асортименту, необхідність пошуку нових ринків для виробничих товарів, розробку та виробництво нових і модернізованих виробів, розширення та створення виробничих потужностей тощо.

Показники конкурентоспроможності промислової продукції — це сукупність критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару. Для оцінки рівня конкурентоспроможності застосовують систему одиничних, групових (збірних, узагальнених, комплексних) та інтегральних показників.

Оскільки конкурентоспроможність товару характеризує не власне його якість, а ступінь відповідності якості даного товару показникам якості аналогічного за призначенням товару конкурента, то оцінка конкурентоспроможності товару має на меті зіставлення значень показників якості продукції підприємства з показниками якості товару конкурента (базовим або еталонним зразком). При цьому вибір товару-еталону виступає одним із найбільш відповідальних етапів процедури оцінки конкурентоспроможності товару. Правильність результату, отриманого під час оцінки конкурентоспроможності, значною мірою залежить від вибору оцінної бази. Як базові можуть бути вибрані такі параметри: потреба покупців; конкуруючий товар; гіпотетичний зразок товару; група аналогічних товарів; величина корисного ефекту.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності товару проводиться через зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння. При цьому можуть використовува-

тися ***диференціальний, комплексний*** і ***змішаний методи оцінки*** (табл. 5.10).

Таблиця 5.10

МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРІВ

Методи
Диференціальний метод
Метод оцінки конкурентоспроможності базується на використанні і зіставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння. Якщо за базу оцінки береться потреба, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою: $q_i = (P_i / P_{io}) \cdot 100\%$, де q_i — одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за *i*-м параметром $(i = 1,2,3,.....n)$; P_i — величина *i*-го параметра для продукції, що аналізується; P_{io} — величина *i*-го параметра, за якого потреба задовольняється повністю; n — кількість параметрів. Оскільки параметри можуть оцінюватися різним способом, то при оцінці за нормативними параметрами одиничний показник набуває лише два значення — 1 або 0. Якщо аналізована продукція відповідає обов'язковим нормам і стандартам, показник рівний 1, якщо параметр продукції в норми і стандарти не укладається, — рівний 0. При оцінці за технічними й економічними параметрами одиничний показник може бути більше або рівний одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами. Якщо аналізована продукція має параметр, значення якого перевищує потреби покупця, то вказане підвищення не оцінюватиметься споживачем як перевага й одиничний показник за даним параметром не може мати значення 100 % і при розрахунках має використовуватися мінімальна з двох величин — 100 % або фактичне значення цього показника. Якщо за базу оцінки береться зразок, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулами: $q_i = (P_i / P_{io}) \cdot 100\%$, $q'_i = (P_{io} / P_i) \cdot 100\%$

,

де q_i', q_i — одиничний показник конкурентоспроможності за *i*-тим технічним параметром.

Продовження табл. 5.10

Методи
З формул (5.17) і (5.18) вибирають ту, в якій зростанню одиничного показника відповідає підвищення конкурентоспроможності. Якщо технічні параметри продукції не мають кількісної оцінки, для надання цим параметрам кількісних характеристик використовуються експертні методи оцінки в балах. Диференціальний метод дає змогу лише констатувати факт конкурентоспроможності аналізованої продукції або наявності у неї недоліків, порівняно з товаром-аналогом, проте не враховує вплив на перевагу споживача при виборі товару вагомості кожного параметра. Як правило, за значеннями одиничних показників неможливо однозначно оцінити рівень конкурентоспроможності продукції, тому більше поширення дістали комплексний та змішаний методи оцінки
Комплексний метод
Метод застосовується у випадку, якщо для характеристики якості товару використовується сукупність параметрів, що описують яку-небудь властивість. Метод ґрунтується на використанні комплексних показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується, та зразка. Розрахунок групового показника за нормативними параметрами здійснюється за формулою: $$I_{\text{НП}} = \prod_{i=1}^{n} q_{\text{H}_i},$$ де $I_{\text{НП}}$ — груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами; q_{H_i} — одиничний показник конкурентоспроможності за *i*-м нормативним параметром, що розраховується за формулою (5.16). Особливістю даної формули є те, що якщо хоч би один з одиничних показників рівний 0, що означає невідповідність параметра обов'язковій нормі, то груповий показник також рівний 0. Очевидно, що товар при цьому буде неконкурентоздатний.

Розрахунок групового показника за технічними параметрами (крім нормативних) здійснюється за формулою:

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^{n} q_i \cdot a_i ,$$

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

Одержаний груповий показник $I_{\text{ТП}}$ характеризує ступінь відповідності даного товару існуючій потребі за всім набором технічних параметрів; чим він вище, тим повніше задовольняються запити споживачів. Основою для визначення вагомості кожного технічного параметра в загальному наборі є експертні оцінки, що ґрунтуються на результатах маркетингових досліджень. Іноді задля спрощення розрахунків і проведення орієнтовних оцінок з технічних параметрів може бути вибрана найбільш вагома група або застосований комплексний параметр — корисний ефект, який надалі бере участь у порівнянні.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться на основі визначення повних витрат споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції.

Повні витрати споживача визначаються за формулою:

$$\text{В} = \text{В}_{\text{О}} + \sum_{i=1}^{T} \text{СВ}_i ,$$

де В — повні витрати споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції; $\text{В}_{\text{О}}$ — одноразові витрати на придбання продукції; СВ_i — середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до i-го року її служби; Т — термін служби; i — рік по порядку.

При цьому

$$\text{СВ}_i = \sum_{j=1}^{n} \text{В}_j ,$$

де В_j — експлуатаційні витрати за j-ю статтею; n — кількість статей експлуатаційних витрат.

Закінчення табл. 5.10

Методи

У тому випадку, якщо продукція може бути продана після експлуатації, повні витрати слід зменшувати на величину виручки за неї (відповідно показник для даної статті вводиться у формулу зі знаком «мінус»).
Розрахунок групового показника за економічними параметрами здійснюється за формулою:

$$I_{ЕП} = B_{ОП}/B_З,$$

де $I_{ЕП}$ — груповий показник за економічними параметрами; $B_{ОП}, B_З$ — повні витрати споживача відповідно оцінюваної продукції та зразка.
Формули (5.21) і (5.23) не враховують коефіцієнта приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року, оскільки відношення повних витрат певною мірою компенсує вплив коефіцієнта приведення на величину $I_{ЕП}$. У разі потреби врахування коефіцієнта приведення експлуатаційних витрат формули (5.21) і (5.23) приймають вигляду:

$$B = B_O + \sum_{i=1}^{T} CB_i \cdot \alpha_i .$$

Відповідно підрахунок групового показника за економічними параметрами здійснюється за формулою:

$$I_{ЕП} = (B_O + \sum B_{ОП_i} \cdot \alpha_i)/(B_З + \sum$$

,

де $B_{O,} B_З$ — одноразові витрати на придбання відповідно оцінюваної продукції та зразка; $B_{ОПi}, B_{Oi}$ — сумарні витрати на експлуатацію або споживання відповідно аналізованої продукції та зразка в *i*-му році; Т — термін служби товару; α_i — коефіцієнт приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року.

Величина терміну служби для виробів промислового призначення приймається рівною амортизаційному періоду. Для продукції споживчого призначення оцінка терміну служби має проводитися на основі відомостей про фактичні терміни служби аналогічних виробів, а також швидкості морального старіння товарів даного класу.
Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності відносно зразка (ІП) здійснюється за формулою:

$$\text{ІП} = I_{\text{НП}} \cdot \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}},$$

Показник відображає відмінність між порівнюваною продукцією в споживчому ефекті, що припадає на одиницю витрат покупця з придбання і споживання виробу. Якщо $\text{ІП} < 1$, то даний товар поступається зразку щодо конкурентоспроможності, а якщо $\text{ІП} > 1$, то перевершує.

Якщо аналізується кілька зразків, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції обраної групи аналогів може бути розрахований як сума середньозважених показників кожного окремого зразка:

$$\text{ІП}_{\text{сер}} = \sum_{i=1}^{n} \text{ІП}_i \cdot R_i,$$

де ІП_i — інтегральний показник конкурентоспроможності продукції щодо групи зразків; ІП_i — показник конкурентоспроможності відносно *i*-го зразка; R_i — вагомість *i*-го зразка в групі аналогів; n — кількість аналогів

Змішаний метод

Змішаний метод оцінки є поєднання диференціального і комплексного методів. У змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів розрахованих диференціальним методом і частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

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

У результаті порівняння з використанням диференціального, комплексного або змішаного методу дається один з таких висновків:

- продукція конкурентоспроможна на даному ринку в порівнюваному класі виробів;
- у продукції низька конкурентоспроможність у порівнюваному класі виробів на даному ринку;

• продукція повністю неконкурентоспроможна в порівнюваному класі виробів на даному ринку.

Висновок доповнюється висновками про переваги і недоліки оцінюваної продукції порівняно з аналогами, конкретними пропозиціями щодо покращення положення її на ринку.

У табл. 5.11 наведено основні етапи оцінки конкурентоспроможності промислової продукції. Описаний метод є традиційним і в багатьох підручниках позиціонується як основний для оцінки конкурентоспроможності виробів, проте він має ряд недоліків. Зокрема, у разі визначення одиничних і групових показників: у всіх випадках передбачається лінійна залежність конкурентоспроможності від значення критерію (за всіма параметрами еластичність попиту рівна 1); не враховується існування для деяких критеріїв об'єктивних або суб'єктивних обмежень, при порушенні яких конкурентоспроможність товару тяжіє до нуля; при порівнянні кількох товарів необхідне проведення розрахунків для кожної пари окремо; складно встановлювати вагові значення, особливо для великої кількості критеріїв; неможливо оцінити ступінь впливу на конкурентоспроможність товару чинників, що не піддаються кількісній оцінці; існує певна складність вибору бази порівняння, особливо у випадках, коли як таку необхідно прийняти кращий з існуючих зразків.

Даним методом розраховується конкурентоспроможність одного об'єкта щодо іншого, а не рівень конкурентоспроможності об'єкта взагалі. На думку Н. Л.Родіонової, альтернативою використання даного методу може слугувати визначення *конкурентоспроможності продукції методом багатокритеріальної оптимізації* [238].

Перейдемо до розгляду ***конкретних методик оцінки рівня конкурентоспроможності продукції (послуг), що мають яскраво виражену галузеву специфіку*** (методика оцінки конкурентоспроможності однопараметричних машин та устаткування, методика оцінки конкурентоспроможності послуг роздрібної торгівлі тощо).

Таблиця 5.11

ЕТАПИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Проведення маркетингових досліджень з вивчення ринку

Вивчення ринкового потенціалу (ємкості ринку), дослідження позицій конкурентів, вивчення інформації про споживачів. На основі маркетингових досліджень формулюються вимоги до товарів
Формулювання вимог до виробу
Головні критерії: технічний рівень продукції; відповідність рівня якості продукції вимогам міжнародних стандартів, законодавчих актів країни-імпортера та специфічним вимогам споживачів; відповідність рівня якості продукції в експлуатації і споживанні вимогам нормативно-технічної документації; рівень витрат споживача на придбання продукції, оплату митних зборів, податки, транспортування, монтаж, налагодження придбаного обладнання, оплату запасних частин, обслуговування та ремонт виробів, оплату матеріалів, палива, електроенергії тощо
Визначення мети аналізу конкурентоспроможності
Цілі аналізу конкурентоспроможності формулюються залежно від стадії життєвого циклу виробу. Базуючись на встановлених цілях, здійснюється визначення переліку параметрів виробів, які підлягають оцінці і кількісно характеризують властивості продукції
Визначення переліку параметрів виробу, що підлягають оцінці
Серед якісних показників можна виділити дві категорії параметрів: «жорсткі» і «м'які». «Жорсткі» параметри описують найважливіші функції товару і пов'язані з ним основні характеристики, зміна і, тим більше, заміна яких можуть здійснюватися у визначених, відносно стабільних межах, заданих конструктивними принципами виробу (технічні параметри, які включають показники призначення і показники ергономічності; параметри відповідності міжнародним і національним стандартам, нормативам, законодавчим актам тощо).

Продовження табл. 5.11

«М'які» параметри характеризують естетичні властивості товару (дизайн, колір, упаковку тощо). Нині, коли ринок заповнений різноманітними товарами, зокрема зі схожими «жорсткими» показниками, зростає значення «м'яких» параметрів, що додають товарам особливу привабливість. Визначаючи перелік параметрів виробу, які підлягають оцінці, аналіз нормативних параметрів доцільно, керуватися: діючими міжнародними (ІСО, МЕК тощо)

та регіональними стандартами, національними, іноземними та вітчизняними стандартами; чинною нормативно-законодавчою базою; технічними регламентами країни-експортера та країни-імпортера, які встановлюють вимоги на продукцію, що ввозиться до країни; документацією на постачання; каталогами, проспектами та стандартами фірм-виробників даної продукції; патентною та кон'юнктурно-економічною документацією; результатами сертифікації продукції.

Далі необхідно ці параметри кількісно визначити, що просто здійснити для «жорстких» параметрів, кожний з яких має певні значення (або діапазон граничних величин), виражені в тих або інших одиницях вимірювання, наприклад, технічні параметри: точність, потужність, сила світла і т. п.

Складнішою проблемою є кількісне визначення «м'яких» параметрів, які не мають, як правило, природної фізичної міри, і тому важко піддаються безпосередній кількісній оцінці. Можливі методи оцінки: органолептичні (побудовані на суб'єктивному сприйнятті людиною тієї або іншої властивості об'єкта і виразі результатів сприйняття в кількісній (баловій) формі); експертні методи (засновані на порівнюванні різних властивостей виробу; проводяться групою експертів, що орієнтуються не стільки на безпосереднє сприйняття властивостей виробу, скільки на досвід роботи на ринку, на розуміння ролі властивостей виробу в задоволенні потреб покупця).

Формуючи номенклатуру критеріїв, зокрема споживчих показників якості, слід керуватися принципом кваліметрії, згідно з яким приймається до розгляду лише обмежена кількість найістотніших характеристик об'єкта оцінки — 8—10 головних показників. За надмірної номенклатури (характерно для складнотехнічних товарів) є небезпека «розчинення» головних показників у великій кількості другорядних. У ряді випадків велика кількість показників (більше 40) створює лише видимість точного рішення, призводить до багатократного зростання складності розрахунків

Вибір оцінної бази

Оскільки конкурентоспроможність товару характеризує не саму по собі його якість, а ступінь відповідності якості даного товару показникам якості аналогічного за призначенням товару конкурента, то оцінка конкурентоспроможності товару включає зіставлення значень показників якості продукції підприємства з показниками якості товару конкурента (базовим або еталонним зразком). При цьому вибір товару-еталону є одним із найбільш відповідальних етапів процедури оцінки конкурентоспроможності товару.

Як базові можуть бути вибрані такі параметри: потреба покупців; конкуруючий товар; гіпотетичний зразок товару; група аналогічних товарів; величина корисного ефекту.

Якщо як база порівняння виступає *потреба покупців*, необхідно вибрати номенклатуру і встановити величини параметрів потреби покупців відносно оцінюваної і конкуруючої продукції. Перелік даних параметрів містить ті показники, якими споживач користується, оцінюючи продукцію на ринку. При цьому необхідно враховувати ваговитість цих параметрів в їх загальному наборі.

Другий варіант оцінної бази — *наявність конкуруючого товару*. В цьому випадку товар-зразок моделює потреба і виступає як матеріалізовані вимоги покупців, яким має задовольняти продукція, що підлягає оцінці.

Використання як порівняльної бази *гіпотетичного зразка*, що є «усередненим» значенням для групи виробів, застосовується у тому випадку, коли інформації по конкретному зразку-аналогу недостатньо. Дана оцінка зазвичай розглядається як орієнтування і підлягає подальшому уточненню.

На практиці за базу береться група аналогів, відібраних з погляду узгодження класифікаційних параметрів зразка і оцінюваної продукції. Спочатку з них вибираються найбільш представницькі, а потім — найбільш прогресивні вироби, що мають якнайкращі перспективи для подальшого розширення об'єму продажу. Залучені до групи аналогів вироби мають відповідати таким критеріям: конкуруюча та оцінювана продукції мають бути аналогічними за призначенням й умовами експлуатації та орієнтовані на одну групу споживачів; виріб-конкурент має відповідати меті оцінки рівня конкурентоспроможності; існування виробу-конкурента на ринку в момент оцінки та тенденції її зміни на перспективу повинні підтверджуватися достовірною інформацією. До групи аналогів входять: при оцінці продукції, що розробляється, — перспективні та експериментальні вироби, надходження яких на світовий ринок прогнозується на період випуску оцінюваної продукції, значення показників перспективних зразків прогнозується на період випуску розроблюваної продукції; при оцінці продукції, що виготовляється, — зразки, які реалізуються на світовому ринку; значення показників зразків встановлюються на основі існуючої на них документації та (або) за результатами випробувань; при оцінці не допускається як аналог використовувати рекламні та експериментальні зразки продукції, що не освоєні виробництвом.

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

Джерелами інформації для вибору базового зразка можуть бути: урядові зовнішньоекономічні видання; публікації міжнародних, регіональних та національних організацій зі стандартизації і сертифікації продукції; галузева, періодична та спеціальна література; проспекти, каталоги, видання зарубіжних фірм; звіти

спеціалістів про відвідування виставок, ярмарків, зарубіжних фірм

Продовження табл. 5.11

Аналіз технічного рівня виробу, ціни споживання й організаційно-комерційних показників.
В основі розрахунку одиничних, комплексних та інтегральних показників — *показники (параметри)*, *що характеризують конкурентоспроможність продукції*, вони поділяються на: технічні; економічні; організаційно-комерційні
Технічні показники характеризують технічну досконалість продукції (сукупність найбільш істотних властивостей продукції, які визначають її якість і характеризують науково-технічні досягнення в розвитку даного виду продукції) і включають класифікаційні й оціночні. Класифікаційні показники характеризують призначення та сферу застосування даного виду продукції Значення цих показників дають змогу віднести зразки, що існують на світовому ринку, до групи аналогів оцінюваної продукції. Для подальшого зіставлення оцінюваного та базового зразків вони не використовуються. Технічну досконалість виробу вимірюють за допомогою оцінки його технічного рівня відносно зразка, застосовуючи: показники технологічності (питома конструкційна маса; питома металоємкість); показники транспортабельності (габаритні розміри); ергономічні показники (параметри середовища на робочому місці оператора; параметри вібрації); показники безпеки (шлях гальмування; граничні кути підйому та спуску); патентно-правові показники (показники правового захисту і патентної чистоти); показники стандартизації та уніфікації (коефіцієнт застосовності); естетичні показники. Залежно від специфічних особливостей продукції та умов її застосування система використовуваних оціночних показників може доповнюватись або скорочуватись, а частина вказаних показників може застосовуватися при оцінюванні як обмеження. *Економічні показники* характеризують повні витрати покупця на придбання та експлуатацію (або споживання) товару і являють собою елементи ціни споживання. Цінова привабливість товару вимірюється на основі зіставлення фактурних цін товарів і цін споживання. Цінова привабливість може бути уточнена також і стосовно якості, упаковки, марки, умов обслуговування тощо. *Організаційно-комерційні показники* визначають умови продажу продукції. До групи цих показників можна віднести показники, що характеризують умови платежу, поставок, строки та умови гарантії, умови знижок і т. п.

Розрахунок одиничних, групових показників

При аналізі технічного рівня виробу, ціни споживання й організаційно-комерційних показників проводиться розрахунок одиничних, групових показників, на базі яких визначаються інтегральні показники конкурентоспроможності продукції.
Одиничний показник (параметричний індекс) визначається як процентне співвідношення величини параметру оцінюваного виробу до величини параметру базового зразка.
Груповий показник розраховується на основі одиничних показників, як зведений параметричний індекс методом середньозваженого. При розрахунку зведеного параметричного індексу складністю є визначення ваги параметру. Необхідність встановлення ваги параметру пояснюється неоднозначністю для споживача різних параметрів товару. Виходячи з цього, визначається значимість (вага) параметра для споживача, за умови, що вся потреба приймається за 100 %. Вага параметру може встановлюватися різноманітними методами. Найбільш часто для оцінки конкурентоспроможності застосовуються методи вартісних регресійних залежностей та експертні методи

Розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності товару. Висновок про конкурентоспроможність виробу порівняно з базовими зразками

Інтегральний показник розраховується як відношення сумарного корисного ефекту від експлуатації або вживання продукції до сумарних затрат на придбання та використання цієї продукції

Розробка техніко-економічних рішень про підвищення конкурентоспроможності виробу

На основі зробленого висновку формується політика підприємства стосовно оцінюваного виробу. У випадку позитивного результату оцінки (показники оцінюваного виробу перевищують показники базових зразків) підприємство приймає рішення про виробництво та вихід на ринок з пробним продажем. У разі негативної оцінки розроблюються техніко-економічні рішення з підвищення конкурентоспроможності промислової продукції.

Рішення про виробництво та вихід на ринок з пробним продажем

Конкурентоспроможність однопараметричних об'єктів (наприклад, машин та устаткування) можна визначити за формулою [85]:

$$К_{П} = Е_{ОП}/Е_{ПК} \cdot k_1 \cdot k_2 \cdot k_3, \qquad (5.28)$$

де $К_{П}$ — конкурентоспроможність продукції на конкретному ринку, частка одиниці;

$Е_{ОП}, Е_{ПК}$ — ефективність відповідно оцінюваної продукції і продукції-конкурента, одиниця корисного ефекту/одиниця валюти;

k_1, k_2, k_3 — коригуючі коефіцієнти, що враховують конкурентні переваги.

Ефективність продукції $(Е_{ОП(ПК)})$ визначається зіставленням її корисного ефекту за нормативний строк служби $(Е_{КНС})$ із сукупними витратами протягом життєвого циклу $(В_{СЖЦ})$:

$$Е_{ОП(ПК)} = Е_{КНС}/В_{СЖЦ}. \qquad (5.29)$$

Корисний ефект зазвичай розраховується за одним показником, узятим для оцінки конкурентоспроможності того чи того виду продукції (продуктивність, потужність, енергоємність, калорійність тощо). Зокрема корисний ефект однопараметричних машин за нормативний строк служби рекомендується визначати за формулою:

$$Е_{КНС} = \sum_{t=1}^{Т_Н} П_{ГП} \cdot Ф_{РЧР} \cdot k_1 \cdot k_2 \cdot k_3 \cdot k_n, \qquad (5.30$$

де $Т_Н$ — нормативний термін служби машини, років; $П_{ГП}$ — погодинна паспортна продуктивність машини; $Ф_{РЧР}$ — річний фонд часу роботи машини; $k_1 ..... k_n$ — коефіцієнти, що характеризують невідповідність показників якості машини вимогам споживачів.

Показники (коефіцієнти), що зменшують корисний ефект: коефіцієнт зниження продуктивності машини в міру її техніко-економічного старіння; показники погіршання безвідмовності й ремонтопридатності; показники рівня шуму, вібрації та інші показники ергономічності й екологічності машини; показник організаційно-технічного рівня виробництва в споживачів машини.

Сукупні витрати протягом життєвого циклу однієї машини можна визначити за формулою:

$$В_{сжц} = \frac{В_{МД\ НДДКР}}{N_1} + \frac{В_{отпв}}{N_2} + В_{ВМ} + В_{ВС} + \sum_{t=1}^{T_Н} В_{ЕР} \pm В_{ДЛ}, \qquad (5.31)$$

де $В_{МД.НДДКР}$ — кошторисна вартість маркетингових досліджень, НДДКР; $В_{ОТПВ}$ — кошторисна вартість організаційно-технологічної підготовки виробництва нової машини; N_1, N_2 — кількість машин, яку передбачається виготовити за даною конструкторською і технологічною документацією ($N_1 = N_2$, якщо є тільки один виробник даної машини); $В_{ВМ}$ — витрати на виробництво машини (без амортизації попередніх витрат); $В_{ВС}$ — витрати на впровадження машини в споживача, що включають транспортні витрати та кошторисну вартість будівельно-монтажних і пускових робіт; $В_{ЕР}$ — витрати на експлуатацію, технічне обслуговування та ремонт у t — му році (без амортизації попередніх витрат); $В_{ДЛ}$ — витрати на демонтаж і ліквідацію (реалізацію) елементів основних виробничих фондів (включаючи саму машину), що вибувають з експлуатації у зв'язку з освоєнням і впровадженням нової машини. Якщо ці витрати менші за дохід від реалізації елементів основних фондів, що вибувають, то у формулі (5.31) вони мають бути зі знаком «–», якщо більші — зі знаком «+».

У процесі розрахунку сукупних витрат за життєвий цикл треба враховувати чинник часу.

Для ***оцінки конкурентоспроможності продовольчих товарів*** можуть використовуватися [250]:

- ***матричні методи*** — дають змогу оцінювати конкурентоспроможність товарів з погляду виробника; як головний критерій оцінки нерідко виступає виручка від реалізації, що характеризує ступінь успішності збуту товару; найбільш відомі: матриця зростання — ринкової частки БКГ, матриця порівняння привабливості ринку і конкурентоспроможності (модель GE/McKinsey), матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM); *недолік* методів — не враховується ступінь відповідності споживчих властивостей товарів потребам покупців;
- ***методи кількісної оцінки*** — диференціальний, комплексний і змішаний; найпоширеніший — комплексний метод, заснований на застосуванні комплексу одиничних, групових і інтегральних показників, розрахованих щодо обраного базового зразка;

для продовольчих товарів корисний ефект найчастіше виражають у балах, користуючись оцінними шкалами, а також коефіцієнтами вагомості оцінюваних показників; *недоліки* методу: базовий зразок не завжди легко вибрати; не враховуються організаційно-комерційні показники конкурентоспроможності; розрахунок коефіцієнтів вагомості є суб'єктивним і не може претендувати на достовірність; у рамках даного методу також оцінюються нормативні показники якості товару (масова частка вологи, солі тощо), які взагалі не цікавлять споживача.

Для отримання достовірніших результатів оцінку конкурентоспроможності продовольчих товарів необхідно проводити з погляду споживача. Для цього необхідно вибирати показники, які важливі для споживача; відмовитися від розрахунку коефіцієнтів вагомості показників; розраховувати рівень конкурентоспроможності за кожним товаром окремо і потім порівнювати здобуті коефіцієнти. На основі рівнів конкурентоспроможності товарів, за середньо арифметичною формулою можна обчислити рівень конкурентоспроможності продукції окремого підприємства і порівняти з аналогічними показниками інших підприємств.

В ***оцінці масового споживчого товару*** основними показниками є: рентабельність продажу конкретного товару і його ринкова частка [90]. Як метод інтеграції рентабельності товару і його ринкової частки в показнику конкурентоспроможності доцільний розрахунок геометричної середньої. Обрали форму середньої, оскільки, вибудовуючи свою стратегію, підприємство вимушене балансувати між двома групами інтересів: досягнення високої рентабельності або збільшення ринкової частки. Фокусування на одному з показників відображає використання різних конкурентних переваг, їх усереднення визначає комплексну стратегію підприємства відносно досягнення конкурентоспроможності товару. За інших рівних умов, чим вище конкурентоспроможність продукції або чим значніша ринкова частка, тим більше конкурентоздатний товар. Найбільш бажаною для фірми є максимізація одночасно обох показників, що на висококонкурентному ринку можливо, але дуже важко. Вибір геометричної середньої зумовлений тим, що обидва інтегровані показники є відносними величинами. Якщо розподіл інтересів між ними оптимально збалансовано, то можна застосовувати просту середню геометричну, якщо він відчутно нерівномірний — доцільно користуватися зваженою (як вага в цьому випадку виступає важливість досягнення кожного з показників).

Якщо ринкова частка завжди позитивна, то рентабельність може набувати негативні значення, причому останнє небажано для підприємства. У зв'язку з цим розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару здійснюється за модулем вихідних показників, а після його визначення — негативний знак додається до обчисленого значення для адекватної інтерпретації ринкової позиції товару: чим більша негативна величина інтегрального індикатора, тим гірша конкурентоспроможність товару, і навпаки.

Після розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності за сукупністю товарів визначається їхня рангова конкурентна позиція, що можливо навіть в умовах навмисного заниження прибутків багатьма вітчизняними підприємствами. У ситуації приховування частини прибутку можна звернути увагу на супутнє зростання доходів і чистих активів.

Недоліком використання запропонованого інтегрального показника конкурентоспроможності товару є труднощі з отримання інформації про рентабельність і ринкову частку за окремими товарами конкурентів. У даному випадку зростає роль первинної інформації, що збирається від споживачів, посередників, з інших джерел (за допомогою неформальних методів збору даних шляхом проведення маркетингової розвідки). Інтегральний показник конкурентоспроможності товару — статична характеристика, тому аналіз динаміки конкурентної позиції на мінливому ринку доцільно здійснювати за рядом періодів і доповнювати його визначенням динамічних індикаторів (абсолютної зміни ринкової частки і рентабельності продукції в процентних пунктах, темпу їх зміни у відсотках). Показники динаміки дають змогу продемонструвати погіршення конкурентної позиції товару за його високого конкурентного рангу.

Конкурентоспроможність продукції побутового призначення, використання якої не супроводжується будь-якими значними витратами з експлуатації (одяг, взуття, меблі, харчові продукти), можна оцінити за формулою [178]:

$$КС_{о/к} = \left(\frac{РСВ_о}{РСВ_к}\right)^{\alpha} \cdot \left(\frac{Ц_о}{Ц_р}\right)^{\beta}, \qquad (5.32)$$

де $КС_{о/к}$ — показник конкурентоспроможності даної (оцінюваної) продукції по відношенню до продукції конкурента; $РСВ_о$ і $РСВ_к$ — рівні споживної вартості відповідно оцінюваної і конку-

руючої з нею продукції; $Ц_о$ і $Ц_к$ — ціни відповідно оцінюваної і конкуруючої з нею продукції; α і β — коефіцієнти еластичності.

Рівні споживної вартості визначаються набором і кількісними характеристиками споживчих властивостей продукції (показниками якості продукції, що характеризують ступінь задоволення вимог споживача з урахуванням умов її експлуатації або використання). Наприклад, до меблів ставляться такі вимоги, як дизайн, відповідність моді, матеріали, обробка, міцність, габарити, вагові характеристики, можливість збирання і розбирання, транспортабельність.

Ураховуючи складність природи споживної вартості, рівень споживчих властивостей може бути оцінений в умовних одиницях за допомогою експертних методів, які дають змогу (за виконання всіх умов формування експертної групи і застосування експертних методів):

- ✓ визначити набір найбільш вагомих для користувачів продукції її споживчих властивостей, що кількісно оцінюються показниками якості (призначення, надійності тощо);
- ✓ оцінити рівень споживчих властивостей продукції в умовних одиницях (балах, відносних коефіцієнтах);
- ✓ визначити ступінь відносної значущості кожної зі споживчих властивостей;
- ✓ розрахувати середньозважений бал рівня споживної вартості порівнюваних варіантів продукції;
- ✓ за формулою (4.1) визначити показник конкурентоспроможності продукції.

Аналогічно визначається ***рівень споживчих властивостей технічних пристроїв тривалого користування виробничого і побутового призначення***, для яких необхідно враховувати два додаткові чинники: експлуатаційні витрати за термін служби і рівень післяпродажного обслуговування (рівень сервісу). У цьому разі конкурентоспроможність такої продукції може бути визначена за формулою:

$$КС_{о/к} = \left(\frac{РСВ_о}{РСВ_к}\right)^{\alpha} \cdot \left(\frac{Ц_к + \sum_{i=1}^{T} E_{к_i}}{Ц_о + \sum_{i=1}^{T} E_{о_i}}\right)^{\beta} \cdot \left(\frac{РПО_о}{РПО_к}\right)^{\gamma}, \qquad (5.33)$$

де $E_{о_i}, E_{к_i}$ — відповідно річні експлуатаційні витрати при використанні технічних пристроїв оцінюваного і конкуруючого варіантів; Т — розрахунковий термін служби порівнюваних технічних

пристроїв; $РПО_о, РПО_к$ — відповідно рівень післяпродажного обслуговування оцінюваного і конкуруючого з ним технічного пристрою; γ — коефіцієнт еластичності.

Для розрахунку показників $РПО_о, РПО_к$ враховуються тривалість гарантійного терміну й умови його забезпечення (можливості повної заміни або тільки проведення ремонтів у випадках втрати працездатності технічного пристрою внаслідок виробничих дефектів); забезпеченість запасними частинами; можливість проведення ремонтів і робіт з модернізації силами підприємства-виробника; можливості отримання від постачальника супутніх і витратних матеріалів, умови доставки, монтажу і наладки техніки на місці установки; можливості навчання обслуговуючого персоналу й інші чинники, що характеризують ступінь відповідальності, який готовий прийняти на себе виробник і постачальник техніки за її експлуатацію і необхідність проведення робіт з технічного обслуговування та ремонту впродовж терміну служби.

Особливі труднощі виникають в ***оцінюванні рівня конкурентоспроможності перспективних розробок або імпортної продукції, що вперше з'явилася на ринку***. Так, у разі використання традиційних підходів до розрахунку рівня конкурентоспроможності продукції виникають серйозні проблеми зі збором необхідної інформації. *Метод експрес-аналізу*, який застосовується в широкому діапазоні умов при порівняно невеликому обсязі початкових даних, полягає у виконанні таких послідовних дій [107].

1. Вибір n найбільш значущих для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції показників: k_{ij}, де $i = 1..., n$ — індекс показника конкурентоспроможності, j — індекс виду продукції. Відбір може проводитися як одноосібно, так і з залученням інших експертів. Для відбору можуть використовуватися методи збору і обробки думок експертів.

2. Збір інформація про вибрані показники якості для порівнюваних видів продукції.

3. Переведення показників конкурентоспроможності k_{ij} в безрозмірні величини одним із можливих способів (кращому значенню конкурентоспроможності має відповідати більше значення безрозмірного показника).

4. Оцінка для кожного з вибраних показників конкурентоспроможності його важливості з погляду визначення загального рівня конкурентоспроможності. Оцінка важливості показників проводиться або одноосібно, або із залученням інших експертів. При

5. Визначення для кожного з обраних показників конкурентоспроможності одним з можливих способів вагового коефіцієнту m_i, що пропорційний важливості даного показника для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції.

6. Підсумовування для кожного виду продукції добутків безрозмірних значень показників конкурентоспроможності на відповідні вагові коефіцієнти:

$$K_j = \sum_{i=1}^{n} m_i \cdot \bar{k}_{ij}. \tag{5.34}$$

Здобутий результат — сума зважених показників конкурентоспроможності продукції певного виду.

7. Обчислення частки від ділення порівняльної ціни C_j одиниці кожного j-го виду продукції (вираженої в одній грошовій одиниці) на відповідну суму зважених показників конкурентоспроможності. Під порівняними маються на увазі ціни на різні види продукції, що перебувають в однакових умовах з погляду споживачів. Частка від ділення — це ціна одиниці зваженої якості продукції j-го виду:

$$C_j = c_j / k_j. \tag{5.35}$$

8. За результатами обробки даних робимо висновок про конкурентоспроможність продукції конкретного виду на певному ринку. Найбільш конкурентоспроможною є продукція, що має найменшу ціну одиниці зваженої конкурентоспроможності.

Специфіка послуг роздрібної торгівлі полягає в тому, що вони надаються і споживаються в основному одночасно і не підлягають зберіганню. Послуги, як правило, базуються на прямих контактах між виробниками і споживачами. Тому в торгівлі відбувається певне відособлення послуг від упредметнених товарів, реалізація яких пов’язана з торговим посередництвом і можливостями зберігання. Послуги роздрібної торгівлі — це виробництво таких споживних вартостей, які в процесі діяльності підприємств роздрібної торгівлі не набувають упредметненої форми і задовольняють матеріально-побутові потреби суспільства [69].

Етапи комплексної оцінки конкурентоспроможності послуг роздрібної торгівлі:

1. Визначення переліку одиничних, комплексних і узагальнених показників, необхідних і достатніх для оцінки конкурентоспроможності послуги роздрібної торгівлі.

2. Визначення коефіцієнтів вагомості всіх показників конкурентоспроможності послуги.

3. Встановлення базових значень одиничних показників.

4. Визначення виду залежності між показниками конкурентоспроможності і їх оцінками.

5. Вимірювання одиничних показників конкурентоспроможності чи їх бальна оцінка.

6. Обчислення оцінок окремих одиничних і комплексних показників конкурентоспроможності послуги торгівлі порівнюваних магазинів.

7. Визначення узагальненого показника конкурентоспроможності послуги торгівлі порівнюваних магазинів.

8. Визначення відносної вартості товарів у порівнюваних магазинах.

9. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності послуги кожного магазина.

10. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності послуги роздрібної торгівлі.

Для забезпечення зіставності умов порівняльного аналізу доцільно вибрати магазини, що належать до одного виду (підприємство роздрібної торгівлі, класифіковане за асортиментом товарів) і типу (підприємство роздрібної торгівлі певного виду, що класифікується за торгівельною площею і формами торгового обслуговування) підприємств роздрібної торгівлі. Як об'єкти дослідження роздрібної торгівлі можуть бути прийняті магазини продторгу (фірмові молочні магазини, універсальні магазини тощо).

Методика оцінки конкурентоспроможності послуги роздрібної торгівлі прямим, розрахунковим методом на основі інтегрального показника якості [8]

Узагальнений показник якості послуги торгівлі визначається методом середньозваженого арифметичного. Як і в разі розрахунку узагальненого показника якості товару, при оцінці послуги виконуються послідовно такі операції: вибір критеріїв і їх оцінка, визначення вагомості критеріїв, розрахунок узагальненого критерію.

Узагальнений показник включає *п'ять комплексних показників конкурентоспроможності* послуги роздрібної торгівлі: якість

реалізовуваних товарів; раціональність асортименту товарів; культура обслуговування; умови обслуговування; доступність послуги. Значення комплексних показників визначається як сума одиничних показників (табл. 5.12).

Таблиця 5.12

КОМПЛЕКСНІ ПОКАЗНИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ

Показник	Характеристика
Якість реалізованих товарів	Визначається органолептичними, фізико-хімічними і/або іншими методами; має відповідати вимогам стандартів, в яких встановлений перелік кількісних характеристик якісних ознак
Раціональність асортименту товарів	Характеризується такими одиничними показниками: *повнота асортименту* — здатність набору товарів однорідної групи задовольняти однакові потреби; характеризується кількістю видів, різновидів і найменувань товарів однорідної групи і може бути дійсною $П_Д$ (фактична кількість видів, різновидів і найменувань товарів однорідної групи) і базовою $П_Б$ (кількість товарів, що регламентується або запланована). Коефіцієнт повноти товарів визначається за формулою: $$К_П = П_Д/П_Б ; \quad (5.36)$$ *широта асортименту* — кількість видів, різновидів і найменувань однорідних і різнорідних товарів; характеризується двома абсолютними показниками — дійсною $Ш_Д$ (фактична кількість видів товарів) і базовою $Ш_Б$ (прийнятою за основу для порівняння, регламентованою нормативами або технічними документами, або максимально можлива) широтою, а також коефіцієнтом широти. Коефіцієнт широти ($К_Ш$) визначається за формулою: $$К_Ш = Ш_Д/Ш_Б ; \quad (5.37)$$ *стійкість асортименту* — здатність набору товарів задовольняти попит на одні і ті самі товари. Коефіцієнт стійкості ($К_С$) визначається за формулою: $$К_С = П_Б/Ш_Б ; \quad (5.38)$$ *новизна асортименту* — здатність набору товарів задовольняти потреби, що змінилися, за рахунок нових товарів. Новизна характеризується дійсним оновленням — кількістю нових товарів у загальному переліку і ступенем оновлення, який виражається через відношення кількості нових товарів до загальної кількості найменувань

	товарів (або дійсній широті). Коефіцієнт новизни ($К_Н$) визначається за формулою: $К_Н = Н/Ш_Д$; (5.39)

Закінчення табл. 5.12

Показник	Характеристика
Раціональність асортименту товарів	*Структура асортименту* (С) характеризується питомою часткою кожного виду і/або найменування товару в загальному наборі; показники структури асортименту можуть мати натуральний і грошовий вираз і носять відносний характер; розраховуються як відношення кількості окремих товарів до сумарної кількості всіх товарів, що входять в асортимент (S): $С = A/S$ (5.40)
Культура обслуговування	Визначається одиничним показником «Майстерність обслуговуючого персоналу». Це уміння найбільшою мірою врахувати індивідуальні запити споживача. До складу критерію включаються такі одиничні показники: ввічливість; охайність; уважність, тобто уміння звернути увагу покупця на надходження особливого (смачного, свіжого, модного, нового) товару, уміння підібрати покупцю оптимальний варіант товару тощо
Умови обслуговування	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 тощо); ✓ дегустація (примірка, показ у дії) продукту; ✓ консультація фахівця тощо
Доступність послуги	Включає такі 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 більші за витрати часу споживача на безпосередній контакт з працівником торгівлі

Розрахунок узагальнювального критерію якості послуги проводиться з урахуванням вагомості комплексних показників, встановленої експертним методом. Роль експертів можуть відігравати керівники торгових організацій з великим стажем практичної роботи. Виходячи з роздрібних цін, визначається відносна вартість товарів, які продаються в порівнюваних магазинах. Для цього розраховується середній індекс цін реалізованих товарів для кожного магазину [8]:

1. Розрахунок індивідуальних індексів цін за всіма найменуваннями товарів, що входять в набір кожного з порівнюваних магазинів за формулою:

$$i_C = \frac{C}{C_0}\ , \tag{5.41}$$

де i_C — індивідуальний індекс ціни певного найменування; C — фактичне значення ціни певного найменування; C_0 — найменше значення ціни певного найменування в одному з порівнюваних магазинів, що приймається за базу для порівняння і рівне одиниці.

2. Визначення середнього індексу цін для кожного магазина за формулою середньозваженої арифметичної:

$$i_{C_c} = \frac{\sum_{i=1}^{n}}{n}, \tag{5.42}$$

де i_{C_c} — середній індекс цін; n — кількість найменувань товарів у наборі.

Запропонована методологія дає змогу: виявити кращі та гірші організації з позиції вимог споживачів і тим самим допомагає покупцям в компетентному виборі виконавця послуги — продавця; провести самооцінку торгових організацій для визначення резервів поліпшення якості торгового обслуговування.

Має свої особливості й ***оцінка конкурентоспроможності сучасних торгових об'єктів — мережі супермаркетів***. Кожен магазин оцінюється за 100-бальною шкалою на основі таких групових і відповідно одиничних критеріїв [9]:

✓ умови обслуговування, зокрема стан торгового залу (чистота, якість викладки, привабливість товару, доступ до цінників);

✓ культура обслуговування (ввічливість і грамотність продавців-консультантів, їх готовність допомогти покупцю);

✓ асортимент, зокрема повнота виходячи з кількості найменувань якої-небудь групи товарів, узятої вибірково в усіх магазинах округи;

✓ середня ціна (порівнювати ціни на одні і ті самі найменування товарів у всіх магазинах округи).

Особливості оцінки конкурентоспроможності освітніх послуг (на прикладі вузів). Специфіка освітніх послуг полягає в тому, що їх конкурентоспроможність може бути оцінена з позиції трьох суб'єктів: абітурієнтів, працедавців, державних замовників (Міносвіти України або іншого міністерства, що має мережу вузів).

Оцінка конкурентоспроможності з позиції абітурієнтів проводиться з урахуванням типажу кандидата в студенти: за метою освіти (перша освіта; друга освіта; додаткова освіта); за мотивацією (потреба в знаннях; престижність; відстрочка від служби в армії; отримання диплома («корочки»); кар'єрне зростання); за формою навчання (денна; вечірня; заочна); за рівнем доходу (мало-, середньо-, високозабезпечений); за ступенем підготовленості (слабко-, середньо- і добре підготовлений).

Можна виділити 11 критеріїв конкурентоспроможності: 1) імідж; 2) наявність підготовки за новими перспективними спеціальностями і напрямами; 3) вартість навчання; 4) наявність конкурсного відбору; 5) місцеположення вузу; 6) сприяння випускникам у працевлаштуванні; 7) відстрочка від служби в армії, наявність військової кафедри; 8) організація практики (стажування за кордоном); 9) визнання диплома за кордоном; 10) наявність гуртожитку; 11) інформативність (якість проспекту вузу як носія інформації про його конкурентні переваги, а також наявність відомостей про вуз у ЗМІ і якість інформації про нього).

Тип абітурієнта визначає широту номенклатури критеріїв і їх вагомість. Наприклад, оцінюючи вуз з позиції потенційних вечірників і заочників, з номенклатури слід виключити критерії 6—8, 10. Хоча в переліку в явній формі немає критерію «рівень якості послуги», що надається, але він незримо присутній в критеріях 1, 3, 9. Найбільш вагомою опосередкованою характеристикою якості підготовки є імідж вузу.

Оцінка конкурентоспроможності з позиції роботодавця може бути представлена такими критеріями: потрібність (частка випускників, що знайшли роботу за фахом через три місяці після закінчення); заробітною платою випускників; кар'єрним ростом

випускників (збільшення заробітної плати за три роки). Вказана номенклатура взята із зарубіжної практики рейтингової оцінки шкіл бізнесу. Роботодавці в оцінці шкіл бізнесу базуються на даних опитування їхніх випускників, тобто тих, хто вже скористався послугами цих навчальних закладів.

Оцінка конкурентоспроможності з позиції державного замовника. Якщо розглядати цю оцінку з позиції основного замовника спеціалістів — Міністерства освіти і науки України, то можливе використання номенклатури критеріїв, що складається з дев'яти груп: штатний професорсько-викладацький склад; професорсько-викладацький склад за сумісництвом; студенти й аспіранти; робота наукових рад вузу; обсяг наукових досліджень у звітному році; видавнича діяльність за останні два роки; бюджетні асигнування й основні фонди; передача грошових коштів; гуртожитки, їдальні, профілакторії, спортивні споруди. Перелічені характеристики, по суті, є груповими критеріями. Розгорнена номенклатура включає 45 одиничних критеріїв. Рейтинг вузів розраховується на основі їх звітності за допомогою розрахунково-аналітичного методу.

Інтегрована оцінка конкурентоспроможності освітніх послуг [8] . Цінність даної методики полягає в тому, що вона сполучає підходи трьох зацікавлених сторін — роботодавців, замовників і абітурієнтів. Перелік критеріїв конкурентоспроможності вузів: індекс громадської оцінки; кількість згадувань у вітчизняній пресі; індекс міжнародного визнання; конкурс в аналізованому році; середній бал шкільних атестатів; середній бал літньої екзаменаційної сесії; середній бал випускних іспитів; відсоток випускників, що отримали диплом з відзнакою; відсоток випускників, що поступили в аспірантуру або магістрат в аналізованому році; відсоток випускників, працевлаштованих за фахом післявипуску; кількість викладачів з розрахунку на 100 студентів; відсоток кандидатів і докторів наук до загальної кількості викладачів; відсоток навчального навантаження, виконаного штатними викладачами; кількість дійсних членів і членів-кореспондентів державних академій.

Для нової техніки інвестиційного призначення конкурентоспроможність може бути оцінена комплексним критерієм «чиста поточна вартість» *NPV (Net Present Value),* що дорівнює різниці сумарних дисконтованих чистих грошових потоків $P_t/(1+r)^t$ та інвестицій $IC/(1+r)^t$, пов'язаних із цим товаром [126]:

$$NPV = \sum_{t=1}^{T_C} \frac{P_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^{T_i} \frac{IC}{(1+r)^t}, \qquad (5.43)$$

де T_C — термін служби об'єкта; T_i — період інвестування; t — поточний період;

$P_t/(1+r)$ — чисте грошове надходження після сплати податків у рахунок суб'єкта господарювання, перераховане дисконтуванням на початковий період здійснення інвестицій.

Показник NPV враховує результати від експлуатації інвестиційної продукції, одноразові й поточні витрати за весь життєвий цикл продукції, показує приріст капіталу інвестора.

NPV — комплексний показник, який включає показники призначення, надійності, технологічності, стандартизації, уніфікації, експлуатаційні й капітальні витрати споживача та ефект, одержуваний від цих витрат у вигляді обсягу виконаної роботи, а термін служби автомобіля характеризує період, протягом якого можна одержувати доходи. Якщо NPV за заданої норми дисконту позитивний, впровадження нового виробу є ефективним і може розглядатися питання про його прийняття або подальший розгляд. Чим NPV більший, тим виріб економічніший, конкурентоспроможніший. Величина NPV насамперед визначається техніко-експлуатаційною досконалістю виробу. Порівнянню мають підлягати товари одного класу і призначення за однакових умов експлуатації. Розраховуючи грошові потоки, необхідно враховувати динаміку експлуатаційних витрат і продуктивності нової техніки в міру їх старіння.

Цінність показника NPV істотно підвищується від використання для його розрахунку ціни виробу. За однакових значень експлуатаційних витрат, продуктивності, терміну служби, за однакової якості порівнюваних виробів саме ціна виступає вирішальним критеріальним показником — чисельно вираженим прототипом широко застосовуваного умовного оцінного показника *ціна/якість*. Виробник для підвищення конкурентоспроможності своєї продукції повинен прагнути підвищити NPV виробу за рахунок поелементного зниження експлуатаційних витрат, ціни, підвищити при цьому за рахунок оптимальною добору технічних і експлуатаційних параметрів його продуктивність.

NPV має низку похідних від нього оціночних критеріїв: індекс рентабельності інвестицій *(Profitability Index)* — PI; внутрішня норма прибутковості (*Internal Ruff of Return)* — IRR; модифікована внутрішня норма прибутковості *(Modified Internal Rate of Return)* — $MIRR$; термін окупності *(Payback Period)* — PP;

дисконтований термін окупності *(Discounted Payback Period)* — DPP; коефіцієнт ефективності інвестицій *(Accounting Rate of Return)* — ARR, що доповнюють з різних точок зору оцінку ефективності нового виробу.

Критерій NPV при оцінці конкурентоспроможності виробу має і *недоліки*: ряд показників виробу, такі як естетичність, дизайнерські рішення, зручність управління, безпека, відповідність нормативно-правовим документам, прийнятим на обраному сегменті ринку тощо, залишаються поза полем зору; сама процедура розрахунку NPV дуже складна і вимагає велику кількість вихідної інформації прогнозного характеру.

Конкурентоспроможність споживчих товарів, економічну користь яких важко визначити (легковий автомобіль), можна оцінити показником дисконтова них чистих витрат — DVP *(Discounted Net Present Value)*, що дорівнює сумі дисконтованих експлуатаційних поточних витрат $P_{Tc}/(1+r)^t$ та інвестицій $IC/(1+r)^t$, пов'язаних з цим товаром [126]:

$$DVP = \sum_{t=1}^{T_c} \frac{P_{Tc}}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^{Ti} \frac{IC}{(1+r)^t}, \qquad (5.43)$$

де T_C — термін служби об'єкта; T_i — період інвестування; t — поточний період; P_{Tc} — річні експлуатаційні поточні витрати суб'єкта господарювання.

У складі DVP враховуються експлуатаційні поточні витрати та податки і по суті, є сумою одноразових і поточних витрат за термін служби товару, приведеною до початковою періоду інвестування. За допомогою критерію можна оцінити конкурентоспроможність як інвестиційних, так і споживчих товарів (вантажних і легкових автомобілів). У випадку, коли товар інвестиційний, поточні виграти мають бути зменшені на суму амортизаційних відрахувань.

За ринкових висококонкурентних умов кожен техніко-експлуатаційний параметр (ТЕП) виробу має важливе значення, і не можна особливо виділяти якийсь із них. З урахуванням цього пропонується ще одни підхід до виміру конкурентоспроможності **— *метод «профілів»*** [126].

Профіль — графічне зображення обраних техніко-економічних показників продукції за визначеними правилами (табл.5.13). Профіль продукції може бути використаний для оцінки її рівня конкурентоспроможності через порівняння профілів

конкурентних товарів, побудованих на тому самому оцінному полі.

Для побудови профілю товару вибираються найбільш значимі з погляду споживачів ТЕП і прямокутне оціночне поле. Оціночне поле поділяється на рівні $(n-1)$ частини, де n — кількість обраних ТЕП $(n=1,...n)$. Виходячи з положення, що у конкурентоспроможного об'єкта усі властивості мають бути на високому рівні, вагомість усіх ТЕП вважається однаковою. Ширина оціночного поля — H обирається довільно. Кожен ТЕП об'єкта — I_n відкладається на поділеній шкалі, причому, чим значення показника якісно краще, тим правіше на ділильній шкалі воно розташовуються. Чим більша площа профілю (заштрихована частина оціночної площі), тим конкурентоспроможність об'єкта більша.

Таблиця 5.13

ПРОФІЛЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРУ

Техніко-економічний показник	Профіль показників		
	Мінімальне значення показника	Фактичне значення показника	Максимальне значення показника
Показник 1	$а_{min}$	x_1	$а_{max}$
Показник…	$б_{min}$	x_i	$б_{max}$
Показник…	$в_{min}$	x_i	$в_{max}$
Показник…	$г_{min}$	x_i	$г_{max}$
Показник…	**0**	x_i	**0**
Показник…	$д_{min}$	x_i	$д_{max}$
Показник…	$n-1_{min}$	x_{n-1}	$n-1_{max}$
Показник n	n_{min}	x_n	n_{max}
		$\leftarrow$ H $\rightarrow$	

Коефіцієнт конкурентоспроможності виробу визначаться як відношення площі профілю й оціночною прямокутного поля:

$$К = S_{пр} / S . \quad (5.44)$$

Площа, обмежена профілем, розраховується за формулою:

$$S_{пр} = h(X_1 / 2 + X_2 + X_3 + ... + X_{n-1} + X_n / 2) , \quad (5.45)$$

де h — відстань між ділильними шкалами (вибирається довільно); $X_1, X_2 .... X_n$ — координати вершини профілю.

Площа оціночного поля дорівнює:

$$S = h(n-1)H . \quad (5.46)$$

З формул (5.44) і (5.45) коефіцієнт конкурентоспроможності дорівнює:

$$К = h(X_1 / 2 + X_2 + X_3 + ... + X_{n-1} + X_n / 2) / \{h(n-1)H\} . \quad (5.47)$$

Будуючи профіль, показники можна групувати за характерними ознаками чи властивостями виробу. Тоді можна визначити коефіцієнт конкурентоспроможності виробу за даною групою показників. Наприклад, усі показники економічності виробу групуються, і за профілем обчислюється коефіцієнт конкурентоспроможності виробу щодо економічної ефективності.

Для оцінки конкурентоспроможності виробу з погляду продавця важливо пам'ятати, що на сучасному ринку фірми намагаються продавати не окремі товари, а весь комплекс пов'язаних з товарами послуг, важливих для покупців. Отже, вони оцінюють конкурентоспроможність із зовсім нових, більш прийнятних для покупців і більш важких для виробників позицій.

5.3. Якість товару — основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності

Назва третього питання теми **«Якість товару — основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності»** говорить сама за себе, оскільки узагальнено конкурентоспроможність товару може бути представлена таким рівнянням:

Конкурентоспроможність товару = Якість + Ціна + Обслуговування.

Канонічне визначення поняття «**якість продукції**» є таким: якість — це сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби. *Встановлені* потреби зафіксовані у правових нормах, стандартах, замовленнях, угодах, технічних умовах поставок та інших документах. *Передбачувані* потреби — це ті очікування, які споживач зазвичай не формулює конкретно, але відносить до стійких побажань; до них можна віднести, наприклад, відповідність продукту моді, звичкам споживачів, національним або культурним особливостям споживання тощо.

На міжнародному ринку в поняття якості включається все, що сприймається споживачами, і зокрема:

- ✓ фізичні властивості;
- ✓ функціональні характеристики;
- ✓ конструктивні й ергономічні параметри;
- ✓ безпека користування товаром;
- ✓ упаковка;
- ✓ дозування й т. д. (рис. 5.4).

У поняття якості входить також і безпека користування товаром, що включає у широкому сенсі й показники екології. Безпроблемна утилізація — теж сучасна вимога до якості.

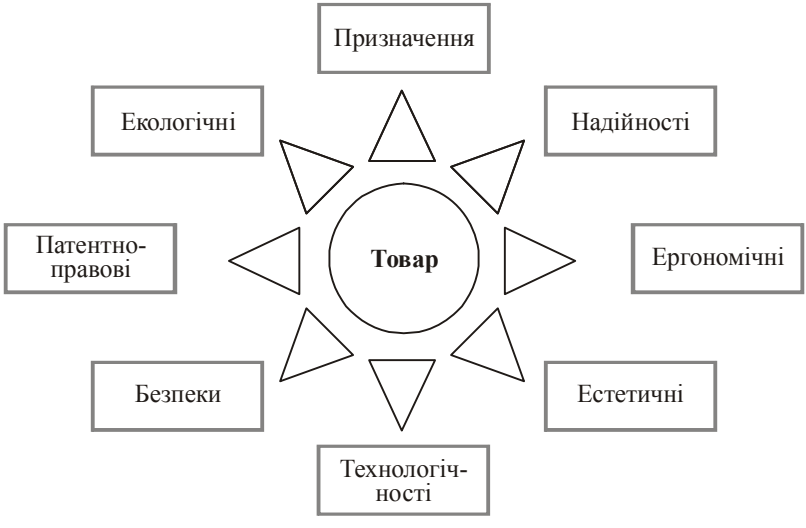


Рис. 5.4. Показники якості товару

Рівень якості являє собою відносну характеристику якості продукції, що базується на порівнянні значень показників якості оцінюваної продукції з базовими значеннями відповідних показників. Іншими словами, рівень якості продукції — це кількісна характеристика міри придатності того або іншого виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї порівняно з відповідними базовими показниками за фіксованих умов споживання.

Оцінка якості продукції передбачає визначення абсолютного, відносного, перспективного й оптимального її рівня.

Абсолютний рівень якості того чи іншого виробу знаходять шляхом обчисленням вибраних для його вимірювання показників

без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів. Визначення абсолютного рівня якості є недостатнім, оскільки самі по собі абсолютні значення вимірників якості не відображають ступінь його відповідності сучасним вимогам.

Відносний рівень якості визначають, порівнюючи показники продукції з абсолютними показниками якості кращих аналогічних вітчизняних та зарубіжних зразків виробів.

Рівень якості продукції під впливом науково-технічного прогресу і вимог споживачів повинен мати тенденцію до підвищення. У зв'язку з цим виникає необхідність оцінки якості виробів, виходячи з її **перспективного рівня,** що враховує пріоритетні напрями і темпи розвитку науки і техніки.

За новими видами продукції доцільно визначати також **оптимальний рівень** якості, тобто такий рівень, за якого загальна величина суспільних витрат на виробництво і використання продукції у певних умовах її споживання була б мінімальною.

На рівень якості продукції впливає значна кількість чинників, які діють як самостійно, так і у взаємозв'язку, як на окремих етапах життєвого циклу продукції, так і на кількох. Усі ці чинники можна об'єднати в чотири групи: технічні, організаційні, економічні та суб'єктивні (табл. 5.14).

Таблиця 5.14

ГРУПИ ЧИННИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РІВЕНЬ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Чинник	Складові чинників
1. Технічні	Конструкція; схемні вирішення; технологія виготовлення; засоби технічного обслуговування і ремонту; технічний рівень бази проектування, виготовлення та експлуатації; система резервування тощо
2. Організаційні	Розподіл праці і спеціалізація; форми організації виробничих процесів; ритмічність виробництва; форми і методи контролю; форми і способи транспортування, зберігання, експлуатації (споживання), технічного обслуговування, ремонту та інші
3. Економічні	Ціна; собівартість; форми і рівень зарплати; рівень затрат на технічне обслуговування і ремонт; ступінь підвищення продуктивності праці та інше
4. Суб'єктивні	Професійна підготовка робітника; його фізіологічні та емоційні особливості

Організаційним чинникам іноді не приділяють стільки уваги, скільки технічним, оскільки дуже часто добре спроектовані і виготовлені вироби унаслідок поганої організації виробництва, транспортування, експлуатації та ремонту достроково втрачають свою високу якість.

Економічним чинникам одночасно властиві контрольно-аналітичні та стимулюючі властивості. До перших відносять такі, що дають змогу виміряти затрати праці, засобів, матеріалів на досягнення і забезпечення певного рівня якості виробів. Дія стимулюючих чинників приводить як до підвищення рівня якості, так і до його зниження. Найбільш стимулюючими чинниками є ціна і зарплата. Правильно організоване ціноутворення стимулює до підвищення якості. При цьому ціна має покривати всі витрати підприємства на заходи з підвищення якості та забезпечувати необхідний рівень рентабельності. В той же час вироби з більш високою ціною мають бути більш високої якості.

У забезпеченні якості значну роль відіграє робітник з його професійною підготовкою, фізіологічними та емоційними особливостями, тобто суб'єктивний чинник, який по-різному може впливати на розглянутий вище ряд чинників. Від професійної підготовки робітників, зайнятих проектуванням, виготовленням і експлуатацією виробів, залежить рівень використання технічних чинників. Більш значну роль суб'єктивний чинник нині починає відігравати в організаційних чинниках.

Кількісна оцінка рівня якості продукції (як нормативного, так і фактичного) може здійснюватися різними методами. Деякі автори для визначення розміру кількісних показників рівня якості та їх оцінки пропонують використовувати такі **методи**:

1) *експериментальний* — заснований на застосуванні технічних вимірювальних засобів і дає фізико-хімічну характеристику продукту;

2) *розрахунковий* — характеризується обчисленнями з використанням параметрів, знайдених іншими методами; слугує для обчислення значень показників продуктивності і зберігання; використовується насамперед для проектування продукції, коли остання ще не може бути об'єктом експериментальних досліджень;

3) *органолептичний* — заснований на сприйнятті органів відчуттів (зору, слуху, смаку) без застосування технічних вимірювальних або реєстраційних засобів; дає змогу оцінити ергономічні й естетичні показники якості продукції;

4) *експертний* — заснований на думках групи фахівців-експертів;

5) *соціологічний* — полягає в зборі й аналізі думок споживачів продукції;

6) *реєстраційний* — характеризується використанням інформації, яку отримують підрахунком кількості визначених подій, предметів або витрат (наприклад, рекламацій, витрат на створення та експлуатацію виробів).

Дані методи можна застосовувати для визначення кількісних показників якості продукції не тільки окремо, а й комбінуючи їх. У господарській практиці, у зв'язку зі складністю та багатофункціональністю призначення більшості видів продукції, оцінюючи її якості необхідно застосовувати саме комбінування різних методів.

Велику роль у забезпеченні якості і, як наслідок, конкурентоспроможності продукції відіграють стандартизація, сертифікація та системи управління якістю.

Стандартизація — це діяльність зі встановлення у нормативних документах певних вимог (норм, правил та характеристик) для гарантування:

- ✓ безпеки продукції (послуг) для навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна споживачів;
- ✓ технічної й інформаційної сумісності;
- ✓ взаємозамінності продукції;
- ✓ якості продукції та послуг відповідно до рівня розвитку науки, техніки та технології;
- ✓ єдності вимірів;
- ✓ безпеки господарських об'єктів з урахуванням ризику виникнення природних та техногенних катастроф і інших надзвичайних ситуацій.

Стандарт — документ, яким визначається (нормується) предмет, що стандартизують. Він є не тільки технічним, а й державним документом. Стандарти містять повну характеристику товару:

- ✓ технічні умови його виготовлення;
- ✓ правила приймання;
- ✓ сортування;
- ✓ пакування;
- ✓ маркування;
- ✓ транспортування;
- ✓ зберігання.

Оцінюючи якість товару насамперед визначають його відповідність стандартам. ***Відповідність стандартам*** — регламентований споживчий параметр, порушення якого **зводить *конкурентоспроможність товару нанівець***.

Сертифікація — це процедура підтвердження відповідності, завдяки якій незалежна від виробника (продавця, виконавця) та споживача (покупця) організація документально засвідчує, що продукція відповідає встановленим вимогам (рис. 5.5).

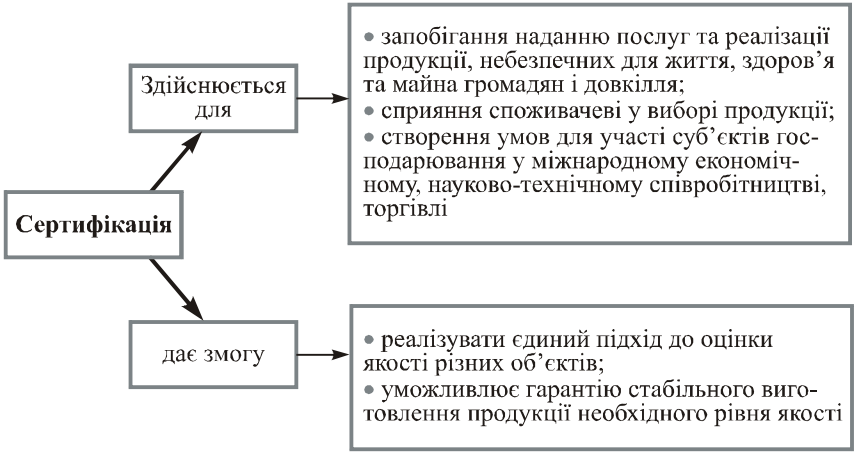


Рис. 5.5. Значення сертифікації в діяльності підприємства

Розвинена національна сертифікація слугує інтересам споживача, захищаючи його від низькоякісної, а то й просто шкідливої для здоров'я продукції. Сертифікація продукції — це не стільки засіб контролю, скільки чинник економічного регулювання якості, елемент ринкових відносин.

Система якості — це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю.

Проблема якості й конкурентоспроможності продукції носить у сучасному світі універсальний характер. Масове виробництво продукції високої якості — один із вагомих критеріїв розвитку будь-якого суспільства. Однак відомо, що суттєва частка підприємств України випускають та реалізують продукцію з порушенням стандартів та інших нормативних документів. І відшкодування за рахунок винуватців заподіяної таким чином шкоди є процесом украй складним і довгим.

Основною метою управління конкурентоспроможністю товару виступає оптимізація співвідношення його ціни та якості.

Численні маркетингові дослідження показали, що, здійснюючи покупку, більшість покупців орієнтується на критерій «ціна —

якість». Розуміння «гарної якості» у різних людей суттєво відрізняється: для одних — надійність, для інших — краса, для третіх — екстравагантність і т.п. Але алгоритм вибору в більшості випадків однаковий. Людина зважує, чи «досить якості» йому запропонували за дану ціну.

Вибираючи товар, споживач свідомо або несвідомо враховує експлуатаційну якість товару, порівнює його граничну корисність (цінність) з витратами, пов'язаними з експлуатацією виробу.

Якість => Задоволеність споживача => Цінність / Вартість

Отже, для того, щоб товар був конкурентоспроможним, необхідно оптимізувати всі ланки виробничого циклу товару так, аби ціна продукції відповідала її якості, а також рівню сервісу, та щоб товар був доступним для споживача.

Згідно з традиційним уявлення про процес підвищення якості, для забезпечення переваг товару, що поставляється, за рівнем ціни, якості, умовами поставки й сервісу виробник змушений зазвичай витрачати додаткові кошти, що виділяються ним із прибутку, і, як результат, підвищувати ціну продукції.

Ланцюжок збільшення витрат на покращення якості товару і підвищення його ціни зображено на рис. 5.6.

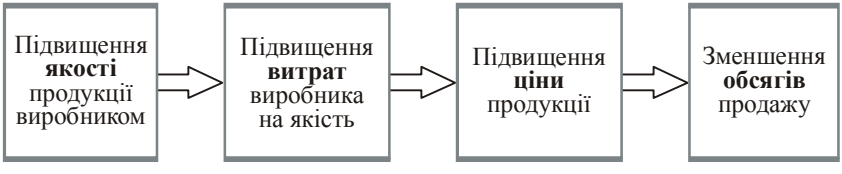


Рис. 5.6. Традиційне уявлення про зв'язок рівня якості продукції, витрат на його забезпечення та обсягів реалізації

Отже, зі зростанням вимог споживачів до якості продукції, неминуче зростає її ціна та собівартість. Ця залежність зображена на рис. 5.7.

Частина діаграми між кривими собівартості й ціни виробу, обмежена точками їхнього перетину Q_1 і Q_2, відображає величину прибутку. Точку найбільшого віддалення кривих Q_0 можна назвати якістю продукції, що забезпечує найбільший прибуток, тобто оптимальним рівнем якості.

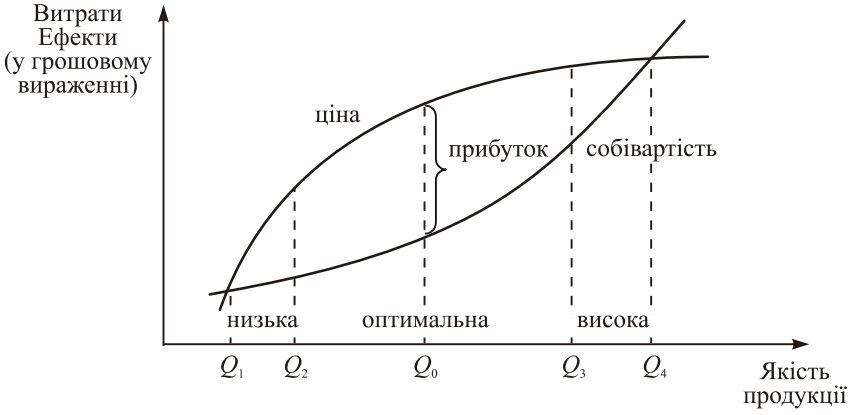


Рис. 5.7. Залежність собівартості й ціни виробу від рівня його якісних характеристик (концепція оптимального рівня якості)

$Q_1 — Q_2$ — зростання збитків у сфері експлуатації (зростають витрати на ремонт й обслуговування);
$Q_3 — Q_4$ — непомірне зростання собівартості (витрат).

Однак наявність на ринку збуту конкуруючих виробів іноді змушує підприємство змінювати тактику: або зупинитися на якості продукції Q_3, виробляючи товари високого класу й жертвуючи деякою часткою власного прибутку, або зважитися прийняти якість Q_2 з низькою собівартістю. Все це — питання маркетингової стратегії й тактики підприємства.

Щоб товар купувався споживачем за більш високою ціною, виробнику необхідно підвищити економічний ефект споживання (цінність) продукту

$$Ecп = P/C \rightarrow max,$$

зумовлений відношенням сумарної цінності товару (P) до повних витрат на придбання й використання товару (C) (рис. 5.8),

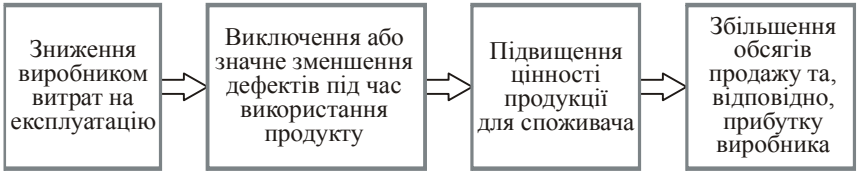


Рис. 5.8. Логіка процесу підвищення економічного ефекту від споживання продукту

Рівень ціни виробництва безпосередньо визначає цінову конкурентоспроможність товару. Зрозуміло, що чим нижче цей рівень (рівень ціни виробництва), тим вищою може бути конкурентоспроможність виробленої продукції на ринку. Своєю чергою, рівень конкурентоспроможності продукції справляє багатовекторний вплив на діяльність підприємства та його ринкову позицію (рис. 5.9).

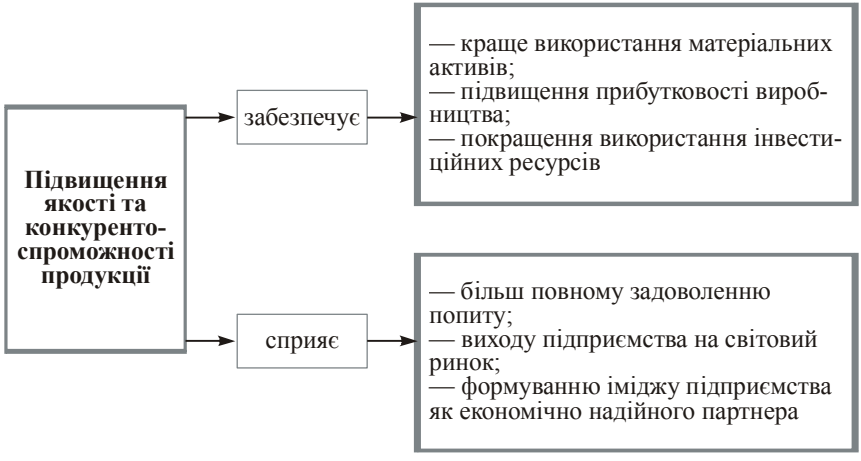


Рис. 5.9. Вплив підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на діяльність підприємства

5.4. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару

Останнє питання теми ***«Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару»*** зосереджує увагу студента на процесі та системі управління конкурентоспроможності продукції та послуг, підбиваючи підсумок вивченню всього матеріалу стосовно шляхів забезпечення конкурентоспроможності товару в сучасних умовах.

Під ***управлінням конкурентоспроможністю продукції*** слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня і

підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. При цьому конкурентоспроможність продукції створюється в рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення та споживання. Отже, управління конкурентоспроможністю продукції на різних стадіях здійснюється опосередковано через управління процесами її створення і просування.

Складові управління конкурентоспроможністю продукції наведені на рис. 5.10.

Рис. 5.10. Складові управління конкурентоспроможністю товару

Дія закону конкуренції об'єктивно змушує кожного виробника підвищувати якість товару та знижувати затрати на його створення та використання. Але резерви підвищення якості й економії ресурсів можна збільшити завдяки побудові системи менеджменту та використання при її розробці наукових підходів, а саме —

комплексного, функціонального, відтворювального, маркетингового, інтеграційного та інших.

Сутність **комплексного** підходу полягає в одночасному врахуванні різних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції: технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних, демографічних тощо (рис. 5.11).

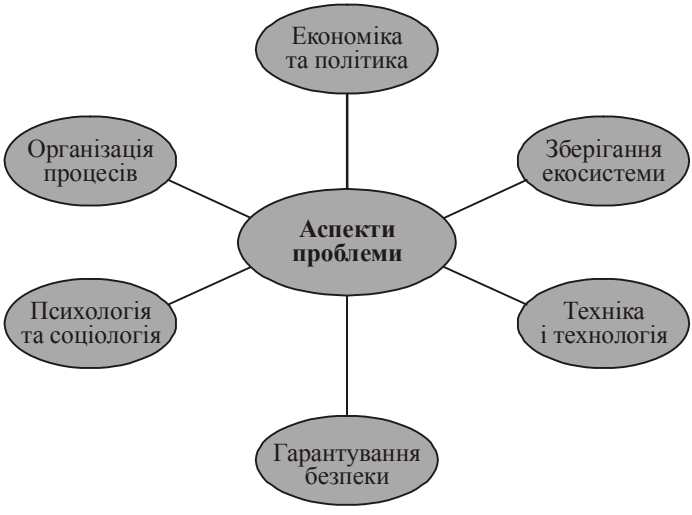


Рис. 5.11. Застосування комплексного підходу

Якщо випустити один з обов'язкових аспектів керування, то проблема не буде цілком вирішена. На жаль, на практиці не завжди дотримується ця вимога. Наприклад, при будівництві нових підприємств соціальні питання іноді відкладаються «на потім», через що об'єкт або зовсім не вводиться, або використовується частково. При проектуванні нових знарядь праці показникам екологічності й ергономічності іноді приділяється другорядна увага, тому вони одразу стають неконкурентоспроможними. При формуванні нових чи реорганізації старих структур не завжди враховуються соціальні та психологічні аспекти. Ефективність інвестиційних проектів буде мізерною або негативною, якщо при блискучому рішенні, наприклад, технічних проблем будуть випущені інші аспекти керування.

Сутність ***функціонального підходу*** полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно вико-

нати для її задоволення. Після виявлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той із них, що вимагає мінімуму сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту (рис. 5.12).

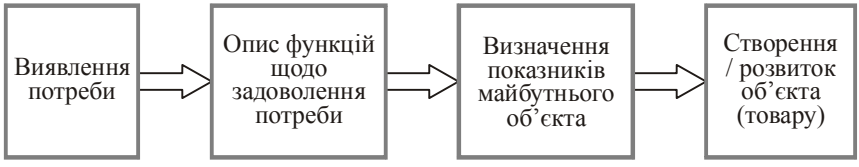


Рис. 5.12. Ланцюг розвитку об'єкта (створення товару) згідно з функціональним підходом

У сучасній бізнесовій практиці в основному поширений предметний підхід, за якого удосконалюється наявний об'єкт. Наприклад, технічна система удосконалюється через доробку наявної системи за результатами маркетингових досліджень, аналізу науково-технічного прогресу в заданій області, з урахуванням зауважень і пропозицій споживачів. Тому на практиці перед конструкторами ставиться завдання: досягти за найважливішими показниками якості об'єкта світового рівня. У чому недоліки такого підходу? По-перше, самі конструктори не зацікавлені в проведенні широкого і глибокого аналізу світового ринку, в постановці для себе важких завдань. Світовий рівень потреб до моменту впровадження об'єкта у споживача об'єктивно можуть спрогнозувати не конструктори, а маркетологи. По-друге, припустимо, конструктори дуже постаралися і знайшли кращий світовий зразок. Однак цей зразок проектувався вчора і несе в собі технічні ідеї вчорашнього дня. Технічний прогрес не стоїть на місці. Оскільки ще потрібно час на розробку, освоєння та виробництво нового зразка, за цей період світові досягнення в даній галузі підуть далеко вперед. Застосовуючи предметний підхід, інвестори та менеджери завжди будуть тільки доганяти вчорашній день і ніколи не вийдуть на світовий рівень. При застосуванні предметного підходу до розвитку соціально-економічних систем менеджери йдуть шляхом удосконалення існуючих систем. І на практиці менеджери часто зіштовхуються з проблемою пошуку роботи для існуючих колективів чи працівників. Застосовуючи функціональний під-

хід йдуть від зворотного, від потреб, від вимог виходу системи, можливостей на її вході (рис. 5.13). При цьому абстрагуються від наявних об'єктів, що виконують подібні функції. Творці нових об'єктів, що враховують запити споживачів, шукають зовсім нові технічні рішення для задоволення існуючих чи майбутніх потреб. Цей підхід має застосовуватися в сукупності з іншими підходами, насамперед із системним, відтворювально-еволюційним, маркетинговим. Інструментом застосування функціонального підходу є функціонально-вартісний аналіз.

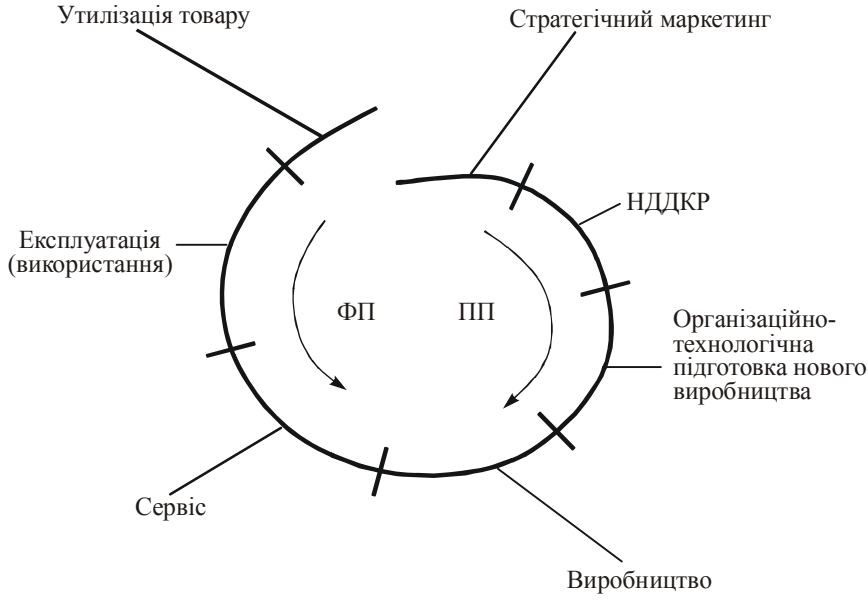


Рис. 5.13. Напрями застосування функціонального (ФП) і предметного (ПП) підходів до удосконалювання об'єкта

Відмінності функціонального і предметного підходів до розвитку продукції підприємства представлені в табл. 5.15.

Провідні фірми світу, застосовуючи функціональний підхід, створюють зовсім нові оригінальні вироби, що максимально задовольняють динамічні потреби.

Відтворювально-еволюційний підхід акцентує увагу на постійному відтворенні виробництва товарів для задоволення потреб конкретного ринку з найменшими сукупними витратами на

одиницю корисного ефекту порівняно з найкращим аналогічним товаром на цьому ринку. Відтворювальний підхід включає:

✓ застосування випереджальної бази порівняння при плануванні оновлення товару, що забезпечує його конкурентоспроможність саме на момент продажу, а не на момент виробництва;

✓ трактування закону економії часу як економії суми затрат минулої, поточної та майбутньої праці за весь життєвий цикл товару на одиницю його корисного ефекту;

✓ моніторинг параметрів зовнішнього середовища для розробки пропозицій із забезпечення пропорційності їх розвитку і відтворення.

Таблиця 5.15

ВІДМІННОСТІ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ТА ПРЕДМЕТНОГО ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

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

Розглянемо докладніше елементи відтворювального підходу. Застосування випереджальної бази порівняння при плануванні нововведень базується на виборі як такої бази:

а) показників кращого в теперішній момент зразка конкурентів на даному ринку;

б) показників кращого зразка конкурентів, скореговані до моменту початку освоєння підприємством нового зразка товару;

в) випереджальної бази порівняння (показників кращого зразка конкурентів, скореговані до моменту початку реалізації підприємством нового зразка товару).

Процес прогнозування перспективного рівня якості та конкурентоспроможності товару вимагає проведення маркетингових досліджень для визначення відставання товару фірми від товарів конкурентів на даному ринку за найважливішими параметрами якості та ресурсоємкості (рис. 5.14).

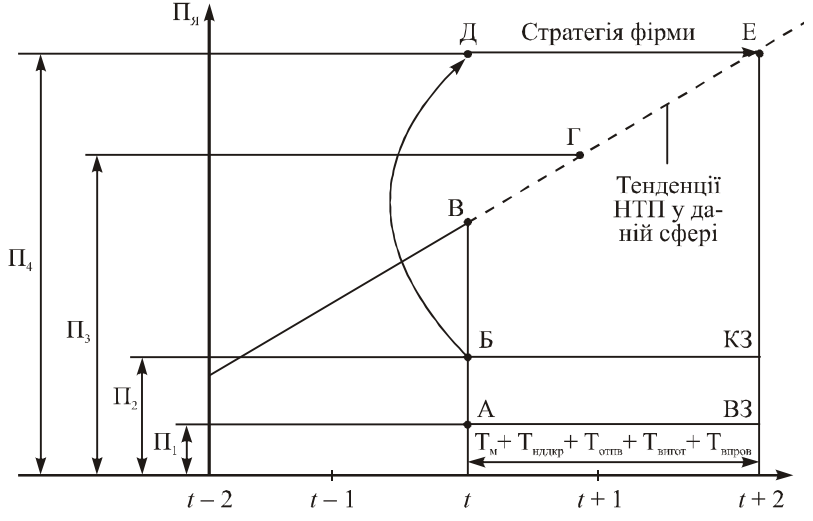


Рис. 5.14. Схема вибору бази порівняння при прогнозуванні стратегії підвищення якості та конкурентоспроможності товару

ВЗ — зразок товару, що випускається фірмою; КЗ — кращий зразок конкурентів на даному ринку; $П_1$ — показник якості зразка, що випускається; $П_2$ — показник якості кращого зразка конкурентів; $П_3$ — показник кращого зразка, скорегованого до початку освоєння нового зразка; $П_4$ — показник якості нового зразка товару фірми на даному ринку відповідно зі стратегічною сегментацією і прогнозуванням; $T_м + T_{нддкр} + T_{отпв} + T_{вигот} + T_{впров}$ — відповідно тривалість стратегічного маркетингу, наукових досліджень і дослідно-конструкторських робіт, організаційно-технологічної підготовки виробництва, виготовлення нового зразка товару і впровадження його у споживача (цей період окремо може не враховуватися).

З рисунка видно, що зразок, який випускається, у поточному році t у точці А має параметр якості, рівний $П_1$, кращий зразок

конкурентів у точці Б — $П_2$. Отже, у році t відставання зразка, що випускається, від кращого становить $П_2$ — $П_1$. Однак кращий зразок проектувався приблизно в році (t – 2), тому його параметри уже відстають від кращих світових досягнень у даній галузі, зафіксованих у винаходах, патентах, наукових звітах і інших джерелах (точка В на рис. 5.14). Ще потрібен час для реалізації планових параметрів майбутнього товару в конструкторській, технологічній документації, для його виготовлення і впровадження у споживача.

У разі орієнтації стратегії підвищення якості та конкурентоспроможності товару на кращий зразок конкурентів до моменту впровадження нового зразка в споживача (t + 2) відставання від кращих досягнень (тенденцій науково-технічного прогресу) становитиме $П_4$ — $П_2$. Тому орієнтація планових показників нового зразка на показники кращого зразка на даному ринку не забезпечать конкурентоспроможності нового зразка. Відбудеться лише часткове поліпшення зразка, що випускається. Ця стратегія прийнятна за умов досить високого іміджу товару чи фірми, існування крайньої необхідності поліпшення яких-небудь показників конкурентоспроможності товару і, звичайно, за обмеженості ресурсів на підвищення якості та конкурентоспроможності товару.

Деякі фірми стратегію підвищення якості та конкурентоспроможності товару орієнтують на тенденції науково-технічного прогресу в даній галузі на початок освоєння нового зразка в серійному виробництві (точка Г, t + 1). Ця стратегія прийнятна за відсутності якісної інформації (і відповідно за високої невизначеності результатів рішення), експериментальної бази і засобів для докорінного поліпшення товару. Фірми, що ставлять за мету вихід у лідери на даному ринку з новим товаром, повинні застосовувати випереджальну базу порівняння, тобто прогнозувати тенденції НТП у даній галузі на період упровадження нового товару в споживача (точка Е). За такого підходу фірма не буде відставати від лідерів (для їхнього випередження «планку» можна взяти і вище точки Е). У рік складання стратегії (стратегічного плану) підвищення якості та конкурентоспроможності товару (t) за орієнтир варто приймати точку Д. Така стратегія притаманна відомим і новаторським фірмам, що володіють значним капіталом, кваліфікованими кадрами, висококласним устаткуванням тощо.

У цілому застосування випереджальної бази порівняння при плануванні відновлення об’єктів вимагає високої кваліфікації

працівників, потужної науково-експериментальної бази, великих обсягів якісної інформації. Тому даний підхід (як елемент відтворювального підходу до менеджменту) може застосовуватися до відтворення тільки пріоритетних об'єктів. ***Як і при рішенні будь-яких стратегічних проблем, завтрашній добробут визначається якістю прийнятого сьогодні стратегічного управлінського рішення, а сьогоднішній стан визначається тим, як професійно і наполегливо ми працювали вчора.***

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

Наприклад, вибір стратегії фірми має здійснюватися на основі аналізу наявних і прогнозування майбутніх стратегічних потреб у даному виді товару чи послуги, стратегічної сегментації ринку, прогнозування життєвих циклів майбутніх товарів, аналізу конкурентоспроможності своїх товарів і товарів конкурентів, прогнозування їхніх конкурентних переваг тощо. Маркетинговий підхід варто застосовувати для рішення будь-якого завдання в будь-якому підрозділі фірми.

У разі застосування маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв керування виступають: 1) підвищення якості об'єкта (виходу системи) відповідно до запитів споживачів; 2) економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості об'єкта, якості сервісу й інших чинників; 3) економія ресурсів у виробництві об'єкта за рахунок реалізації чинника масштабу, науково-технічного прогресу, удосконалювання системи менеджменту.

Інтеграційний підхід зорієнтований на використання і підсилення взаємозв'язків між: окремими підсистемами й елементами системи управління конкурентоспроможністю продукції; стадіями життєвого циклу об'єкта управління; рівнями управління по вертикалі; суб'єктами управління по горизонталі.

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

Характерними рисами розвитку соціально-економічних систем нині є:

- ✓ інтеграція наукових знань, зростання кількості міждисциплінарних проблем; комплексність проблем і необхідність їхнього вивчення в єдності технічних, економічних, соціальних, психологічних, управлінських й інших аспектів;
- ✓ ускладнення розв'язуваних проблем і керованих об'єктів;
- ✓ зростання кількості зв'язків між об'єктами;
- ✓ динамічність ситуацій, що змінюються;
- ✓ дефіцитність ресурсів;
- ✓ підвищення рівня стандартизації й автоматизації елементів виробничих і управлінських процесів;
- ✓ глобалізація конкуренції, виробництва, кооперації, стандартизації, досліджень і т. д.;
- ✓ посилення ролі людського чинника в керуванні тощо.

Перелічені риси викликають неминучість застосування системного підходу, оскільки тільки на його основі можна забезпечити якість управлінського рішення.

Системний підхід — методологія дослідження об'єктів як систем. Він включає аналіз двох складових:

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

2) внутрішньої структури — сукупності взаємозалежних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта керування на об'єкт, переробку входу у вихід і досягнення цілей системи. Регулювання системи забезпечує таку її діяльність, за якої вирівнюється стан виходів системи відповідно до нормативів. Отже, головна задача зводиться до встановлення заданого стану функціонування системи, передбаченого плануванням як випереджаючим керуванням. Складність керування залежить насамперед від кількості змін у системі та її оточенні. Усі зміни мають визначені закономірності чи носять випадковий характер.

На базі використання зазначених підходів формується ***система управління***, обираються ***методи управління*** та визначаються ***шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції***.

До останніх різні дослідники відносять безліч шляхів, які ми розглянемо на прикладі скорочення витрат такого універсального та цінного ресурсу, як **час**. Конкретними шляхами всебічної економії часу можуть бути такі:

1. Скорочення неефективно використовуваного часу

Вагомість економії часу взагалі, та неефективно використовуваного зокрема, пов'язана зі збільшенням непередбаченості та нестабільності ринку, швидкими змінами технології та активізацією конкурентної боротьби тощо. Галузь будівництва та взагалі робота підприємства на замовлення є яскравим прикладом, де скорочення часу, який неефективно використовується, стає одним із найбільш потужних важелів конкуренції. В цьому випадку він дає змогу здобути три основні конкурентні переваги:

1) сприяє більш точному прогнозуванню ринку та напрямів його розвитку;

2) скорочує період оновлення моделей і послуг;

3) дає можливість підприємствам упроваджувати нову продукцію у виробництво швидше за конкурентів і завдяки цьому завойовувати нових споживачів.

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

Деякі керівники намагаються скорочувати період розробки нового продукту за рахунок збільшення чисельності інженерного та технічного персоналу. В окремих випадках зусилля концентруються на глибокій деталізації процесу планування підготовки виробництва чи сучаснішій його організації. Справді, істотне скорочення часу є результатом більш неординарних заходів та дій, з них особливо важливими є:

✓ ефективний зв'язок між проектувальниками на всіх стадіях розробки нової моделі;

✓ інтенсивний взаємозв'язок безпосередньо проектувальників виробу, дослідного господарства, підрозділів з планування підготовки виробництва та виробничого процесу.

3. Паралельне виконання інженерних та інших видів робіт

Так, час поставки нової продукції на ринок безпосередньо залежить від природи вирішуваних інженерних проблем. Теоретично цей час може бути скорочений двома методами:

1) паралельне виконання інженерних та інших видів робіт, які знаходяться на критичному шляху;

2) скороченням тривалості робіт, що знаходяться на критичному шляху.

Перевага першого методу полягає в тому, що скорочення загального часу розробки та постачання нового виробу на ринок відбувається без зменшення тривалості окремих стадій. Цей підхід більш ефективний в тому випадку, коли фірма намагається уникнути розв'язання технічних проблем, які виникають внаслідок різкого скорочення тривалості певних стадій, оскільки вони звичайно складні та потребують великих фінансових та матеріальних ресурсів. З цього бачимо, що найвищий ступінь паралельного виконання робіт спостерігається між стадіями технологічної та конструкторської підготовки виробництва. Високий рівень паралельного виконання інженерних стадій циклу не є панацеєю. Насамперед одночасне виконання різних проектних робіт не повинно негативно відобразитися на якості інженерних робіт, по-друге, паралельне виконання стадій означає, що рішення будь-якого інженерного завдання починається з того, як воно повністю ідентифіковано. Унаслідок браку інформації цей факт є причиною наступних помилок у технічній документації. В зв'язку з цим великого значення набуває чітке регламентування інформаційних зв'язків між працівниками різних інженерних служб.

4. Інтенсифікація інформаційних процесів

Ефективний взаємозв'язок стадій будь-якого керованого процесу залежить головним чином від двох чинників: часу та характеру передачі інформації. Існує багато різних форм поєднання цих чинників. Простіший з них, який широко використовується при створенні складної техніки, називається «стадійним» підходом. Відповідно до цього підходу будь-яка робота може початися тільки після того, як повністю завершена попередня. В такому випадку роботи виконуються послідовно, без паралельного виконання, коли необхідна інформація передається на наступну стадію лише один раз за повної її готовності. При цьому збільшується загальний час робіт, але є впевненість, що вся необхідна інформація отримана. Оптимальний кінцевий результат досягається за рахунок чинника — «обсяг інформації», а не «тривалість стадій».

За іншого підходу, що називається «паралельним», інформація передається частками одночасно у двох напрямах: від попередньої стадії до наступної і навпаки. Це скорочує загальний час розробки, але може бути ефективно тільки в умовах правильно обраної інформаційної моделі.

На практиці недостатньо використання однієї моделі, заснованої на «паралельному» підході з частковою передачею інформа-

ції. В цьому випадку можливий зворотний ефект, коли невчасно передана інформація затримує наступні роботи. Для ефективної праці інформаційний процес має бути інтенсифікованим таким чином, щоб, отримуючи інформацію, працівники мали змогу передбачати напрям розвитку подій і до моменту надходження наступної частки інформації мати прогноз на наступний відрізок часу. Прогноз буде більш точним, якщо проміжки часу між черговим надходженням інформації будуть якомога коротшими й обсяг інформації більш незначним.

Перехід до інтенсивної технології можливий за таких умов:

✓ міжфункціональні інформаційні потоки мають стати частими та частковими завдяки формуванню проектних груп;

✓ відношення в системі управління і відповідальність за результати роботи мають адекватно змінитись;

✓ рівень і якість інформаційних процесів мають підвищитись.

Існуюча пропускна спроможність функціональних служб часто є вузьким місцем при переході до інтенсивної інформаційної технології. Тому, проводячи необхідні зміни в організації, важливо попередньо оцінити поточний виробничо-господарський стан виробництва та пропускну спроможність функціональних відділів та служб.

5. Скорочення періоду планування

Планування є ще однією сферою, де можна значно скоротити час всього виробничого циклу загалом та тривалість розробки нового виробу зокрема.

За більший плановий період може статися більше змін, що потягне за собою додаткові зусилля на переробку плану. Часто це призводить також до виробничих конфліктів та значних простоїв функціональних служб.

Інше потенційне джерело ефекту від скорочення тривалості періоду планування знаходиться в сфері забезпечення комплектуючими та запасними частинами.

6. Мінімізація кількості ланок у мережі реалізації

Мова йде про посередників — дублерів, які займаються багаторазовим перепродажем товару в тих сегментах ринку, де з будь-яких причин виробнику не вдається організувати свої канали розподілу продукції. Скорочення кількості таких посередників — одна з небагатьох вимог, які однаково вигідні і виробнику і споживачу. Зменшення кількості ланок перепродажу продукції дає змогу виробнику підвищити ефективність збуту та

запобігає безконтрольному підвищенню цін на товари фірмами-посередниками.

Для уникнення багаторазового перепродажу продукції необхідно дотримуватися ряду правил. Найбільш очевидне — пошук кінцевого споживача, зацікавленого у використанні продукції. Ця робота потребує спеціальних маркетингових досліджень, спрямованих на визначення цільових сегментів споживачів і розробку спеціальних засобів комунікації з ними. Через відсутність кадрів, а також ліміт фінансових ресурсів ця робота часто ігнорується, що призводить до переключення споживачів на тих продавців, хто «йде назустріч» своїм клієнтам.

Економічна ефективність перепродажу прямо залежить від різниці в цінах покупки / продажу. Тому істотна причина наявності довгого ланцюга перекупників полягає у заниженні виробником ціни продукції. Іноді низька ціна є результатом необґрунтованого підходу до ціноутворення продукції, коли фірма орієнтується тільки на внутрішні чинники ціноутворення й ігнорує зміну кон'юнктури.

Контроль посередницького середовища фірми можна здійснювати і на державному рівні. Податки на посередницьку діяльність у тому чи іншому бізнесі, а також встановлені норми рентабельності певних видів продукції — головні державні важелі регулювання ефективності посередницької діяльності. Разом із тим підприємство-виробник має усвідомлювати, що вирішальною силою в боротьбі з перепродажем своєї продукції є саме підприємство, його продумана маркетингова діяльність у цільовому сегменті ринку.

Загалом підприємство у процесі підвищення конкурентоспроможності власної продукції (послуг) може діяти у різних напрямах:

- ✓ домогтися відмінності товарів підприємства в очах покупців від товарів конкурентів;
- ✓ вибрати із запланованих до виробництва товарів один, найпривабливіший для всіх покупців, і здійснити на цій основі прорив на ринку;
- ✓ відшукати нове вживання товарам, які випускаються;
- ✓ своєчасно вилучити економічно неефективний товар зі збутової програми підприємства;
- ✓ знайти вихід на нові ринки як зі старими, так і з новими товарами;
- ✓ здійснювати модифікацію товарів, які випускаються, відповідно до нових смаків і потреб покупців;

✓ знижувати всі види витрат і втрат у процесі виробництва та збуту товарів;

✓ покращувати якісні параметри продукції;

✓ регулярно розвивати й удосконалювати систему сервісного обслуговування реалізованих товарів, і систему стимулювання збуту в цілому тощо.

Ключовим моментом у завоюванні позицій на ринку щодо численних конкурентів є своєчасне оновлення вироблюваних товарів, підготовка й організація виробництва нових видів продукції. В сучасному світі створення і виробництво нових товарів мають вирішальне значення для процвітання підприємства. Згідно з статистичними даними, після освоєння нової продукції, яка являє собою основу виробництва, темп зростання її реалізації приблизно удвічі вищий, ніж у конкурентів. Випускаючи нову продукцію та розширюючи асортимент пропонованих товарів, фірми прагнуть понизити залежність від одного товару, звести нанівець імовірність банкрутства та забезпечити стабільність свого розвитку.

Контрольні питання

1. Що таке конкурентоспроможність товару?
2. Які характеристики товару виступають як критерії його конкурентоспроможності?
3. Як класифікуються чинники, що визначають конкурентоспроможність товару?
4. Яких принципів слід дотримуватись оцінюючи конкурентоспроможність товарів?
5. З яких стадій складається процес оцінки рівня конкурентоспроможності товару?
6. Які методи оцінки конкурентоспроможності виділяються за формою представлення результатів оцінки?
7. У чому полягає сутність методу розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності товару?
8. Якою є основна мета управління конкурентоспроможністю товару за Ф. Котлером?
9. Який сенс вкладається у поняття «якість продукції»?
10. Схарактеризуйте групи чинників, які впливають на рівень якості продукції.

11. Яке місце займає стандартизація у забезпеченні якості і конкурентоспроможності продукції?
12. Якими є основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару?
13. У чому полягає сутність комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю товару?
14. Якою є специфіка відтворювально-еволюційного підходу до управління конкурентоспроможністю товару?
15. Назвіть перспективні шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції українських підприємств.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Основними критеріями конкурентоспроможності товарів виступають:
a) безпечність;
b) доступність;
c) достовірність;
d) усі відповіді правильні.

2. У процесі оцінки й управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників). Це принцип.....:
a) квазістабільності ринкової кон'юнктури;
b) переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку;
c) протилежності цілей і засобів;
d) оцінки з позиції певного суб'єкта ринку: виробника, продавця, споживача.

3. Недоліками й обмеженнями інтегрального показника конкурентоспроможності виступають:
a) ранжування конкурентної позиції тільки за одним значенням;
b) переважне використання експертних оцінок;
c) результат залежить від адекватності вибору системи показників;
d) ускладнено проведення кількісного чинникового аналізу.

4. Переваги аналітично-розрахункового методу оцінки конкурентоспроможності товару полягають у тому, що:
a) кожному товару може бути поставлено у відповідність будь-яке число, що значно полегшує порівняння конкурентоспроможності товарів (чим більше число, тим більш конкурентоспроможний продукт);
b) достатньо просте порівняння з товарами-конкурентами;
c) метод дає змогу визначити ступінь відхилення даного продукту від ідеалу, що і визначає його конкурентоспроможність.

5. Метод оцінки конкурентоспроможності, що базується на використанні та зіставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння, — це:

a) диференціальний метод;
b) комплексний метод;
c) змішаний метод.

6. Під час оцінки рівня конкурентоспроможності перспективних розробок або імпортної продукції, що вперше з'явилася на ринку, найбільш доцільним є використання:

a) методу експрес-аналізу;
b) експертного методу;
c) матричного методу.

7. Абсолютний рівень якості того чи іншого виробу:

a) знаходять обчисленням вибраних для його вимірювання показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів;

b) визначають, порівнюючи показники певної продукції з абсолютними показниками якості кращих аналогічних вітчизняних і зарубіжних зразків виробів;

c) недостатньо характеризує якість продукції, оскільки самі по собі абсолютні значення вимірників якості не відображають ступінь відповідності товару сучасним вимогам..

8. До складових управління конкурентоспроможністю продукції відносять:

a) управління обслуговуванням у процесі продажу та післяпродажним сервісом;
b) управління якістю;
c) управління зовнішнім середовищем;
d) управління витратами;
e) управління фінансуванням та інвестиціями.

9. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції включають:

a) відтворювальний підхід;
b) другорядний підхід;
c) інтеграційний підхід;
d) комплексний підхід;
e) маркетинговий підхід;
f) системний підхід;
g) спостережний підхід;
h) функціональний підхід.

10. Визначіть терміни, зміст яких наведено нижче:

a) _____ — процес планування, забезпечення необхідного рівня і підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність;

b) _____ — сукупність властивостей і характеристик продукції та послуг, що зумовлюють їхню здатність задовольняти встановлені й передбачувані потреби;

c) _____ — передбачає одночасне врахування різних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції;

d) _____ — зорієнтований на використання і підсилення взаємозв'язків між: окремими підсистемами й елементами системи управління конкурентоспроможністю продукції, стадіями життєвого циклу об'єкта управління, рівнями управління по вертикалі, суб'єктами управління по горизонталі.

Задача

Приклад 5.1. **Визначення рівня конкурентоспроможності продукції** [184, с. 180—181; 207—209]

АТ «Норд», відомий вітчизняний виробник побутової техніки, планує вийти на ринок однієї з країн Далекого Сходу. Національне виробництво побутових холодильників у цій країні задовольняє попит лише на 20—25 %, тому інтерес з боку експортерів-виробників цієї продукції досить великий. Основним конкурентом виступає фірма «Лехел», продукція якої вже захопила 20% досліджуваного ринку.

АТ «Норд» розглядає можливість виходу на ринок даної країни з холодильниками марок «Фріз» та «Сіріус». Параметри якості холодильників наведено в табл. 5.16, а вартісні характеристики — у табл. 5.17.

Таблиця 5.16

ОСНОВНІ ПАРАМЕТРИ ЯКОСТІ ХОЛОДИЛЬНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ «НОРД» ТА «ЛЕХЕЛ»

№ з/п	Параметр	Розмірність параметра	Марка холодильника підприємства		Коефіцієнт вагомості параметра
			АТ «Норд»	е х е	

			«Фріз»	«Сіріус»		
1	Надійність (ресурс)	тис. год.	130	100	130	0,30
2	Температура низькотемпературного відділення (НТВ)	°С	–15	–12	–12	0,19
3	Ємність НТВ	$дм^3$	50	40	60	0,20
4	Дизайн, у балах за 10-бальною шкалою	бал	6	4	5	0,15
5	Об'єм	л	280	250	240	0,16

Таблиця 5.16

ВАРТІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ХОЛОДИЛЬНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ «НОРД» ТА «ЛЕХЕЛ»

№ з/п	Вартісні характеристики	Марка холодильника		
		«Фріз»	«Сіріус»	«Лехел»
1	Ціна (Цпр), грн	1700	1400	1700
2	Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації (М), грн	4500	6600	5000

Необхідно: Визначити інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства «Норд» стосовно холодильника фірми «Лехел» і обґрунтувати рішення про доцільність виводу продукції на досліджуваний ринок.

Розв'язання

1. Конкурентоспроможність товару оцінюють за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності:

$$K_{\text{інт}} = \frac{\text{I}_{\text{ТП}}}{\text{I}_{\text{ЕП}}},$$

де $I_{ТП}$ — індекс технічних параметрів (індекс якості);
$I_{ЕП}$ — індекс економічних параметрів (індекс цін).

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^{n} q_i \cdot v_i,$$

де q_i — одиничний показник *i*-го технічного параметра;
v_i — коефіцієнт вагомості *i*-го параметра.

$$q_i = \frac{P_{оцін}}{P_{баз}},$$

де $P_{оцін}$ — значення параметра оцінюваного виробу;
$P_{баз}$ — значення цього параметра в базового виробу.

$$I_{ЕП} = \frac{Ц_{спож}^{оцін}}{Ц_{спож}^{баз}},$$

де $Ц_{спож}^{оцін}$, $Ц_{спож}^{баз}$ — ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів.

$$Ц_{спож}^{оцін} = Ц_{продажу} + M,$$

де M — сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

2. Визначення конкурентоспроможності холодильника «Фріз» (стосовно марки-конкурента «Лехел»):
а) технічні параметри

$$q_1 = \frac{130}{130} = 1;$$

$$q_2 = \frac{-15}{-12} = 1{,}25;$$

$$q_3 = \frac{50}{60} = 0{,}83;$$

$$q_4 = \frac{6}{5} = 1{,}2;$$

$$q_5 = \frac{280}{240} = 1{,}17;$$

$$\mathrm{I}_{\text{ТП}} = 1 \cdot 0{,}3 + 1{,}25 \cdot 0{,}19 + 0{,}83 \cdot 0{,}2 + 1{,}2 \cdot 0{,}15 + 1{,}17 \cdot 0{,}16 = 1{,}0707;$$

б) економічні параметри

$$\mathrm{I}_{\text{ЕП}} = \frac{1700 + 4500}{1700 + 5000} = \frac{6200}{6700} = 0{,}925;$$

в) інтегральний показник

$$K_{\text{інт}} = \frac{1{,}0707}{0{,}925} = 1{,}158 > 1.$$

3. Визначення конкурентоспроможності холодильника «Сіріус» (стосовно марки-конкурента «Лехел»):

а) технічні параметри

$$q_1 = \frac{100}{130} = 0{,}77;$$

$$q_2 = \frac{-12}{-12} = 1;$$

$$q_3 = \frac{40}{60} = 0{,}67;$$

$$q_4 = \frac{4}{5} = 0{,}8;$$

$$q_5 = \frac{250}{240} = 1{,}04;$$

$$\mathrm{I}_{\text{ТП}} = 0{,}77 \cdot 0{,}3 + 1 \cdot 0{,}19 + 0{,}67 \cdot 0{,}2 + 0{,}8 \cdot 0{,}15 + 1{,}04 \cdot 0{,}16 = 0{,}8414;$$

б) економічні параметри

$$\mathrm{I}_{\text{ЕП}} = \frac{1400 + 6600}{1700 + 5000} = \frac{8000}{6700} = 1{,}194;$$

в) інтегральний показник

$$K_{\text{інт}} = \frac{0{,}8414}{0{,}194} = 0{,}7051 < 1.$$

Отже, підприємству «Норд» можна виходити на досліджуваний ринок із холодильником «Фріз», інтегральний показник конкурентоспроможності якого $K_{інт} = 1{,}158 > 1$. Холодильник «Сіріус» не буде конкурентоспроможним на даному ринку.

Приклад 5.2. **Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції** [84, с. 129—130; 256; 314]

Мале підприємство «Ауріка-бізнес» освоїло виробництво трьох видів побутової техніки — ваги побутові ДВП-5М, ваги побутові НПП-2, ваги підлогові ДВП-130.

Необхідно: Розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності товару за окремими видами побутової техніки і за цим показником визначити вид побутових ваг, який є найбільш конкурентоспроможним на ринку. Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено у табл. 5.18.

Таблиця 5.18

ВИХІДНІ ДАНІ ПО ОКРЕМИХ ВИДАХ ВАГІВ ДЛЯ РОЗРАХУНКУ ГРУПОВИХ ТА ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Параметр	Оціночні значення параметрів виробів, балів*					
	Ваги побутові ДВП-5М		Ваги побутові НПП-2		Ваги підлогові ДВП-130	
	Еталонний виріб	Виріб фірми «Ауріка-бізнес»	Еталонний виріб	Виріб фірми «Ауріка-бізнес»	Еталонний виріб	Виріб фірми «Ауріка-бізнес»
Споживчі • Надійність (дієздатність шкали)	8	6,2	7	5,8	8	5,2
• Довговічність (міцність і некорозійність металу)	7	6,1	6	5,6	7	6,2
• Зручність користування (дія механізму, форма, маса)	6	6.4	7	5,6	7	5,8
• Дизайн (зовнішнє оформлення)	8	7,6	8	6,4	8	6,2
• Гарантійне обслуговування	8	7,1	8	6,4	7	6,1
• Упаковка	6	5,6	6	2,4	6	5,8
Економічні • Ціна продажу	6	8,2	7	9,0	7	7,1

• Витрати на ремонт	6	5,9	6	5,8	5	3,8
• Вартість обслуговування	5	5,1	7	5,2	7	5.8
• Непередбачувані витрати	3	2,7	3	2,1	3	2.0

* Оціночні значення параметрів виробів у балах розраховано відносно максимально можливої кількості балів — 10.

Розв'язання

1. Інтегральний показник конкурентоспроможності аналізованого товару стосовно еталону будується на основі групових показників споживчих і економічних параметрів:

$$К_{інт} = \frac{I_{СП}}{I_{ЕП}},$$

де $К_{інт}$ — інтегральний показник конкурентоспроможності аналізованого товару стосовно еталону;

$I_{СП}$ — груповий показник споживчих параметрів;

$I_{ЕП}$ — груповий показник економічних параметрів.

$$I_{СП} = \sum_{i=1}^{n} \frac{С_i}{С_{io}},$$

де $С_i$ — i-й споживчий параметр аналізованого товару;

C_{io} — i-й споживчий параметр еталону;

n — кількість споживчих параметрів.

$$I_{ЕП} = \sum_{j=1}^{p} \frac{Е_j}{Е_{jo}},$$

де $Е_j$ — j-й економічний параметр аналізованого товару;

$Е_{jo}$ — j-й економічний параметр еталону;

p — кількість економічних параметрів.

Розрахунок групових показників конкурентоспроможності доцільно провести у табл. 5.19.

Таблиця 5.19

РОЗРАХУНОК ГРУПОВИХ ПОКАЗНИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВАГІВ

Показник	Рівень задоволення потреб споживачів, бали**		
	Ваги побутові ДВП-5М	Ваги побутові НПП-2	Ваги підлогові ДВП-130

	Еталонний виріб	Виріб фірми «Ауріка-бізнес»		Еталонний виріб	Виріб фірми «Ауріка-бізнес»		Еталонний виріб	Виріб фірми «Ауріка-бізнес»	
		бали	оцінка (3/2)		бали	оцінка (6/5)		бали	оцінка (9/8)
Споживчі • Надійність (дієздатність шкали)	8	6,2	0,78	7	5,8	0,83	8	5,2	0,65
• Довговічність (міцність і некорозійність металу)	7	6,1	0,87	6	5,6	0,93	7	6,2	0,89
• Зручність користування (дія механізму, форма, маса)	6	6,4	1,07	7	5,6	0,8	7	5,8	0,83
• Дизайн (зовнішнє оформлення)	8	7,6	0,95	8	6,4	0,8	8	6,2	0,72
• Гарантійне обслуговування	8	7,1	0,89	8	6,4	0,8	7	6,1	0,87
• Упаковка	6	5,6	0,93	6	2,4	0,4	6	5,8	0,97
Разом ($I_{СП}$):	×	×	**5,49**	×	×	**4,56**	×	×	**4,93**

Закінчення табл. 5.19

Показник	Рівень задоволення потреб споживачів, бали**								
	Ваги побутові ДВП-5М			Ваги побутові НПП-2			Ваги підлогові ДВП-130		
	Еталонний виріб	Виріб фірми «Ауріка-бізнес»		Еталонний виріб	Виріб фірми «Ауріка-бізнес»		Еталонний виріб	Виріб фірми «Ауріка-бізнес»	
		бали	оцінка (3/2)		бали	оцінка (6/5)		бали	оцінка (9/8)
Економічні • Ціна продажу	6	8,2	1,37	7	9,0	1,29	7	7,1	1,01
• Витрати на ремонт	6	5,9	0,98	6	5,8	0,97	5	3,8	0,76
• Вартість обслуговування	5	5,1	1,02	7	5,2	0,74	7	5,8	0,83
• Непередбачувані витрати	3	2,7	0,9	3	2,1	0,7	3	2,0	0,67
Разом ($I_{ЕП}$):	×	×	**4,27**	×	×	**3,7**	×	×	**3,27**

Розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності вагів:

$$К_{інт} = \frac{5,49}{4,27} = 1,29;$$

$$К_{інт} = \frac{4,56}{3,7} = 1,23;$$

$$К_{інт} = \frac{4,93}{3,27} = 1,51.$$

Найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності мають ваги підлогові ДВП-130 ($\mathbf{К_{І3}} = 1,51$).

Приклад 5.3. **Визначення рівня конкурентоспроможності продукції за рівнем цін**

За умов обмеженості інформації про конкурентів і відносної наближеності якісних характеристик продукції підприємств галузі (наприклад, коли ці характеристики регламентуються відповідними стандартами) для визначення приблизного рівня конкурентоспроможності продукції можна застосовувати оцінку такого рівня за співвідношенням цін на аналогічні товари фірм-конкурентів.

У табл. 5.20 представлені ціни на продукцію підприємств рибної галузі, яка відповідає вищезазначеним умовам.

Таблиця 5.20

ЦІНИ НА ПРОДУКЦІЮ ПІДПРИЄМСТВ РИБНОЇ ГАЛУЗІ (грн)

№ з/п	Найменування продукції	Одиниця виміру	Виробники				
			ЗАТ «Укрриба»	ТОВ «Прод-імпекс»	«С.О.В. Гавань»	ЗАТ «Морепро-дукти»	ТОВ «ЮТА»
Риба солона							
1	Кілька	кг	3,0	3,25	2,95	3,3	3,2
2	Лосось	кг	17,5	—	16,5	17,0	16,0
3	Оселедець	кг	4,2	4,3	4,0	3,9	4,5

4	Скумбрія	кг	8,0	7,4	8,5	—	8,0
5	Лосось (філе)	кг	65,0	70,0	64,5	—	—
Риба гарячого копчення							
6	Мінтай	кг	9,5	—	10,2	10,0	10,5
7	Пелінгас	кг	10,0	13,0	12,5	—	—
8	Скумбрія	кг	8,0	11,7	9,4	9,6	8,5
9	Скумбрія (рулет)	кг	14,5	15,5	—	—	16,0
10	Окунь	кг	17,5	—	17,1	—	—
Риба холодного копчення							
11	Кілька	кг	5,3	5,4	5,25	5,15	5,3
12	Лосось	кг	24,5	—	24,5	24,0	—
13	Форель	кг	59,0	66,0	—	—	—
14	Лосось (філе)	кг	70,0	72,0	—	69,5	—
15	Мойва	кг	6,7	—	6,6	7,1	7,0
16	Плотва	кг	5,2	—	5,3	5,5	—
17	Палтус	кг	40,0	45,0	43,2	42,5	—
18	Оселедець (філе)	кг	8,5	8,5	—	9,0	8,7
19	Оселедець	кг	6,0	5,25	—	4,75	6,5
20	Скумбрія (спинка)	кг	13,0	—	12,6	11,7	12,0
21	Скумбрія (без голови)	кг	10,0	10,6	10,5	11,0	10,5
22	Скумбрія (з головою)	кг	8,7	10,0	9,0	10,5	10,0

Закінчення табл. 5.20

№ з/п	Найменування продукції	Одиниця виміру	Виробники				
			ЗАТ «Укррриба»	ТОВ «Прод-імпекс»	«С.О.В. Гавань»	ЗАТ «Морепро-дукти»	ТОВ «ЮТА»
Продукція фасована та в вакуумній упаковці							
23	Оселедець х/к	шт	7,0	7,0	7,5	—	6,5
24	Скумбрія х/к	шт	10,0	10,2	9,8	—	9,5
25	Кілька х/к	шт	2,0	—	2,2	2,1	—
26	Мойва х/к	шт	2,7	—	2,5	2,5	—

27	Лосось (брюшки) х/к	шт	6,0	—	5,5	—	6,0
29	Форель (спинка) х/к	шт	5,5	—	5,5	—	5,0
30	Палтус х/к	шт	7,0	11,8	8,5	—	—
31	Лосось (брюшки) с/с	шт	4,8	4,85	5,0	4,5	5,5
32	Лосось (нарізка) с/с	шт	8,0	8,6	9,2	8,0	—
Рибна кулінарія							
33	Масло ікряне	шт	2,1	—	2,0	—	—
34	Масло лососеве	шт	2,2	3,0	—	3,95	—
35	Масло з оселедців	шт	2,5	2,6	—	2,4	—
36	Масло з креветок	шт	2,2	—	2,5	3,95	—

Необхідно:

— на основі наведених даних розрахувати індекси конкурентоспроможності продукції за ціною для кожного виду продукції кожного підприємства;

— зробити узагальнені висновки про рівень конкурентоспроможності продукції ЗАТ «Укрриба».

Розв'язання

За рівнем ціни найбільш конкурентоспроможним буде товар, який відповідає умові:

$$I_{ц} = \frac{C_i}{C_o} \to \min,$$

де $I_{ц}$ — індекс конкурентоспроможності товару за ціною; C_i — ціна аналізованого товару; C_o — ціна базового товару.

Як базовий доцільно вибрати товар того виробника, ціна на який є мінімальною.

Отримані в результаті розрахунків індекси конкурентоспроможності представлені у табл. 5.21.

Таблиця 5.21

ІНДЕКСИ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЗАТ «УКРРИБА» ТА ЙОГО ОСНОВНИХ КОНКУРЕНТІВ

№ з/п	Найменування продукції	Виробники

		ЗАТ «Укррриба»	ТОВ «Прод-імпекс»	«С.О.В. Гавань»	ЗАТ «Морепродук-ти»	ТОВ «ЮТА»
Риба солона						
1	Кілька	1,02	1,1	1,0	1,12	1,08
2	Лосось	1,09	—	1,03	1,06	1,0
3	Оселедець	1,08	1,1	1,03	1,0	1,15
4	Скумбрія	1,08	1,0	1,15	—	1,08
5	Лосось (філе)	1,01	1,09	1,0	—	—
Риба холодного копчення						
6	Кілька	1,03	1,05	1,02	1,0	1,03
7	Лосось	1,02	—	1,02	1,0	—
8	Форель	1,0	1,12	—	—	—
9	Лосось (філе)	1,01	1,04	—	1,0	—
10	Мойва	1,02	—	1,0	1,08	1,06
11	Плотва	1,0	—	1,02	1,06	—
12	Палтус	1,0	1,13	1,08	1,06	—
13	Оселедець (філе)	1,0	1,0	—	1,06	1,02
14	Оселедець	1,26	1,11	—	1,0	1,37
15	Скумбрія (спинка)	1,11	—	1,08	1,0	1,03
16	Скумбрія (без голови)	1,0	1,06	1,05	1,1	1,05
17	Скумбрія (з головою)	1,0	1,15	1,04	1,21	1,15

Закінчення табл. 5.21

№ з/п	Найменування продукції	Виробники

		ЗАТ «Укрриба»	ТОВ «Прод-імпекс»	«С.О.В. Гавань»	ЗАТ «Морепродук-ти»	ТОВ «ЮТА»
Риба гарячого копчення						
18	Мінтай	1,0	—	1,07	1,05	1,11
19	Пелінгас	1,0	1,3	1,25	—	—
20	Скумбрія	1,0	1,46	1,18	1,2	1,06
21	Скумбрія (рулет)	1,0	1,07	—	—	1,1
22	Окунь	1,02	—	1,0	—	—
Продукція фасована та в вакуумній упаковці						
23	Оселедець х/к	1,08	1,08	1,15	—	1,0
24	Скумбрія х/к	1,05	1,07	1,03	—	1,0
25	Кілька х/к	1,0	—	1,1	1,05	—
26	Мойва х/к	1,08	—	1,0	1,0	—
27	Лосось (брюшки) х/к	1,09	—	1,0	—	1,09
29	Форель (спинка) х/к	1,1	—	1,1	—	1,0
30	Палтус х/к	1,0	1,69	1,21	—	—
31	Лосось (брюшки) с/с	1,07	1,08	1,11	1,0	1,22
32	Лосось (нарізка) с/с	1,0	8,6	9,2	1,0	—
Рибна кулінарія						
33	Масло ікряне	1,05	—	1,0	—	—
34	Масло лососеве	1,0	1,36	—	1,80	—
35	Масло з оселедців	1,04	1,08	—	1,0	—
36	Масло з креветок	1,0	—	1,14	1,80	—

Рівень конкурентоспроможності продукції ЗАТ «Укрриба» є досить високим: з 36 найменувань 15 є конкурентоспроможними за ціною. Для забезпечення конкурентоспроможності інших 21 асортиментних позицій, ціни на них треба переглянути в бік зниження.

Приклад 5.4. **Визначення рівня конкурентоспроможності продукції за рівнем цін.**

За умов обмеженості інформації про конкурентів і відносної наближеності якісних характеристик продукції підприємств галузі (наприклад, коли ці характеристики регламентуються відповідними стандартами) для визначення приблизного рівня конкурентоспроможності продукції можна застосовувати оцінку такого рівня за співвідношенням цін на аналогічні товари фірм-конкурентів.

У табл. 5.22 представлені ціни на товари підприємств — виробників моторокомплектів для двигунів, продукція яких відповідає вищезазначеним умовам.

Необхідно:

— на основі наведених даних розрахувати індекси конкурентоспроможності продукції за ціною для кожного виду продукції кожного підприємства;

— зробити висновки про рівень конкурентоспроможності продукції КП «Київтрактородеталь».

Таблиця 5.22

ЦІНИ НА ПРОДУКЦІЮ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ МОТОРОКОМПЛЕКТІВ ДЛЯ ДВИГУНІВ

Продукція	Ціни з ПДВ по підприємствах, грн.			
	КП «Київтрактородеталь»	Конотопський завод «Мотородеталь»	Костромський завод «Мотородеталь»	Завод «Поршень» (Харків)
Гільзи				
СМД-60-0110210 12	48,60	50,26	49,78	—
СМД-14-0102	41,64	52,66	—	—
КАМАЗ-740-1002021	37,80	43,78	39,94	53,04
КАМАЗ-3252	31,20	34,85	—	—
М-412-002020А1	13,80	12,24	—	—
СМД31-0102Б	50,40	64,44	—	—
Д-240-1002021	31,80	36,00	36,12	—
Д-245-1002021А	33,60	38,59	—	39,60
Газ-21-1002020	20,40	18,29	—	—
Газ-24-1002020	20,40	18,29	—	—
Газ-66	20,40	18,29	19,68	—
Поршні				
Д-240	34,20	34,85	—	43,32

Розв'язання

За рівнем ціни найбільш конкурентоспроможним буде товар, який відповідає умові:

$$I_ц = \frac{C_i}{C_o} \to \min,$$

де $I_ц$ — індекс конкурентоспроможності товару за ціною;

C_i — ціна аналізованого товару;

C_o — ціна базового товару.

Як базовий доцільно вибрати товар того виробника, ціна на який є мінімальною.

Отримані в результаті розрахунків індекси конкурентоспроможності представлені у табл. 5.23.

Таблиця 5.23

ІНДЕКСИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ КП «КИЇВТРАКТОРОДЕТАЛЬ» ТА ЙОГО ОСНОВНИХ КОНКУРЕНТІВ

Продукція	Індекси конкурентоспроможності продукції підприємств			
	КП «Київтрактородеталь»	Конотопський завод «Мотородеталь»	Костромський завод «Мотородеталь»	Завод «Поршень» (Харків)
Гільзи				
СМД-60-0110210 12	1,0	1,03	1,02	—
СМД-14-0102	1,0	1,27	—	—
КАМАЗ-740-1002021	1,0	1,16	1,06	1,40
КАМАЗ-3252	1,0	1,12	—	—
М-412-002020А1	1,13	1,0	—	—
СМД31-0102Б	1,0	1,28	—	—
Д-240-1002021	1,0	1,13	1,14	—
Д-245-1002021А	1,0	1,15	—	1,18
Газ-21-1002020	1,12	1,0	—	—
Газ-24-1002020	1,12	1,0	—	—
Газ-66	1,12	1,0	1,08	—
Поршні				
Д-240	1,0	1,02	—	1,27

Рівень конкурентоспроможності продукції КП «Київтрактородеталь» є високим: з 12 найменувань 8 є конкурентоспроможними за ціною.

Для забезпечення конкурентоспроможності інших 4 асортиментних позицій, ціни на них треба переглянути в бік зниження. Основним конкурентом КП «Київтрактородеталь» з цих найменувань є Конотопський завод «Мотородеталь», ціни на відповідну продукцію якого нижчі.

Приклад 5.5. **Конкурентна модель ціноутворення** [184, с. 184; 214]

Електротехнічна фірма «Темп» виробляє обігрівачі для офісів та побутових споживачів і успішно конкурує на українському ринку з вітчизняними та зарубіжними виробниками.

Для встановлення ціни на нову модель обігрівача фірма вирішила застосувати конкурентну модель ціноутворення, беручи за основу продукцію свого основного конкурента. При цьому вона хоче отримувати прибуток у розмірі, не меншому 25% від собівартості продукції, яка становить 62,2 $^{\text{грн}}/_{\text{один.}}$

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

Необхідно:

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

Розв'язання

Інтегральний показник конкурентоспроможності нового обігрівача фірми порівняно з базовим виробом конкурентів:

$$k_{\text{інт}} = \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}} = \frac{0,86}{0,94} = 0,915 .$$

Ціна нового обігрівача згідно з конкурентною моделлю ціноутворення має бути:

$$Ц = Ц_{\text{баз}} \cdot k_{\text{інт}} = 86 \cdot 0,915 = 78,7 \text{ (грн)} .$$

Реалізація товару за даною ціною дасть змогу фірмі забезпечити прибутковість (відносно собівартості) у розмірі:

$$\Delta П = \frac{Ц - S}{S} \cdot 100 = \frac{78{,}7 - 62{,}2}{62{,}2} \cdot 100 = 26{,}5\ \% .$$

Такий рівень прибутковості задовольняє фірму ($\Delta П > 25\ \%$).

СИСТЕМА ТА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства

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

— ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;

— визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;

— відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Значною мірою конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в умовах, що склалися, **проектувати, виготовляти та збувати товари**, які за ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, аніж товари їх конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможне, як правило, те підприємство, що тривалий час може залишатися **прибутковим** в умовах ринкової економіки.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства з надбання та утримання впродовж **тривалого періоду часу** конкурентної переваги, то під конкурентоспроможністю слід розуміти не лише **поточну ефективність**, а й **динаміку пристосування** підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. Таким чином, з погляду системного підходу конкурентоспроможність може бути представленою у вигляді властивості виробничо-економічної системи (якою і є підприємство) змінювати

траєкторію розвитку або визначений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища для збереження і розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг.

Конкурентоспроможності підприємства притаманні такі **ознаки:**

— **релевантність** — конкурентна позиція та конкурентні переваги даного економічного суб'єкта відносно інших суб'єктів можуть бути визначеними тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

— **відносність** — конкурентоспроможність проявляється виключно через порівняння характеристик даного економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів, що діють на тому самому ринку;

— **динамічність** — часовий характер критерію конкурентоспроможності зумовлює місце суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

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

Найпоширеніше виокремлення чинників конкурентоспроможності, що ґрунтується на класифікаційних ознаках, наведених у табл. 6.1.

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

Виникнення та інтенсивність прояву **внутрішніх** чинників безпосередньо залежить від діяльності підприємства, стану його ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо. Тобто, ці чинники характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і, з погляду його конкурентоспроможності,

характеризують можливість та ефективність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Саме вони найбільш значимі для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки ці чинники є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства.

Таблиця 6.1

КЛАСИФІКАЦІЯ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Класифікаційна ознака	Групи чинників
Місце виникнення	• внутрішні • зовнішні
Сфера походження	• науково-технічні • організаційно-економічні • соціальні • екологічні • політичні
Характер чинника	• загальні • специфічні • індивідуальні
Тривалість дії	• постійні • тимчасові
Ступінь взаємозумовленості	• незалежні • похідні
Ступінь корисності	• стимулювальні • дестимулювальні
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	• основні • другорядні

Виникнення та інтенсивність прояву **зовнішніх** чинників не залежить від діяльності підприємства й зумовлюється станом зовнішнього середовища. Чинники зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними за джерелами свого походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня і поділяються, своєю чергою, принаймні на три групи:

1) галузеві, тобто ті, що визначаються функціонуванням галузі як системи (до них належать механізми внутрішньогалузевого

регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту тощо);

2) макроекономічні, тобто чинники, що відображають умови функціонування національних економік (до них відносять загальногосподарську кон'юнктуру, стан та динаміку платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури тощо);

3) чинники світової економіки (до них відносять кон'юнктуру світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміку валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі тощо).

Залежно від **сфери походження** чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на **науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні.**

Науково-технічні чинники — відображують стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо.

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

Соціальні чинники — відображують стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікрорівнях. Вплив цієї групи чинників на конкурентоспроможність підприємства двобічний: з одного боку, вони суттєво впливають на рівень, динаміку та специфічні особливості попиту на кожному конкретному ринку, а отже, якоюсь мірою впливають на конкурентоспроможність продукції, що виробляється тим чи іншим підприємством; з іншого боку, ці чинники певною мірою відбиваються на рівні ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Екологічні чинники — характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом навколишнього природного середовища. До цієї групи чинників слід віднести вимоги екологічного законодавства, витрати, зумовлені утилізацією відходів виробництва, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд тощо.

Політичні чинники суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, що найяскравіше виявляється у разі реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках або при придбанні імпортних ресурсів. Як найголовніші політичні чинники конкурентоспроможності можна виділити, насамперед, загальнополітичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин, політики іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу і т. ін.

Як видно з наведених характеристик та прикладів, усі перелічені групи чинників, за винятком політичних, включають у себе як ендогенні, так і екзогенні чинники. І лише група політичних чинників має однозначно зовнішній характер походження стосовно підприємства, через що можливість прямого впливу на них з боку підприємства повністю відсутня.

Залежно від свого **характеру** чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на **загальні**, **специфічні** та **індивідуальні**. **Загальні** чинники впливають на конкурентоспроможність усіх підприємств без винятку; **специфічні** чинники — це ті, що впливають на конкурентоспроможність підприємств певної галузі чи певного регіону, чи тих, що діють на конкретному ринку; дія **індивідуальних** чинників зумовлює зміни конкурентоспроможності окремого підприємства.

Залежно від **тривалості дії** чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на **постійні** та **тимчасові**. Постійні чинники визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємства; тимчасові — змінюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій.

Більшість чинників конкурентоспроможності підприємства мають **постійний характер**, оскільки період функціонування самого підприємства і період їх дії зіставні.

Кількість чинників **тимчасового впливу** є відносно невеликою; вони зазвичай пов'язані зі змінами у споживацькому попиті (наприклад — під впливом моди) або визначаються сезонними особливостями виробництва (наприклад — видобуток

первинної сировини, агропромислове виробництво). Крім того до чинників тимчасового впливу відносяться випадкові чинники, виникнення яких достатньо важко або взагалі неможливо прогнозувати (землетрус, повінь, пожежа або ж аварія на виробництві).

Залежно від **ступеня взаємозумовленості** чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на **незалежні** (первинні) та **похідні** (вторинні). **Незалежні** (первинні) чинники самі по собі є наслідком певних подій або тенденцій, у той час як **похідні** (вторинні) являють собою опосередкований результат дії первинних чинників. З погляду управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно впливати саме на первинні чинники, однак при цьому слід враховувати ймовірні зміни похідних.

Залежно від **ступеня корисності** чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на **стимулювальні** — чинники, що сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства, та **дестимулювальні** — чинники, що негативно впливають на конкурентні позиції підприємства і гальмують процес зростання його конкурентоспроможності.

Залежно від **ролі чинників** у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства вони поділяються на **основні** та **другорядні**. Вплив **основних** чинників на рівень конкурентоспроможності визначальний; саме вони є вирішальними у забезпеченні реалізації стратегічних цілей та підпорядкованих їм основних завдань підприємства. Вплив **другорядних** чинників на рівень конкурентоспроможності не визначальний — фактично вони лише створюють умови для нормального функціонування підприємства.

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

Відповідно до концепції **ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємства**, запропонованої професором японського університету Гакусюїн (м. Токіо) Тойохіро Коно[*], конкурентоспроможність визначає **п'ятирівнева ієрархія чинників** (рис.6.1). Перший рівень ієрархії формує *частка ринку*, що належить підприємству. На другому рівні цієї

[*] *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1987. — 384 с. (С. 229—231).

ієрархії конкурентоспроможність має бути підкріпленою трьома важливими чинниками — *здатністю до розвитку, виробничими та збутовими потужностями належного рівня*. На третьому рівні ієрархії конкурентоспроможність визначається правильним *вибором ринково-продуктової стратегії підприємства,* яка втілюється у *стратегії конкурентної боротьби*, спрямованої на покращення або збереження ринкових позицій підприємства. На четвертому рівні ієрархії конкурентоспроможність визначається *здатністю вищого керівництва компанії приймати такі рішення,* що реалізують на практиці перші три рівні ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємства. На п'ятому рівні — *результати діяльності компанії у попередньому періоді,* серед яких найбільш важливим є *прибуток* як джерело ресурсів у боротьбі за ринок, оскільки чим більше прибутку — тим вище конкурентоспроможність та навпаки.

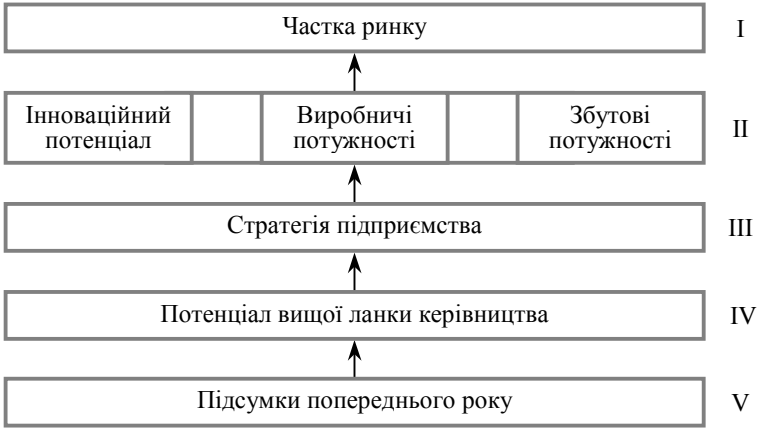


Рис. 6.1. Ієрархія чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства

Для досягнення довготривалого успіху робота із забезпечення конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та в усіх аспектах його діяльності. Звідси випливає, що ключовими **аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства** є (рис. 6.2):

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

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

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

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

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

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

Рис. 6.2. Головні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства

6.2. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

6.2.1. Загальна характеристика принципів та методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

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

— **комплексність** — результати дослідження конкурентоспроможності підприємства мають сполучати й оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або кількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;

— **системність —** основою для оцінювання рівня конкурентоспроможності і розроблення відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжчинникових взаємозв'язків та зумовленого ними синергійного ефекту;

— **об'єктивність** — результати дослідження та оцінювання конкурентоспроможності підприємства мають базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;

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

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

— **оптимальність —** відповідно з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, а й ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідна комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з

реалізацією заходів з регулювання конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

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

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

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

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

4) прогнозування змін включених у модель чинників внаслідок можливих змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

5) прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;

6) з'ясування шляхів та методів підвищення конкурентоспроможності;

7) розроблення комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності;

8) оцінювання прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;

9) вибір критерію ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства;

10) визначення ефективності розроблених заходів та вибір оптимального комплексу регулювальних впливів;

11) прийняття відповідних управлінських рішень.

Конкурентоспроможність підприємства визначають **показники**, які характеризують:

— конкурентоспроможність продукції;
— фінансовий стан підприємства;
— ефективність збуту та просування товарів;
— ефективність виробництва;
— імідж підприємства тощо.

Конкретний набір показників залежить від **методу оцінювання** конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація **методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства** передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма

представлення результатів оцінювання, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Графічний метод оцінювання конкурентоспроможності базується на побудові так званої *Радіальної діаграми конкурентоспроможності*, або «Багатокутника конкурентоспроможності». На рис. 6.3 зіставлено багатокутники конкурентоспроможності чотирьох підприємств (умовні назви — «Союз-Україна», «Рапід», «Прогрес» та «Грант») за дев'ятьма критеріями. Побудова багатокутників здійснювалася таким чином: коло було поділене радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнювала кількості обраних критеріїв (у даному випадку — 9); шкали на радіальних прямих було градуйовано так, аби всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшувалися у міру віддалення від центра кола; на кожній осі з використанням відповідного масштабу вимірювання було позначено точки, що відповідали значенням критеріїв; по точках відповідно для кожного з підприємств проведено ламану лінію, яка і сформувала багатокутник. З рис. 6.3 видно, як відрізняються підприємства одне від одного за окремими критеріями.

Перевагою графічного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; *недоліком* слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці — таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома Матриця *Бостонської консалтингової групи* (БКГ) (рис. 6.4), побудована за принципом системи координат: по вертикалі — темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці — в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найконкурентоспроможнішими вважаються підприємства, що займають значну частку на швидкозростаючому ринку.

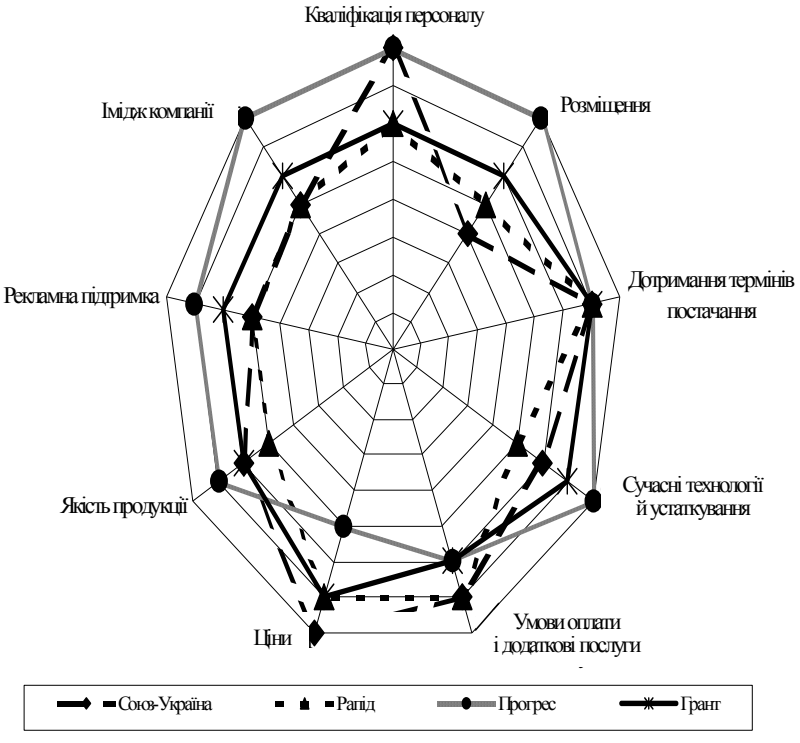


Рис. 6.3. Багатокутник конкурентоспроможності

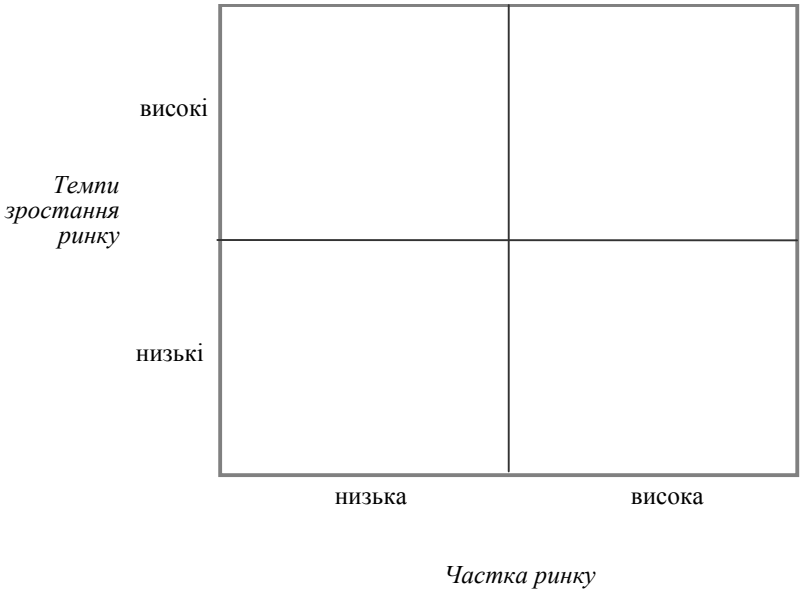


Рис. 6.4. Принциповий вигляд матриці БКГ

Переваги методу: дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації забезпечує високу репрезентативність оцінки; як *недолік* зазначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, унаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень. Окрім матриці БКГ, існують численні матричні моделі, що можуть бути використані для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, зокрема такі:

— матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey);

— матриця «Привабливість галузі/ конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM);

— матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel);

— матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо.

Табличний метод оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію.

Розрахункові методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

— ***специфічні методи*** **—** методи, що дають змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності — виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо;

— ***комплексні методи*** **—** методи, що базуються на комплексному підході до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Серед комплексних методів оцінювання визначальне місце посідають:

1) метод, що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємства;
2) метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
3) метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції;
4) інтегральний метод;
5) метод самооцінювання діяльності.

Стисла характеристика комплексних методів подана у табл.6.2.

6.2.2. Методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркинга; споживча вартість тощо.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [167]. Згідно цієї теорії найбільш конкурентноздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає безліч чинників — ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників — критеріїв конкурентоспроможності (табл.6.3).

Таблиця 6.2

ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПЛЕКСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Назва методу	Зміст методу	Переваги	Недоліки
Метод, що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємства	Використання методу передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи зі споживчої цінності виробленої продукції. Метод ґрунтується на міркуваннях стосовно того, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вища конкурентоспроможність його продукції. Як показник, що оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості та ціни. Найбільш конкурентоспроможним вважається товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик. Чим більша різниця між споживчою вартістю товару для покупця і ціною, котру він за нього сплачує, тим більшим є запас конкурентоспроможності	Ураховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства — конкурентоспроможність товару	Дає змогу дістати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто, абстрагуючись від інших аспектів конкурентоспроможність підприємства ототожнюється виключно з конкурентоспроможністю товару
Метод, що базується на	Метод базується на положеннях теорії	Метод достатньо простий у	Не дає змоги зробити цілісні

аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів	міжнародного розподілу праці, відповідно до яких передумовою для завоювання галуззю чи підприємством стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дають змогу забезпечити відносно нижчі витрати виробництва порівняно з конкуруючою галуззю чи підприємством. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється зіставленням не лише виробничих витрат, а і обсягів та норми прибутку та/або обсягів продажу, та/або ринкових часток. Більш високий рівень показника при зіставленні вважається за достатню умову для того, щоб оцінити підприємство як більш конкурентоспроможне	використанні	висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використання як оціночного критерію виключно виробничих витрат не відображає процеси взаємодії виробника продукції з ринком

Закінчення табл. 6.2

Назва методу	Зміст методу	Переваги	Недоліки
Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції	Як основний інструмент аналізу конкурентоспроможності використовується зіставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-	Допомагає виявити сильні та слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо посилення	Досить складно зібрати всю необхідну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати трудомісткі розрахунки

	конкурентів та з середньогалузевим и показниками. Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспромо жними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає велика кількість чинників — ресурсів підприємства; оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників, чи критеріїв, конкурентоспромо жності (табл. 6.3) із подальшим розрахунком інтегрального показника	слабких місць	
Інтегральний метод	Інтегральний показник рівня конкурентоспроможн ості підприємства включає в себе два елементи-співмножники: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможн ість товару) та	Простота, наочність, дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника	Може бути застосованим лише для оцінювання конкурентоспромо жності монопродуктових підприємств, тоді як стосовно диверсифікованих підприємств потрібний аналіз не одного виду про-

	критерій ефективності виробництва (як такий зазвичай, використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності).		

	У разі, якщо інтегральний показник дорівнює 1, рівень конкурентоспромо жності аналізованого підприємства відповідає рівню конкурентоспромо жності підприємства-суперника; в разі, якщо інтегральний показник менше 1, то досліджуваний виробник менш конкурентоспромо жний, ніж суперник; в разі, якщо інтегральний показник більше 1, то досліджуваний виробник має вищий рівень конкурентоспромо жності, ніж суперник		дукції, а усієї товарної маси. Крім того, знайти для порівняння два чи більше підприємства-конкуренти, абсолютно ідентичні за видами та структурою продукції, нереально
Метод самооцінювання діяльності	Має кілька етапів. Спочатку виконується експертне оцінювання основних функціональних сфер підприємства (конкретний набір показників визначається обраною моделлю самооцінювання — Модель ділової досконалості, Інноваційна модель тощо). Суму оцінок за кожним критерієм помножують на «вагу» критерію та сумують результати. Далі виводиться загальна оцінка діяльності. На цьому	Метод дає можливість: • розробити відносно простий інструмент для регулярного оцінювання діяльності будь-якої організації з вирішення завдань її безперервного вдосконалення; • використовувати процедури, які уможливлюють порівняння та оцінювання діяльності на основі національно визнаних критеріїв; • виявити найбільші прогалини та розбіжності в планах або	Необхідність залучення до процесу оцінювання діяльності представників всіх підрозділів підприємства. Оцінки є досить суб'єктивними (оцінювання діяльності фірми за критеріями здійснюється експертами)

	розрахункова частина аналізу вважається завершеною. Отримана загальна оцінка має бути зіставлена з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності підприємств-конкурентів. Завдяки цьому: — з'являється потужний каталізатор удосконалення діяльності підприємства; — формується єдина мета для підприємства; — виявляються пріоритети для вдосконалення; — підприємство отримує обґрунтовані аргументи для визначення своїх можливостей у зовнішньому середовищі. Результати самооцінювання уможливлюють формування стратегічних і тактичних планів удосконалення відповідно до вимог Моделі ділової досконалості, які в подальшому мають бути реалізовані з використанням усіх наявних методів і засобів	процесах упровадження вдосконалень	

Таблиця 6.3

КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

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

	оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення	

Закінчення табл. 6.3

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації × 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві. У другу групу об’єднані

показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому. У третю групу включені показники, що дають змогу отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання, а в четвертую групу — показники конкурентоспроможності товару (якість товару і його ціна).

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ($K_{КП}$), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [167].

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{КП}$) розраховується за формулою:

$$K_{КП} = 0{,}15Е_В + 0{,}29Ф_П + 0{,}23Е_З + 0{,}33К_Т, \qquad (6.1)$$

де $Е_В$ — значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $Ф_П$ — значення критерію фінансового стану підприємства; $Е_З$ — значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; $К_Т$ — значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 — коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності ($Е_В$) розраховується за формулою:

$$Е_В = 0{,}31В + 0{,}19Ф + 0{,}40Р_П + 0{,}10П, \qquad (6.2)$$

де В — відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Ф — відносний показник фондовіддачі; $Р_П$ —

відносний показник рентабельності продукції; П — відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 — коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства ($Ф_П$) розраховується за формулою:

$$Ф_П = 0{,}29K_А + 0{,}20 \cdot K_П + 0{,}36K_Л + 0{,}15K_{Об}, \qquad (6.3)$$

де $K_А$ — відносний показник автономії підприємства; $K_П$ — відносний показник платоспроможності підприємства; $K_Л$ — відносний показник ліквідності підприємства; $K_{Об}$ — відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 — коефіцієнти вагомості показників.

$$Е_З = 0{,}37Р_П + 0{,}29K_{ЗАТ} + 0{,}21K_{ЗВП} + 0{,}14K_Р, \qquad (6.4)$$

де $Е_З$ — критерій ефективності організації збуту і просування товару; $Р_П$ — відносний показник рентабельності продажів; $K_{ЗАТ}$ — відносний показник затовареності готовою продукцією; $K_{ЗВП}$ — відносний показник завантаження виробничих потужностей; $K_Р$ — відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 — коефіцієнти вагомості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару ($K_Т$) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання.

У загальному вигляді алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності промислового підприємства передбачає три послідовні етапи:

1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства 1.1—4.2 (табл.) і переведення показників 1.1—3.4 у відносні величини (бали).

Для переведення показників 1.1—3.4 у відносні величини проводиться їх порівняння з базовими показниками. Як базові

показники (бази для порівняння) можуть виступати: середньогалузеві показники; показники будь-якого конкуруючого підприємства або підприємства-лідера на ринку; показники оцінюваного підприємства за минулі відрізки часу.

Для переведення показників у відносні величини використовується 15-ти бальна шкала. При цьому у 5 балів оцінюється показник із нижчим, ніж базовий, значенням; у 10 балів — на рівні базового; у 15 — вище, ніж базовий.

2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за наданими вище формулами.

3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Переваги методу. Наведена вище оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дає змогу швидко й об'єктивно отримати картину місце підприємства на галузевому ринку. Використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб. *Недолік* методу полягає в складності розрахунків, збору необхідної інформації.

Метод бенчмаркингу — один з нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, який успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і вчених [89].

Бенчмаркинг — це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній для здійснення конкретних змін, що дають змогу покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність. Особливості бенчмаркингу: загальносистемний характер (охоплення всіх аспектів діяльності компанії, включаючи її корінні зміни як системи в цілому); чітка спрямованість на досягнення кращого рівня; прикладна орієнтація на досягнення конкурентних переваг (знаходження

практичних рішень запитання «Як здійснити необхідні поліпшення?»).

Етапи бенчмаркингу [89].

1. *Визначення об'єкта.* На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в змінах, покращенні; проводиться оцінка ефективності його діяльності; виділяються і вивчаються основні операції, які впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного вимірювання характеристик; встановлюється, наскільки глибоким має бути бенчмаркинг.

2. *Вибір компанії для порівняння.* Встановлення типу бенчмаркингу. Зовнішній бенчмаркинг припускає порівняння якості роботи даної компанії з її конкурентами на ринку. Внутрішній бенчмаркинг передбачає зіставлення характеру і якості роботи аналогічних підрозділів в межах компанії за певний час.

3. *Пошук еталонних підприємств.* Встановлюються контакти з цими організаціями, формулюються критерії, за якими здійснюватиметься оцінка й аналіз. Об'єктом для порівняння може виступати як реальна компанія даної галузі (підгалузі), наприклад, найближчий конкурент, так і гіпотетична компанія з середньогалузевими показниками або кращими досягненнями в галузі. Точнішу картину дає зіставлення з гіпотетичною компанією аналогічного галузевого профілю, побудованою на середньозважених даних про витрати на виробництво одиниці конкретного виду продукції. При зіставленні з реальною компанією можуть бути отримані не зовсім точні результати, оскільки абсолютно однакових компаній не існує (завжди є відмінності в номенклатурі).

4. *Аналіз.* Проводиться збір інформації про власну організацію та організації партнерів по бенчмаркингу. Джерела отримання інформації — результати обміну передовим досвідом між компаніями, використання даних комерційних і торгових асоціацій; обстежень, проведених незалежними організаціями. Здобута інформація класифікується і систематизувався. Вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, які визначають результат.

5. *Упровадження.* Розробка плану впровадження, процедури контролю. Проводиться оцінка й аналіз процесу впровадження.

6. *Нова оцінка.* Бенчмаркинг — це безперервний, систематичний пошук вивчення кращої практики конкурентів і організацій з суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною

моделлю. Тому на основі досягнутого створюється і підтримується система безперервних покращень результатів бізнесу.

Бенчмаркинг є корисним інструментом у тому випадку, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності компанії та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі і раціональні сторони діяльності компанії, порівняно з конкурентами та світовими лідерами в аналогічній галузі.

Проблеми застосування інтегрального показника конкурентоспроможності пов'язані з методологічними труднощами його кількісного розрахунку, що приводять до дуже широкого застосування експертних оцінок, унаслідок чого адекватність реальності самих результатів розрахунків викликає зрозумілі сумніви. Різні автори обґрунтовують різні групи чинників, які необхідно включати в сукупний (інтегральний, груповий) показник. Крім того, пропонуються різні способи здійснення експертних оцінок, а часто просто указується, що «вагові коефіцієнти визначаються експертно».

Так, поширений вираз визначення інтегрального показника конкурентоспроможності:

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

де K_i — часткові показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства загальним числом N; W_i — вагомість окремих чинників у загальній сумі.

Наприклад, І.Максимова, застосовуючи цю формулу, отримує для коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства такий вираз [167]:

$$K_{\text{кп}} = 0{,}15\text{Ев} + 0{,}29\text{Фс} + 0{,}23\text{Ез} + 0{,}33K\text{т}, \qquad (6.6)$$

де $K_{\text{кп}}$ — коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства; Ев — значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; Фс — значення критерію фінансового становища підприємства; Ез — значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; *К*т — значення критерію конкурентоспроможності товару.

Показники визначені за зваженими адитивними виразами. Коефіцієнти 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 визначені експертно способом послідовних порівнянь.

Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності методом бажаності. А. С. Шальмінова для оцінки конкурентоспроможності підприємства пропонує вибирати систему показників ефективності виробничої діяльності підприємства, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару, конкурентоспроможності товару й ефективності інноваційного проекту [276]. Інтегральний показник конкурентоспроможності автор отримує методом теорії бажаності. Загальний показник конкурентоспроможності (K) підприємства розраховується у вигляді середньої геометричної зваженої:

$$K = \sqrt[(a1+a2+a3+a4+a5)]{e_1^{a1} \cdot e_2^{a2} \cdot e_3^{a3} \cdot e_4^{a4} \cdot e_5^{a5}}, \qquad (6.7)$$

де $a1, a2, a3, a4, a5$ — коефіцієнти вагомості показників ефективності; e_1, e_2, e_3, e_4, e_5, — часткові показники ефективності діяльності підприємства.

За рівності коефіцієнтів вагомості формула набуває виду простою середньої геометричної:

$$K = \sqrt[5]{e_1 \cdot e_2 \cdot e_3 \cdot e_4 \cdot e_5} \ . \qquad (6.8)$$

У даній методиці враховується велика кількість чинників, що впливають на конкурентний статус підприємства. Проте методика не позбавлена суб'єктивізму, оскільки кількісний показник спочатку суб'єктивно переводиться в якісний, а потім за шкалою Харрінгтона знову в кількісний. Крім того, якщо підприємство має абсолютно неприйнятний критерій за будь-яким показником, то йому присвоюється нульове значення функції бажаності. В цьому випадку через рівність нулю частної функції бажаності рівень конкурентоспроможності також дорівнює нулю. Достовірність оцінки конкурентоспроможності за даною методикою значною мірою залежить від кваліфікації експерта і є багато в чому суб'єктивним процесом, оскільки інтегральний показник розраховується з використанням ваги, визначеної експертами.

Оцінка конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості. Даний метод припускає оцінку не продукту або послуги, а сукупності маркетингових, управлінських і організаційних рішень, тобто економічної технології компанії. Розрахунок проводиться на основі алгоритму оцінки конкурентоспроможності економічних технологій, що використовує показник конкурентоспроможності на основі норми споживної вартості [176].

Даний метод дає змогу достатньо точно виявити й оцінити реальні потреби потенційних споживачів і властивості продукції та послуг. У загальному вигляді формула споживної вартості — це співвідношення суми вимог до товару (суми властивостей товару) до суми потреб у цих властивостях товару.

Норма споживчої вартості — величина безрозмірна. Показник Q (норма споживчої вартості) лежить в межах від 0 до 1. Якщо $Q = 0$, то це свідчить про повну неконкурентоспроможність продукції. Якщо $Q = 1$, то це вказує на цілковиту конкурентоспроможність продукції на даному етапі часу.

Даний підхід можна застосувати і до загальної оцінки конкурентоспроможності фірми. До кожної групи застосуємо алгоритм розрахунку показника конкурентоспроможності на основі норми споживної вартості. Він складається з таких етапів:

1. Вивчення ринку, конкурентів, потреб потенційних споживачів.

2. Визначення цільових сегментів за напрямами.

3. Визначення стратегічної і маркетингової концепції діяльності фірми.

4. Визначення значущих блоків, властивостей і коефіцієнтів значущості за ними.

5. Розрахунок норми споживної вартості за економічним блоком властивостей.

6. Розрахунок норми споживної вартості за технічним блоком властивостей.

7. Розрахунок норми споживної вартості за екологічним блоком властивостей.

8. Розрахунок норми споживної вартості за соціально-психологічним блоком властивостей.

9. Розрахунок норми споживчої вартості за юридичним блоком властивостей.

10. Визначення загальної норми споживної вартості фірми.

11. Аналіз результатів і ухвалення рішення щодо поліпшення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, загальний показник конкурентоспроможності на основі норми споживної вартості можна представити як:

$$Q = f(P_{\text{ЕК}}^{N} \cdot P_{\text{ТЕХ}}^{m} \cdot P_{\text{ЕКОЛ}}^{y} \cdot P_{\text{ЮР}}^{z})^{1/(N+m+x+y+z)}, \qquad (6.9)$$

$$P_j = \frac{\sum_{i=1}^{n} \text{властивостей}_i}{\sum_{i=1}^{n} \text{потреб}_i}, \qquad (6.10)$$

де P_j — частковий показник конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості за j-м блоком значущих властивостей; N, m, y, z — вагові коефіцієнти, що встановлюються залежно від вибраної концепції маркетингу; n — кількість значущих властивостей і потреб в j-му блоці.

Визначаючи показник конкурентоспроможності необхідно враховувати, що він є величина безрозмірна і характеризує конкурентоспроможність за однорідним блоком властивостей. Цей показник лежить в межах від 0 до 1. Якщо $P_j = 0$, то це свідчить про повну неконкурентоспроможність у даній групі

однорідних властивостей. Якщо $P_j = 1$ — про повну конкурентоспроможність у даній групі однорідних властивостей.

Позитивною стороною даного методу є те, що оцінка конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на оцінці сукупності маркетингових, управлінських і організаційних рішень фірми. Це дає можливість точніше оцінити реальні потреби потенційних споживачів і рівень компанії.

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

Оцінка конкурентоспроможності на основі розрахунку ринкової частки [24]. На споживчому ринку регіону ринкова частка — це основний економіко-статистичний показник, що характеризує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у зв'язку з тим, що багато з них є незіставними з галузевого погляду, але зіставними з позиції ефективності господарювання через ринкову частку.

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

$$MS = RC / TC . \qquad (6.11)$$

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

Методика оцінки конкурентоспроможності за ринковою часткою дає змогу за характером розподілу часток ринку виділити ряд стандартних положень його суб'єктів: аутсайдери; зі слабкою, середньою і сильною конкурентною позицією; лідери. Величина зміни ринкової частки надає можливість визначити групи господарюючих одиниць: з позицією, що швидко поліпшується; з позицією, що поліпшується; з позицією, що погіршується; з позицією, що швидко погіршується за конкурентними позиціями. Перехресна класифікація розміру часток і їх динаміки дає можливість побудувати конкурентну карту ринку, на підставі якої легко встановити місце

досліджуваного суб'єкта в структурі ринку, ступінь домінування на ринку, особливості розвитку конкурентної ситуації.

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

Інструментарієм для вирішення стратегічних завдань підвищення конкурентоспроможності може слугувати комплексний підхід з розробки та побудови ***моделі конкурентоспроможності промислового підприємства*** [185].

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

Інструментарієм для розробки і побудови моделі може слугувати застосування математичного моделювання, що дає змогу виявити особливості функціонування економічного об'єкта, і на основі цього передбачати його майбутню поведінку у разі зміни будь-яких параметрів. Для будь-якого економічного суб'єкта можливість прогнозування ситуації означає насамперед отримання кращих результатів або уникнення втрат. У моделі всі взаємозв'язки змінних можуть бути оцінені кількісно, що надає можливість отримати якісніший і надійніший прогноз.

При побудові економічної моделі виділяються структурні елементи — категорія конкурентоспроможності фірми і конкурентоспроможності товару, виявляються найбільш важливі якісні характеристики цих елементів. Категорії конкурентоспроможності фірми і конкурентоспроможності товару взаємопов'язані. Як основні критерії конкурентоспроможності підприємства можна в узагальненому вигляді запропонувати дві оцінні категорії: «цінність вироблюваних підприємством товарів (послуг)» і «цінність підприємства як суб'єкта господарювання».

Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління конкурентоспроможністю. Найбільш поширеними є методи оцінки можливостей конкурентів за допомогою спеціальних експертних досліджень і непрямих розрахунків на основі відомих даних. Широко використовується на практиці для аналізу конкурентів і «метод віддзеркалення», що полягає у виявленні інформації про фірму, що цікавить, у клієнтів або посередників даної фірми. Дослідження конкурентів має бути спрямоване на ті самі сфери, які були предметом аналізу

потенціалу власного підприємства. Це може забезпечити порівнянність результатів. Зручним інструментом порівняння можливостей підприємства і основних конкурентів є побудова багатокутників *конкурентоспроможності,* що є графічним відображенням оцінок позицій підприємства і конкурентів по найбільш значущими напрямами діяльності, зображеними у вигляді векторів-осей (рис. 6.1).

На першому етапі побудови моделі пропонується побудова багатокутника конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг порівнюваних підприємств. Як оцінювані напрями діяльності підприємства й основних конкурентів може бути вибрана визначена чітко обмежена кількість параметрів. Перелік використовуваних параметрів і ступінь їх конкретизації визначалися такими методичними передумовами: кількість оцінюваних характеристик повинна бути достатньо обмеженою для забезпечення оперативності прийняття управлінських рішень; через складність і багатогранність проблеми та відсутність загальновизнаних підходів до оцінки конкурентоспроможності, яка вимагає обширних самостійних наукових досліджень, у пропонованій моделі використані результати, здобуті раніше вітчизняними та зарубіжними авторами.

Групування параметрів спирається на аналіз широкого комплексу проблем технічного, економічного та соціального характеру, завдяки чому виявляються перемінні, що забезпечують конкурентоспроможність. Початковою точкою такого аналізу є визначення переліку техніко-економічних чинників конкурентоспроможності, які трактуються як сукупність критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Внутрішні конкурентні переваги, що визначають ринкові позиції суб'єкта господарювання, пропонується згрупувати за шістьма найбільш значущими аспектами.

1. Конкурентоспроможність виробу. Сукупність якісних і вартісних характеристик товару сприяє створенню переваги даного товару перед товарами-конкурентами в задоволенні конкретної потреби покупця і тим самим дає змогу кількісно оцінити конкурентоспроможність товару.

Оскільки справедливо вважається, що покупця насамперед цікавить ефективність споживання (E_n), що розуміється як відношення корисного ефекту (G) до повних витрат на

придбання товару ($Ц_{спож}$), умова конкурентоспроможності товару з погляду споживача набуває вигляду:

$$E_n = G / Ц_{спож} \to \max . \quad (6.12)$$

Таким чином, інтегральний показник конкурентоспроможності товару буде мати такий вигляд:

$$I_K = I_G / I_{Ц_{спож}} , \quad (6.13)$$

де I_G — загальний показник якості виробу; $I_{Ц_{спож}}$ — оцінка конкурентоспроможності товару за ціною споживання.

В цілому, загальний показник якості виробу може бути визначений за допомогою зведеного параметричного індексу (I_G), який розраховується за формулою:

$$I_G = I_G^{СТ} \cdot \sum_{i=1}^{n} A_i \cdot J_{G_i} \quad (6.14)$$

де A_i — ваговий коефіцієнт *i*-го показника якості; J_{G_i} — параметричний індекс *i*-го показника якості.

Визначення вагових коефіцієнтів як окремих характеристик у складі комплексних показників, так і для одиничних показників якості доцільно здійснювати на основі експертних оцінок, які уточнюються в процесі моніторингу купівельної поведінки.

Невідповідність характеристик товару стандартам, нормам, правилам і іншим нормативно-технічним документам, які мають юридичну силу, свідчить про неможливість використання товару, тобто про його абсолютну неконкурентоспроможність. Тому для оцінки цих параметрів слід застосовувати окремий комплексний показник ($I_G^{СТ}$), який розраховується за формулою:

$$I_G^{СТ} = \prod_{i=1}^{n} q_i^{СТ} , \quad (6.15)$$

де $i = 1,....n$ — кількість регламентованих показників якості; $q_i^{СТ}$ — значення *i*-го регламентованого показника якості.

При цьому фахівці рекомендують застосовувати для даних показників тільки два значення: «1» і «0». У разі відповідності параметра обов'язковим вимогам його значення приймається

рівним 1, інакше — рівним 0. Проте, як показує практика оцінки товарів найбільш прогресивних виробників, часто стандарти підприємства виявляються «жорсткішими» за чинні норми. Крім того, за спрощеного підходу — «1» (так) або «0» (немає) — неможлива диференціація рівня якості за регламентованими параметрами, тому область допустимих значень для цієї групи має бути розширена до $I_G^{\text{СТ}} \geq 1$.

У загальному вигляді ціна споживання ($\text{Ц}_{\text{спож}}$) матиме наступний вигляд:

$$\text{Ц}_{\text{спож}} = \sum_{i=1}^{n} \text{В}_i , \qquad (6.16)$$

де $i = 1...n$ — види витрат споживача, зумовлені придбанням і використанням товару; В_i — величина відповідних витрат споживача у зв'язку з придбанням і використанням товару на оплату: покупки товару; зберігання товару; транспортування товару до місця призначення (використання); монтажу й установки; пусконалагоджувальних робіт; навчання персоналу, зайнятого експлуатацією; заробітну плату персоналу; електроенергії та палива; післягарантійного сервісу і запасних частин; витрат на модернізацію; податкових платежів; витрат на страхування виробу; витрат на утилізацію відходів, що утворюються в процесі експлуатації виробу; витрат на утилізацію самого виробу після закінчення терміну його служби; інші непередбачені витрати.

Оцінка конкурентоспроможності товару за ціною споживання обчислюється аналогічно оцінці якісних параметрів і виражається за допомогою індексу конкурентоспроможності товару за ціною споживання ($I_{\text{Ц}_{\text{спож}}}$):

$$I_{\text{Ц}_{\text{спож}}} = \frac{\sum \text{В}_i}{\sum \text{В}_i^e} , \qquad (6.17)$$

де $\sum \text{В}_i^e$ — сума витрат споживача на придбання і використання товару конкурента (товару-еталона, аналога).

З урахуванням асортименту вироблюваних товарів комплексний показник конкурентоспроможності продукції підприємства ($\text{КП}_{\text{Т}}$) можна обчислити як

$$КП_{Т} = \sum_{k=1}^{n} I_{Kk} \cdot g_k \,, \qquad (6.18)$$

де $k = 1...n$ — кількість найменувань товарів у номенклатурі випускної продукції; g_k — частка k-го найменування в номенклатурі продукції, що випускається.

2. Фінансовий стан підприємства. Разом з абсолютними показниками, фінансову стійкість організації характеризує коефіцієнт забезпеченості власними засобами ($К_{ЗБ}$):

$$К_{ЗБ} = \frac{ВОК}{ОА}, \qquad (6.19)$$

де ВОК — власні оборотні кошти; ОА — загальна величина оборотних активів.

Якщо коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами на кінець звітного періоду має значення, менше 0,1, то структура балансу організації вважається незадовільною, а сама організація — неплатоспроможною.

3. Ефективність маркетингової діяльності. Ефективність маркетингової діяльності — це ступінь використання інструментів маркетингу в сукупності із засобами і можливостями підприємства. У вартісній формі ця характеристика може бути оцінена відношенням комерційних результатів і витрат на маркетингову діяльність.

Формула для визначення ефективності маркетингової діяльності підприємства, з використанням параметрів маркетингового потенціалу і результуючих параметрів комерційної діяльності (валовий дохід, витрати на маркетинг, валові витрати) матиме такий вигляд:

$$Е_{марк} = \frac{1}{3} \cdot П_{мар} \cdot \left(\frac{Д_{в} - В_{м}}{ВВ} \right), \qquad (6.\ 20)$$

де $Е_{марк}$ — оцінка ефективності маркетингової діяльності; $П_{марк}$ — потенціал маркетингу; $Д_{в}$ — валовий дохід; $В_{м}$ — витрати на маркетинг; ВВ — валові витрати.

Своєю чергою, потенціал маркетингу ($П_{мар}$) можна розраховувати за формулою:

$$П_{мар} = 0{,}295 \cdot (K_1 \cdot K_2 + K_2 \cdot K_3 + ... + K_{10} \cdot K_1), \quad (6.21)$$

де K_1 — потенціал маркетингових досліджень; K_2 — потенціал маркетингової інформаційної системи; K_3 — потенціал сегментації (вибору) цільового ринку; K_4 — потенціал товарної політики підприємства; K_5 — потенціал процесу ціноутворення; K_6 — потенціал збутової політики підприємства; K_7 — потенціал персональних (особистих) продажів; K_8 — потенціал рекламної діяльності підприємства; K_9 — потенціал стимулювання збуту продукції (наприклад, купонних продажів); K_{10} — потенціал формування громадської думки.

Остаточний вираз для розрахунку оцінки ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства ($Е_{марк}$):

$$Е_{марк} = 0{,}0983 \cdot (K_1 \cdot K_2 + K_2 \cdot K_3 + ... + K_{10} \cdot k_1) \cdot \frac{Д_в - В_м}{ВВ}. \quad (6.22)$$

У процесі апробації всі підкритерії оцінювалися за наступною шкалою: 0 — підприємство у своїй маркетинговій діяльності не використовує інструмент маркетингу, описаний даним підкритерієм; 1 — підприємство у своїй маркетинговій діяльності не повною мірою використовує інструмент маркетингу, описаний даним підкритерієм; 2 — підприємство у своїй маркетинговій діяльності повною мірою використовує інструмент маркетингу, описаний даним підкритерієм. Щоб об'єктивно оцінити кожен підкритерій, сформульовані характеристики, розроблені для визначення ефективності маркетингової діяльності підприємств залежно від галузі господарювання, можуть бути скоректовані або змінені.

4. Рентабельність продажів. Рентабельність продажів є комплексною характеристикою питомої прибутковості на одну гривню виручки від реалізації продукції.

5. Імідж (марочний капітал) підприємства. Зручною процедурою, що забезпечує достатню об'єктивність кількісної оцінки іміджу організації, є аналіз заявок на придбання продукції, на основі якого встановлюється частка повторних звернень клієнтів до товаровиробника.

У загальному вигляді іміджева складова конкурентоспроможності підприємства ($К_{ім}$) розраховується за формулою:

$$К_{ім} = Q_{пз} / Q_{р}, \quad (6.23)$$

де $Q_{пз}$ — обсяг повторних заявок у вартісному виразі; $Q_{р}$ — загальний обсяг реалізації.

6. Ефективність менеджменту — це його якість, що забезпечує організації досягнення поставленої мети. Кількісно ефективність менеджменту визначається як відношення результату до необхідних витрат. Критерій ефективності менеджменту — це кількісні показники, що характеризують його результативність й економічність, які дають змогу розкривати суть вирішуваною організацією завдання, визначати головні, вирішальні зв'язки і шляхи вдосконалення менеджменту.

У найзагальнішому вигляді вибір якнайкращого варіанту рішення задачі досягнення мети організацією можна представити математично як відшукання максимуму цільової функції (W):

$$W = f(a_1, a_2, ..., \beta_1, \beta_2, ... \chi_1, \chi_2, ...), \quad (6.24)$$

де a_i — задані параметри (показники) рішення задачі, наприклад, кількість виділених ресурсів; β_j — керовані (змінювані) параметри рішення задачі (ціни, терміни); χ_k — невідомі параметри рішення задачі (ринкова кон'юнктура, курс гривні, індекс інфляції тощо).

Завдання вибору якнайкращого варіанту рішення при цьому може бути сформульоване таким чином: знайти такі значення керованих параметрів β_1, β_2, які при заданих параметрах α_1, α_2, з урахуванням невідомих параметрів χ_1, χ_2 забезпечують максимум цільової функції — критерію ефективності.

Суть менеджменту трактується як наукова основа для ухвалення управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів. З цього погляду результативність управління може бути кількісно оцінена як відношення отриманого в ході здійснення господарської діяльності комерційного результату до вартості ресурсів, що залучаються до виробничого обороту. Отже, як показник оцінки ділової активності, що відображає ефективність менеджменту на підприємстві, можна використовувати показник фондовіддачі його активів (ФВ), визначуваний відношенням:

$$ФВ = \frac{Д_в}{Ф_{срв}^{овф} + Ф_{срз}^{обк}}, \quad (6.25)$$

де $Д_в$ — виручка від реалізації продукції (робіт, послуг); $Ф_{срв}^{овф}$ — середньорічна вартість основних виробничих фондів; $Ф_{срз}^{обк}$ — середньорічний залишок оборотних коштів.

Кількісною мірою ефективності управління ($К_{ЕУ}$) підприємством є показник, що розраховується за формулою:

$$К_{ЕУ} = Пр/ВК, \quad (6.26)$$

де, Пр — прибуток від реалізації продукції; ВК — власний капітал.

Для забезпечення кількісної порівнюваності показників слід використовувати понижувальні коефіцієнти розрахункових значень: для ефективності маркетингової діяльності — 0,05; для рентабельності продажів — 0,1; для фінансового стану підприємства — 10.

Наведений перелік показників конкурентоспроможності не є незмінним і вичерпним. Кількість складових конкурентоспроможності підприємства залежить від вигляду та технічної й експлуатаційної складності виробу, необхідної точності оцінки, мети дослідження й інших чинників. Так, сукупність параметрів може бути доповнена за рахунок деталізації перелічених компонентів або укрупнення у разі об'єднання окремих характеристик в агреговані показники. Наприклад, якщо аналізоване підприємство відноситься до галузі, що відрізняється високими темпами оновлення асортименту продукції, то як самостійний компонент доцільно розглядати рівень інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання. Подібна конкретизація не має принципового характеру і в даній моделі виступає як умова, що впливає на точність й об'єктивність оцінки.

Багатокутник конкурентоспроможності може слугувати основою для побудови імітаційної моделі ринкової рівноваги в умовах конкурентного суперництва товаровиробників. Ця основа, що складається з векторів-променів, і визначатиме ступінь потенційної конкурентоспроможності підприємства. Кожен вектор у своєму граничному значенні є радіусом круга, відповідним максимальному потенціалу внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання (ідеальний варіант). Обчислення об'єму

отримуваної піраміди визначатиме кінцеву оцінку реальної конкурентоспроможності підприємства.

До визначення, що вважати за висоту піраміди, необхідно підійти зі всією ретельністю. Адже на конкурентоспроможність підприємства в реальному житті впливають безліч чинників і на роль висоти піраміди можуть претендувати численні критерії — займана частка ринку, темпи зростання галузі, інтенсивність конкурентного суперництва і багато інших. Ступінь стабільності конкурентної позиції підприємства на ринку загальноприйнято характеризувати за допомогою частки ринку.

Частка ринку як відношення обсягу продажів певного товару даного підприємства до сумарного обсягу продажу даного товару, здійсненого всіма суб'єктами, що діють на даному ринку, — важливий показник, величину якого необхідно визначати і прогнозувати. Цей показник є ключовим в оцінці конкурентної позиції підприємства. Оскільки суб'єкт господарювання з високим показником ринкової частки більше проводить і реалізує продукту, то собівартість одиниці продукту цього підприємства нижча порівняно з конкурентами. Позиції підприємства з більшою часткою ринку в конкурентній боротьбі переважні. Отже, кількісна міра, що характеризує реальне місце підприємства в конкурентному середовищі, — частка ринку (*H*), — виступає як висота піраміди, як оптимальний кількісний параметр.

Обчислення об'єму піраміди характеризує реальний результат оцінки конкурентоспроможності підприємства, тобто величина цього параметра визначає кількісну оцінку конкурентоспроможності. Оскільки основу піраміди формують шість векторів-променів, що визначають внутрішню конкурентоспроможність підприємства, то її величину можна обчислити за формулою:

$$П_{кон} = \frac{1}{2} \cdot \sin\alpha \cdot (K_1 \cdot K_2 + K_2 \cdot K_3 + ... + K_6 \cdot K_1), \qquad (6.27)$$

де $П_{кон}$ — площа основи піраміди (багатокутника конкурентоспроможності продукції); $\sin\alpha$ — кут між векторами в багатокутнику (основі); оскільки векторів у моделі шість, то кут буде рівний 60°.

Кожен вектор у своєму граничному значенні є радіусом круга, відповідним максимальному значенню (ідеальний варіант) оцінного показника (рис. 6.5).

Використовуючи параметри внутрішньої конкурентоспроможності підприємства $П_{кон}$ і результуючого параметра *Н,* перетворимо запропонований вираз, тоді кінцева формула оцінки конкурентоспроможності підприємства матиме такий вигляд:

$$E_К = \frac{1}{3} \cdot П_{кон} \cdot Н, \qquad (6.28)$$

де $E_К$ — оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства.

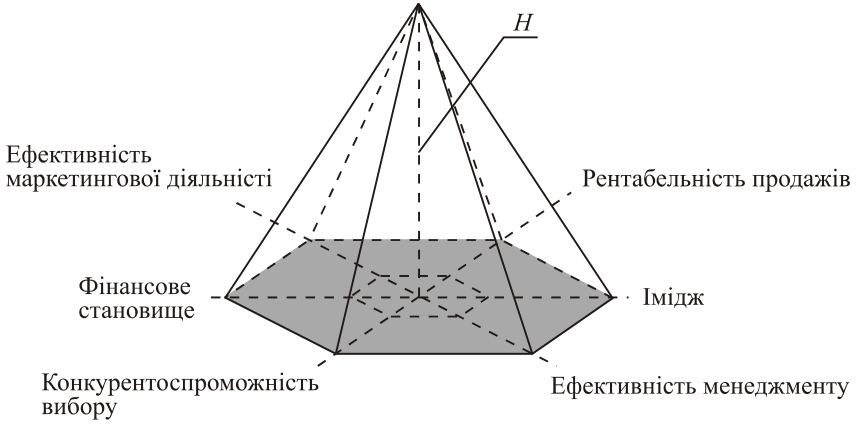


Рис. 6.5. Графічна інтерпретація моделі оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства

Універсальний характер даної моделі дає змогу варіювати номенклатуру оцінюваних параметрів, виходячи з інформаційних можливостей, рівня кваліфікації експертів, ступеня спеціалізації виробництва. Такий методичний підхід надає можливість аналізувати вплив окремих чинників, що забезпечують конкурентну позицію підприємства на ринку, а також оцінювати можливі наслідки їх зміни в майбутньому.

Ринок є саморегулюючою та збалансованою системою, що відображає взаємини споживачів і товаровиробників з позицій об'єктивної оцінки відповідності характеристик платоспроможного попиту і виробничих можливостей, коли за допомогою комерційних операцій досягається компромісне рішення, що задовольняє всіх учасників процесу ринкового обміну. Ідеальне уявлення про ринкову рівновагу графічно можна

інтерпретувати як сферу — геометричну фігуру із незмінним центром тяжіння. Порівняння позиції суб'єкта господарювання в загальній моделі ринкової рівноваги дає можливість кількісно оцінити його конкурентні позиції й обґрунтувати стратегічні перспективи його функціонування. Питома вага конкретного товаровиробника на ринку дає можливість інтерпретувати його реальні позиції порівняно з конкурентами на товарному ринку. Такий підхід є методичною основою для обґрунтування прийнятного сценарію ринкової поведінки підприємства.

Модель дає змогу оцінити не тільки внутрішні можливості підприємства, а й дійсну реакцію ринку на можливий (передбачуваний) сценарій його поведінки в конкретній ситуації. Використання даної моделі в практичних цілях забезпечує зниження ризиків управлінських рішень і може слугувати основою для оцінки їх ефективності. Запропонована методика прийнятна для обґрунтування рішень щодо управління поточною діяльністю підприємства, а також може виступати аргументом на підтвердження доцільності інвестиційних рішень.

Ідеальний варіант *моделі для ринку монополії* має такий вигляд: усі шість значень внутрішніх конкурентних переваг дорівнюють максимальному значенню. У моделі значення висоти (*H*) дорівнює 0,65, оскільки чинним законодавством держава в рамках антимонопольного регулювання встановлює граничні значення концентрації виробництва в руках окремого товаровиробника (65 %) (рис. 6.6).

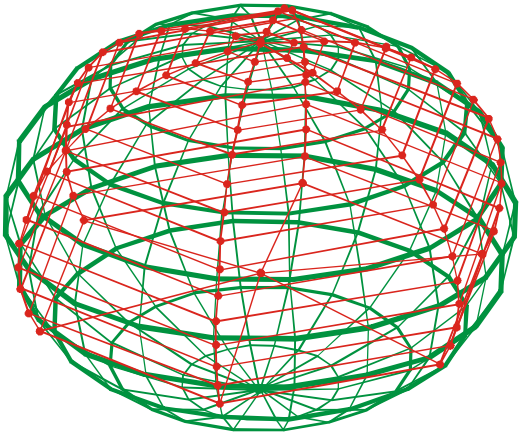


Рис. 6.6. Ідеальний варіант моделі монопольного ринку

Модель досконалої конкуренції може бути представлена як сфера, що складається з *n* рівних між собою секторів. Як приклад використання методики оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання пропонується розглянути ситуацію, коли на площині сфери відкладаються дві «піраміди» з *n*-ї кількості учасників (рис. 6.7).

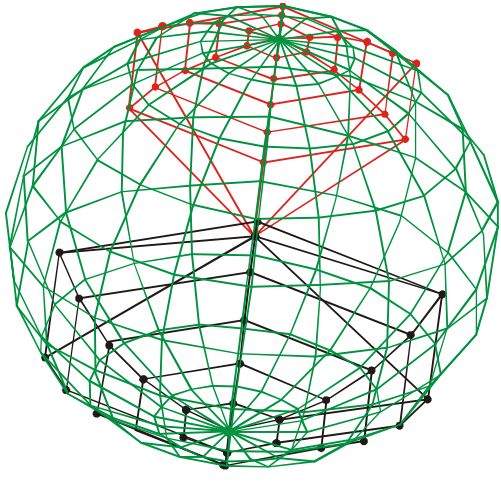


Рис. 6.7. Ідеальний варіант моделі ринку досконалої конкуренції

Модель розроблена за допомогою комп'ютерної програми «*MATHCADProfessional2001*».

Розглянемо основні ***етапи побудови моделі.*** *Перший етап* — введення даних, які характеризують внутрішні конкурентні переваги (табл. 6.4). Як об'єкт дослідження пропонується оцінити конкурентоспроможність «*Підприємства*», його основного «*Конкурента*» і як базовий варіант «*Ідеальний варіант*».

Другий етап — побудова багатокутника внутрішніх конкурентних переваг для «*Підприємства*», «*Конкурента*» й «*Ідеального варіанта*». Багатокутник будується за такими правилами:

⑦ коло ділиться радіальними оцінними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнює кількості критеріїв (у нашому випадку шість секторів);

⑦ у міру відалення від центру кола значення критерію поліпшується;

⑦ шкали усередині оцінного кола градуюються так, аби всі значення лежали усередині оцінного круга (у нашому випадку максимальне значення — 1).

Таблиця 6.4

ПОКАЗНИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ «ПІДПРИЄМСТВА», «КОНКУРЕНТА», «ІДЕАЛЬНОГО ВАРІАНТА»

Внутрішні конкурентні переваги	«Підприємство»	«Конкурент»	«Ідеальний варіант»
1. Конкурентоспроможність виробу	0,35	0,55	1
2. Фінансовий стан підприємства	0,35	0,55	1
3. Ефективність маркетингової діяльності	0,35	0,55	1
4. Рентабельність продажів	0,35	0,55	1
5. Імідж (марочний капітал) підприємства	0,35	0,55	1
6. Ефективність менеджменту	0,35	0,55	1

Примітка: у таблиці не повинно бути «абсолютних» нулів, проте допускається використання значень, близьких до нуля (напр.0,0000001), що зумовлено особливостями, пов'язаними з розрахунком об'ємів геометричних тіл. «*SUBJECT*» привласнюється «0», якщо ми будуємо багатокутник внутрішніх конкурентних переваг для «*Підприємства*» і «1» — для «*Конкурента*».

Даний метод дає змогу визначити узагальнений критерій внутрішньої конкурентоспроможності підприємства:

$$\text{КП}_{\text{внутр}} = \frac{\sum S_i}{S_{\text{од.кола}}}, \qquad (6.29)$$

де $\sum S_i$ площа багатокутника певного суб'єкта господарювання (площа багатокутника дорівнює сумі площ шести його секторів); $S_{\text{од.кола}}$ площа одиничного круга (у нашому випадку радіус оцінного круга рівний 1, отже $S_{\text{од.кола}} = \pi$).

Порівнюємо площі й дістає такі результати (табл.6.5).

Третій етап — побудова імітаційної моделі ринкової рівноваги в умовах конкурентного суперництва товаровиробників (сфери) на основі оцінки конкурентоспроможності конкретного суб'єкта господарювання: задання координат точок для побудови сфери; градуювання; розробка матриці даних; розробка формул для обчислення

об'ємів; визначення значення радіусу сфери; інтерпретація моделі «Ринкова оцінка конкурентних позицій підприємства»; обчислення об'єму сфери; обчислення об'єму вписаної в сферу геометричної фігури, що характеризує конкурентоспроможність суб'єкта господарювання; визначення відношення об'єму вписаної фігури до об'єму сфери.

Таблиця 6.5

РІВЕНЬ ВНУТРІШНЬОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОСПОДАРЮЮЧОГО СУБ'ЄКТА

Суб'єкт господарювання	Рівень, %
«Підприємство»	10,13
«Конкурент»	25,02
«Ідеальний варіант»	82,70

Кількісно конкурентоспроможність можна розрахувати як суму об'ємів шести секторів фігури, вписаною в сферу:

$$\sum V_i = V_1 + V_2 + V_3 + V_4 + V_5 + V_6, \qquad (6.30)$$

де $V_1,....V_6$ — сектори, на які поділена вписана піраміда.

Відносна конкурентоспроможність суб'єкта господарювання обчислюється за формулою:

$$K_i = \sum V_i / V_{\text{сф}}, \qquad (6.31)$$

де $V_{\text{сф}}$ — об'єм сфери (у нашому випадку $V_{\text{сф}} = 0{,}5236$).

Зіставлення результатів виконаних розрахунків наведено в табл. 6.6.

Таблиця 6.6

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Суб'єкт господарювання	Відносна конкурентоспроможність, %
«Підприємство»	22,632
«Конкурент»	36,494

«Ідеальний варіант»	74,775

Таким чином, на підставі виконаних розрахунків можна констатувати меншу конкурентоспроможність «Підприємства» порівняно з найбільш значущим «Конкурентом».

І. В. Скопіною наведена оцінка конкурентоспроможності підприємств — виробників хутряних виробів із використанням методу експертної оцінки [255]. Схарактеризуємо етапи даної методики.

1. Підбір експертів. Нижня оцінка чисельності груп експертів залежить від кількості оцінюваних параметрів (m); верхньою межею чисельності груп експертів є потенційно можлива кількість груп експертів (n).

2. Визначення структури та складу групи експертів (до групи підбираються експерти необхідної спеціалізації та кваліфікації).

3. Для кожного досліджуваного параметра (оцінки) j визначається середньостатистичне значення:

$$M_j = \sum_{i=1}^{m} C_{ij} / m_i , \qquad (6.32)$$

де — сума оцінок, даних j-му параметру всіма експертними групами; m_i — кількість експертних груп, оцінюючих j-й параметр; m — кількість експертних груп, що беруть участь в оцінці; i — номери експертної групи (від 1 до m); j — номери параметрів оцінки.

Для встановлення ступеня узгодженості думки експертних груп визначають статистичні величини: дисперсію, середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації.

4. За базу порівняння конкурентоспроможності кожного параметра взято максимальний рівень всіх показників, рівний 100 балам, при цьому крива, що описує позицію підприємства на ринку, матиме вид рівностороннього багатокутника. Визначаючи відношення площ, описаних кривими, побудованими на основі експертних оцінок за кожним підприємством, до площі базового багатокутника, отримаємо коефіцієнти, що визначають підсумкову рейтингову оцінку підприємств, за якою обчислюємо конкурентну позицію підприємства:

$$R_i = \frac{S_i}{S_{\max}} , \qquad (6.33)$$

де S_i — площа, описана кривою, побудованою на основі експертних оцінок i-го підприємства; $S_{\max}$ — площа базового багатокутника.

Площу базового багатокутника ($S_{\max}$) знаходимо за формулою:

$$S_{\max} = \left(\frac{1}{2}a^2 \sin\alpha\right)n, \qquad (6.34)$$

де a — відстань від центра до вершини багатокутника; α — кут між двома довколишніми променями (=360°/n); n — кількість параметрів.

Площу, описану кривою, побудованою на основі експертних оцінок кожного підприємства, (S_i) знаходимо за формулою:

$$S_i = \sum_{j=1}^{n} S_j, \qquad (6.35)$$

де S_j — площа j — трикутника, сторонами якого є два відрізки, рівні рейтинговим оцінкам параметрів на двох довколишніх променях, та третій відрізок, що сполучає їхні кінці.

Площа j-трикутника (S_j) знаходимо за формулою:

$$S_j = \frac{1}{2}b_j b_{j+1} \sin\alpha, \qquad (6.36)$$

де b_j, b_{j+1} — експертні оцінки параметрів на двох довколишніх променях.

Таким чином, рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємства визначається за формулою:

$$R_i = \frac{2\sum_{j=1}^{n} S_j}{a^2 n \sin\alpha} = \frac{2 \cdot \frac{1}{2}\sin\alpha\left(b_j b_{j+1} + \ldots + b_{n-1}b_n\right)}{a^2 n \sin\alpha} = \frac{b_j b_{j+1} + \ldots + b_{n-1}b_n}{a^2 n}. \qquad (6.37)$$

Аналізуючи рейтингові оцінки, виділяємо три зони: 1 зона — домінування; 2 зона — міцні і сприятливі позиції; 3 зона — нежиттєздатні позиції.

Дану методику можна використовувати для рейтингової оцінки як різних напрямів діяльності суб'єктів господарювання,

власне суб'єктів господарювання, так і для регіональних товарних ринків у цілому. Результати оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку дають змогу формувати ефективні напрями розвитку підприємств. Розраховані додатково ймовірнісні оцінки, що виводяться відповідно до ринкової ситуації, надають можливість чисельно порівняти ризик і обґрунтовано вибрати відповідну стратегію ринкової поведінки.

В. Л. Білоусов пропонує здійснити розрахунок конкурентоспроможності фірми для аналізу конкурентоспроможності маркетингової діяльності, групуючи критерії конкурентоспроможності за окремими елементами комплексу маркетингу: продукт, ціна; доведення до споживача просування продукту (маркетингові комунікації) [41]. Пропонується така система показників:

1. ***За продуктом:***

Коефіцієнт ринкової частки (КРЧ) розраховується за формулою:

$$КРЧ = ОП/ЗОПР , \quad (6.38)$$

де ОП — обсяг продажу продукту фірми; ЗОПР — загальний обсяг продажу продукту на ринку.

Коефіцієнт показує частку фірми на ринку.

Коефіцієнт передпродажної підготовки (КПП) розраховується за формулою:

$$КПП = ВПП/ВПОП , \quad (6.39)$$

де ВПП — сума витрат на передпродажну підготовку; ВПОП — сума витрат на виробництво (придбання) продукту та організацію його продажу.

Показник характеризує зусилля фірми до зростання конкурентоспроможності за рахунок покращення передпродажної підготовки. У випадку, якщо продукт не вимагає передпродажної підготовки за звітний період, КПП приймається за 1.

Коефіцієнт зміни обсягу продажу (КЗОП) розраховується за формулою:

$$КЗОП = ОПКЗП/ОППЗП, \quad (6.40)$$

де ОПКЗ — обсяг продажу на кінець звітного періоду; ОППЗП — обсяг продажу на початок звітного періоду.

Коефіцієнт показує зростання (зниження) конкурентоспроможності фірми за рахунок зростання продажу.

2. ***За ціною:***

Коефіцієнт рівня цін (КРЦ) розраховується за формулою:

$$КРЦ = (Ц_{max} + Ц_{min})/2Ц_{вф}, \quad (6.41)$$

де $Ц_{max}$ — максимальна ціна товара на ринку; $Ц_{min}$ — мінімальна ціна товару на ринку; $Ц_{вф}$ — ціна товару, встановлена фірмою.

Коефіцієнт показує зростання (зниження) конкурентоспроможності фірми за рахунок динаміки цін на продукт.

3. ***За доведення продукту до споживача:***

Коефіцієнт доведення продукту до споживача (КЗб) розраховується за формулою:

$$КЗб = (КЗОП \cdot ЗЗб_{КЗП})/ЗЗб_{ПЗП}, \quad (6.42)$$

де КЗОП — коефіцієнт зміни обсягу продажу; $ЗЗб_{КЗП}$ — сума витрат на функціонування системи збуту на кінець звітного періоду; $ЗЗб_{ПЗП}$ — сума витрат на функціонування системи збуту на початок звітного періоду.

Показує зусилля фірми до підвищення конкурентоспроможності за рахунок покращення збутової діяльності.

4. ***За просування продукту:***

Коефіцієнт рекламної діяльності (КРекД) розраховується за формулою:

$$КРекД = (КЗОП \cdot ЗРД_{КЗП})/ЗРД_{ПЗП}, \quad (6.43)$$

де $ЗРД_{КЗП}$ — витрати на рекламну діяльність на кінець звітного періоду; $ЗРД_{ПЗП}$ — витрати на рекламну діяльність на початок звітного періоду.

Характеризує зусилля фірми до зростання конкурентоспроможності за рахунок покращення рекламної кампанії.

Коефіцієнт використання персональних продажів (КВПП) розраховується за формулою:

$$КВПП = (КЗОП \cdot ЗОПТА_{КЗП})/ЗОПТА_{ПЗП}, \quad (6.44)$$

де $ЗОПТА_{КЗП}$ — сума витрат на оплату праці торгових агентів на кінець звітного періоду; $ЗОПТА_{ПЗП}$ — сума витрат на оплату праці торгових агентів на початок звітного періоду.

Характеризує зусилля фірми до зростання конкурентоспроможності за рахунок зростання персональних продажів із залученням торгових агентів.

Коефіцієнт використання зв'язків з громадськістю (КВЗГ) розраховується за формулою:

$$КВЗГ = (КЗОП \cdot ЗЗГ_{КЗП})/ЗЗГ_{ПЗП}, \quad (6.45)$$

де $ЗЗГ_{КЗП}$ — витрати на зв'язки з громадськістю на кінець звітного періоду; $ЗЗГ_{ПЗП}$ — витрати на зв'язки з громадськістю на початок звітного періоду.

Характеризує зусилля фірми до зростання конкурентоспроможності за рахунок покращення зв'язків з громадськістю.

Підсумовуючи перелічені коефіцієнти і знаходячи середньоарифметичну величину, визначимо підсумковий показник конкурентоспроможності маркетингової діяльності для конкретного продукту — коефіцієнт маркетингового тестування конкурентоспроможності (КМТК):

$$КМТК = (КРЧ + КПП + КЗОП + КРЦ + \\ + КЗб + КРекД + КВПП + КВЗГ) / N. \quad (6.46)$$

де N — загальна кількість показників у чисельнику (в даному випадку 8).

Слід зазначити, що більшість коефіцієнтів мають неоднакові величини для різних продуктів. Тоді для розрахунку конкурентоспроможності маркетингової діяльності фірми потрібно визначити суму коефіцієнтів (КМТК) для всіх її продуктів:

$$К_{\Sigma} = \sum КМТК/n, \quad (6.48)$$

де n — кількість продуктів (послуг) фірми.

Для обчислення повної конкурентоспроможності фірми також необхідно враховувати загальні фінансові коефіцієнти, які знаходять на основі аналізу балансу фірми за звітний період. У практиці аналізу результатів діяльності фірми застосовується зведена таблиця фінансових показників, що включає коефіцієнти ліквідності, коефіцієнти стійкості, коефіцієнти ділової

активності, коефіцієнти прибутковості тощо. Проте для розрахунку конкурентоспроможності фірми можна обмежитися оцінкою структури балансу за такими коефіцієнтами:

⑦ коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ);
⑦ коефіцієнт забезпеченості власними коштами (КЗВК).

Повна формула обчислення конкурентоспроможності фірми матиме такий вигляд:

$$КФ = К_{у} \cdot КПЛ \cdot КЗВК . \qquad (6.48)$$

Для кожного ринку продукту ідентифікуються найбільш небезпечні (пріоритетні) конкуренти. Всі конкуренти діляться на певні групи залежно від переваг, і таким чином встановлюється їхня роль у конкурентній боротьбі. Для кожної групи конкурентів характерні конкретні концепції поведінки на ринку. Для ділення конкурентів на групи пропонується *матриця групового ранжирування конкуруючих фірм* [41].

Матриця є прямокутником, розбитим на дев'ять квадрантів (секторів), кожний з яких відповідає певному коефіцієнту від — 10 до 10. Сам прямокутник ділиться на п'ять рівнів, кожний з яких відповідає певній групі фірм, що різняться рівнем конкурентоспроможності і відносяться до таких груп учасників ринку:

⑦ ***Лідери*** — [0,1—10]. Ринкові лідери — фірми, що мають максимальний коефіцієнт конкурентоспроможності (КФ). Фірми мають максимальну ринкову частку у продажах, вони лідери у ціновій політиці, оптимізації витрат, використанні різноманітних розподільних систем тощо. Для фірм-лідерів характерною поведінкою є оборона.

⑦ ***Претенденти на роль лідера*** — [7,1—9]; [3,1—7]. Ринкові претенденти — фірми, розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності яких лежить в діапазоні від 3,1 до 9. Ці фірми, як правило, борються за збільшення ринкової частки продажів, проводять ціновий демпінг. Для них характерна стратегія атаки на всіх напрямах діяльності.

⑦ ***Послідовники*** — [1,1—3]; 1. Ринкові послідовники — фірми, розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності яких лежить у діапазоні від 1 до 3. Проводять політику наслідування галузевого лідера, не ризикують, але й не проявляють пасивності. Фірми цієї групи особливо обережно та зважено ухвалюють рішення щодо їх діяльності на ринку. Вони копіюють діяльність лідера, але діють більш уважніше і розраховують на менші ресурси; схильні до атак на ринкових претендентів.

⑦ ***Фірми, що зайняли ринкову нішу —*** [–0,99—(–2,9)]; [–3 — (–6,9)]. Розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності групи фірм, що діють у цій ринковій ніші, лежить у діапазоні від –0,99 до –6,9. Фірми цієї групи обслуговують маленькі ринкові сегменти, які інші учасники конкуренції не бачать або не враховують.

⑦ ***Ті, що займають ринкову позицію*** — [–0,99—(–2,9)]; [–3 — (–6,9)]. Фірми, що діють у ринковій ніші. Розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності цієї групи лежить у діапазоні від –0,99 до –6,9. Фірми цієї групи обслуговують маленькі ринкові сегменти, які інші учасники конкуренції не бачать або не враховують. Для них характерний високий рівень спеціалізації та цін, максимальна залежність від клієнтів, коло яких обмежене.

⑦ ***Банкроти*** — [–7—(–9)]; [–9,1—(–10)]. Банкроти — фірми з коефіцієнтом конкурентоспроможності від –7 до –10. Приймають режим зовнішнього управління і проводять заходи щодо виходу з банкрутства або проводять розрахунки з кредиторами і ліквідовуються.

Описані вище методи різняться за своєю суттю, базою формування показників конкурентоспроможності. У цілому складною методологічною проблемою при оцінці конкурентоспроможності підприємства є визначення її критеріїв і показників. Н.Боровських сформовано приблизний перелік критеріїв і групи показників, що використовуються при оцінці конкурентоспроможності організації під час розробки і реалізації її конкурентних стратегій (табл. 6.7) [45].

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

Таблиця 6.7

БАЗОВІ КРИТЕРІЇ ТА ГРУПИ ПОКАЗНИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

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

6.3. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

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

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Склад основних елементів **системи управління конкурентоспроможністю підприємства** та їх взаємозв'язки схематично представлено на рис. 6.8.

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

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути **спрямованим на**:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Рис. 6.8. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства

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

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності **управлінських функцій —** цілепокладання, планування, організовування, мотивування та контролювання діяльності з формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. При цьому:

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

— **функція «планування»** передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як у цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;

— **функція «організовування»** забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими напрямами операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців у реалізації прийнятих планів;

— **функція «мотивування»** забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

— **функція «контролювання»** забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролювання у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів і програм або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує **цикл управління конкурентоспроможністю** (рис. 6.9).

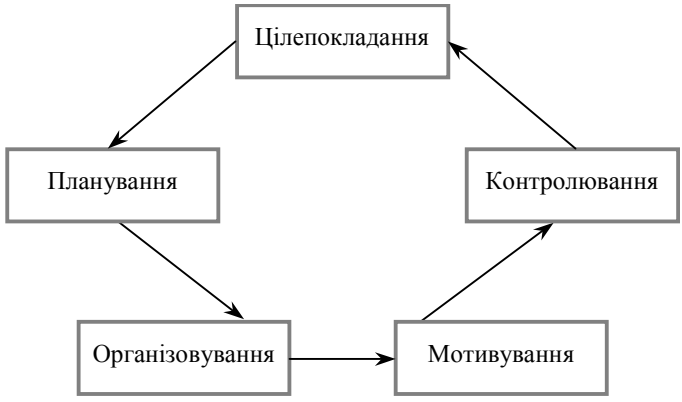


Рис. 6.9. Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

До базових **принципів управління конкурентоспроможністю** слід віднести:

— **принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства** — цей принцип передбачає, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам і методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні одне з практичних завдань;

— **принцип системності управління** — цей принцип передбачає розгляд будь-якого об'єкта як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, надає можливість при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей;

— **принцип наукової обґрунтованості управління** — цей принцип передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема — процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління;

— **принцип ранжирування об'єктів управління** за їх важливістю — цей принцип вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають

— **принцип багатоваріантності** — цей принцип передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій;

— **принцип зіставності управлінських рішень** при аналізі їх варіантів — цей принцип передбачає, що альтернативним варіантам управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку надається зіставний вигляд за параметрами реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства;

— **принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства** — цей принцип передбачає обов'язковість вияву сильних та слабких сторін об'єкта управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг даного підприємства у тій чи іншій сфері діяльності порівняно з конкурентами;

— **принцип ринкової орієнтації** — цей принцип передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема — розвитком попиту та потребами ринку;

— **принцип цільової спрямованості** — цей принцип диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії;

— **принцип комплексності** — цей принцип передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства;

— **принцип гнучкості** — цей принцип передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі принципових змін його параметрів і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства;

— **принцип етапності** — цей принцип передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає такі дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на

ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства — вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізацію конкурентної стратегії підприємства.

Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис. 6.10. Але прикладне використання цієї теоретичної моделі є можливим лише за умови її пристосування до реалій функціонування конкретного підприємства. Так, розроблена з використанням зазначених базових теоретико-методологічних положень та з урахуванням вимог системно-цільового підходу і впроваджена у практику функціонування ЗАТ «Ново-Краматорський машинобудівний завод» адаптована система управління конкурентоспроможністю* цілком довела свою ефективність.

Система управління конкурентоспроможністю великого машинобудівного підприємства, принципова блок-схема **організаційно-економічного механізму** якої наведена на рис. 6.11, являє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, що відчувають на собі вплив зовнішніх та внутрішніх чинників і створюють певну цілісність. Як видно з блок-схеми, структуру системи управління конкурентоспроможністю формують вісім програмно-цільових комплексних блоків, які відображують необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація котрих сприятиме результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності. Всі блоки системи об'єднані базовим принципом — кожен з них забезпечує розв'язок проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, забезпечення стійкого розвитку завдяки створенню та підтримці конкурентних переваг. Кожен з блоків, своєю чергою, також може розглядатися як система, що включає різноманітні системоутворювальні компоненти.

---

* *Скударь Г. М.* Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. — К.: Наук. думка, 1999. — 496 с. (С. 75—98).

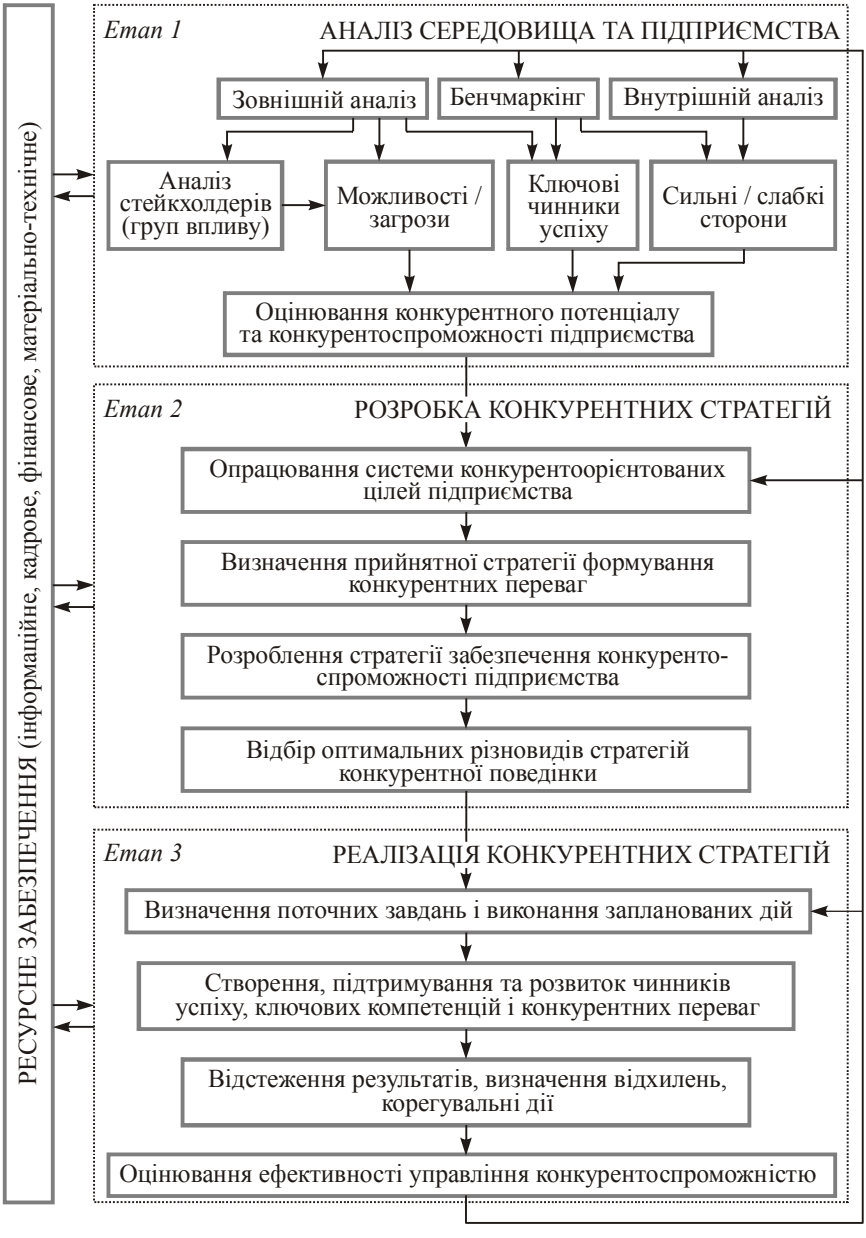


Рис. 6.10. Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Рис. 6.11. Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства

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

— стратегії надбання підприємством конкурентних переваг (контроль за витратами, диференціація, фокусування);

— стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства (передбачає формування товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної, інтеграційної, управлінської стратегій);

— стратегії конкурентної поведінки підприємства (наступальна, оборонна, кооперація).

Блок 2. **Досягнення синергійного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю** завдяки:

— кардинальній перебудові організаційно-господарської структури управління;

— створенню продуктивних центрів прибутку і відповідальності за результати діяльності;

— упровадженню підприємницького типу внутрішньофірмового менеджменту;

— забезпеченню комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішньофірмового управління;

— удосконаленню організаційних форм і методів маркетингових досліджень;

— оптимальному вирішенню завдань реформування відносин власності.

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

— підвищення об'єктивності оцінки результатів праці;

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

— удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності;

— реорганізації системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту;

— забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Блок 4. **Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції**, який передбачає:

— технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів;

— розробку ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, експортну орієнтацію товарної політики;

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

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

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

— атестацію всього виробництва на відповідність вимогам європейських і міжнародних стандартів якості;

— розробку та впровадження комплексної системи управління якістю;

— активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.

Блок 5. **Системний підхід до диверсифікації та планування виробництва**, який передбачає:

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

— розробку та забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних і оперативних планів виробництва, продажу і прибутку;

— розробку стратегічних програм відновлення номенклатури техніки і обладнання по центрах прибутку;

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

— розробку та впровадження госпрозрахунку в систему управління витратами на стадії планування і контролю діяльності;

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

— удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції;

— розробку організаційно-економічних і технічних заходів виконання перспективних, поточних і оперативних планів.

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

— адаптації прогресивних методологічних принципів і методичних положень зарубіжної системи обліку до вітчизняної практики управління виробничими витратами;

— удосконалення схеми облікових робіт відповідно до вимог комплексного підходу до інтеграції бухгалтерського (фінансового), управлінського і податкового обліку;

— освоєння і впровадження управлінського обліку в систему стратегічного управління, контролю за веденням обліку витрат;

— підвищення оперативності підготовки й достовірності облікової інформації на базі створення автоматизованих засобів;

— формування перспективних і річних бюджетів витрат коштів на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства і його структурних підрозділів;

— здійснення комплексу заходів для реструктуризації бухгалтерського апарата підприємства, посилення координації і підвищення ефективності роботи структурних підрозділів бухгалтерської служби з урахуванням вимог ринкових відносин.

Блок 7. **Удосконалення внутрішньофірмового фінансового менеджменту** — системоутворювальними компонентами є:

— інформаційне забезпечення керівництва підприємства консолідованою фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

— управління оборотними (поточними) активами підприємства, формування портфеля інвестицій;

— удосконалення методичних підходів до оцінки й аналізу фінансового стану підприємства;

— удосконалення системи фінансового планування і контролю руху коштів, управління потоком фінансових ресурсів;

— розробка і реалізація фінансової політики підприємства в контексті підвищення якості й конкурентоспроможності.

Блок 8. **Інформаційне забезпечення системи внутрішньофірмового управління**, для формування якого необхідні:

— розробка наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, проектування і виробництва;

— створення автоматизованих робочих місць в інженерно-економічних службах підприємства і виробничих підрозділах;

— упровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку;

— розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції;

— створення інформаційної системи «Швидкий маркетинг»;

— розробка автоматизованої системи «Управління вартістю»;

— розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського і податкового обліку;

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

— технічне забезпечення інформаційної системи внутрішньофірмового управління.

Таким чином, принципова блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства являє собою сукупність підсистем, що відображують агреговані комплекси дій з підвищення конкурентних можливостей підприємства. Через складність та багатоаспектність проблеми конкурентоспроможності загальна блок-схема не відображує з високим ступенем деталізації всієї гами організаційно-економічних та технічних методів та способів розв'язку задачі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Але така структуризація дає змогу здійснювати системний та цілеспрямований пошук шляхів спряження всіх основних компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішньофірмового управління для концентрації зусиль і управлінських впливів на чинники, що визначають внутрішній

потенціал підприємства, який дає змогу забезпечити підвищення його конкурентних можливостей.

6.4. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів

Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів розглядаються, виходячи з типології бізнес-організацій, наведеної у табл. 6.8.

Таблиця 6.8

ТИПОЛОГІЯ БІЗНЕСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Класифікаційна ознака	Різновиди організацій
Фокус уваги (маркетингова орієнтація) організації	Організація, зорієнтована на виробництво
	Організація, зорієнтована на продукт
	Організація, зорієнтована на продажі
	Організація, зорієнтована на споживача
	Організація, зорієнтована на соціальну відповідальність
Характер взаємодії організації з зовнішнім середовищем	Механістична організація
	Органічна організація
Характер взаємодії організації з людиною	Корпоративна організація
	Індивідуалістська організація
Розмір організації	Велика організація
	Середня організація
	Мала організація

Типологія підприємств за ознакою **їхньої маркетингової орієнтації** здійснена за критерієм **базової концепції маркетингу**, що покладена в основу організації усієї (а не лише маркетингової!) діяльності того чи іншого підприємства. На сьогодні таких альтернативних концепцій відомо п’ять:

— виробничо-орієнтована концепція;

— продуктово-орієнтована концепція;

— концепція орієнтації на продажі;
— концепція орієнтації на споживача;
— концепція соціально-відповідального маркетингу.

Виробничо-орієнтована концепція — одна з найстаріших у бізнесі. Виробничо-орієнтовна концепція стверджує, що споживачі віддають перевагу доступним і дешевим продуктам. Звідси випливає головне завдання менеджменту виробничо-орієнтованої організації — досягнення високої ефективності виробництва продукції та її оптимальний розподіл. Яскравим прикладом реалізації цього підходу є компанія Генрі Форда, що чудово зарекомендувала себе на автомобільному ринку США на початку XX століття. В організаціях, зорієнтованих на виробництво, домінує філософія «максимальний обсяг виробництва — зниження цін» та відповідна їй стратегія досягнення високих обсягів виробництва та вдосконалення технології; це дає змогу знижувати ціни на продукцію, збільшувати ринкову частку та займати домінантні конкурентні позиції. Основна стратегія формування конкурентних переваг полягає у стратегії контролю над витратами, а ключовими конкурентними перевагами є, відповідно, продуктивність, низькі виробничі витрати та низька ціна продукції при прийнятному рівні її якості.

Значна частка компаній дотримується **продуктово-орієнтованої** бізнес-концепції. Її прихильники впевнені у тому, що споживачі віддають перевагу товарам із найвищою якістю, кращими експлуатаційними властивостями та характеристиками, а з цього випливає, що менеджмент підприємства повинен сконцентрувати всі зусилля на виробництві високоякісної продукції та її постійному вдосконаленні. Основна стратегія формування конкурентних переваг полягає у стратегії диференціації, а ключовою конкурентною перевагою є, відповідно, неперевершена якість продукції, що виробляється, та послуг, що надаються.

Відповідно до концепції **орієнтації на продажі**, споживачі за своєю природою ніколи не будуть добровільно купувати всю продукцію, що випускається. Тому підприємство повинно вести агресивну політику продажів і інтенсивно просувати свої товари на ринок. Концепція передбачає, що споживачам властива певна інертність і навіть опір; вони зважуються на покупку тільки після тривалих умовлянь. Також передбачається наявність у підприємства ефективної системи збуту та ресурсів для застосування різних методів просування товару на ринок як

засобу стимулювання покупців. Мета таких компаній — продаж вироблених товарів, а не виробництво продукції, котрої потребує ринок. Основними засобами досягнення стійких конкурентних позицій для підприємств, роботу яких організовано на базі цієї концепції, є виключно активні заходи з просування товарів та реклама.

Зорієнтований на покупця спосіб мислення вимагає від підприємства визначення споживацьких потреб з погляду покупця. Прихильники цієї концепції, яка широко відома під назвою «концепції маркетингу», вважають, що запорукою успіху в досягненні цілей організації є визначення потреб цільових ринків та задоволення споживачів більш ефективними, аніж у конкурентів, способами. Концепція маркетингу тримається на чотирьох китах: цільовому ринку, споживацьких потребах, інтегрованому маркетингу та рентабельності. Концепція передбачає зовнішньо-внутрішню перспективу — підприємство, що дотримується її положень, має чітко визначити цільовий ринок; увага підприємства має бути сконцентрована на потребах покупців; має бути передбачений комплекс заходів для впливу на споживачів, що дає змогу вести рентабельне виробництво. Основна стратегія формування конкурентних переваг полягає у стратегії фокусування, а ключовими конкурентними перевагами є як низькі витрати, так і висока якість продукції, що виробляється, та послуг, що надаються.

Концепція **соціально-відповідального маркетингу** проголошує головним завданням підприємства встановлення потреб, вимог та інтересів цільових ринків та задоволення споживачів більш ефективними, ніж у конкурентів, способами при збереженні або підсиленні добробуту споживача і суспільства в цілому. Концепція вимагає врахування у практиці управління підприємством та його конкурентоспроможністю соціальних та етичних аспектів, що змушує встановлювати баланс суперечливих показників, які визначають доходи підприємства, задоволення потреб споживачів та суспільні інтереси.

За такою класифікаційною ознакою, як **взаємодія між бізнес-організацією та зовнішнім середовищем**, прийнято виділяти механістичний та органічний типи організацій.

Механістичний тип організацій має такі характеристики:

— централізоване прийняття управлінських рішень;

— вузька спеціалізація в роботі та вузько визначена відповідальність;

— наявність великої кількості формальних правил та процедур;
— чітко визначені права та обов'язки;
— жорстка ієрархія влади.

Застосування терміна «механістичний» використовується для того, щоб показати, що організаційна система спроектована на кшталт машинного механізму, що призначається для здійснення продуктивних операцій. Підприємство з такими характеристиками ефективно діє в умовах масового виробництва, створеного на базі використання стандартних виробничих технологій, при цьому зовнішнє середовище підприємства є нединамічним та відносно нескладним. За умови, що виконуються такі вимоги — загальні цілі та завдання підприємства чітко визначені; стратегії їх досягнення розроблені та підкріплені різноманітними оперативно-тактичними планами та програмами; використовується централізована система планування; роботи поділено на окремі елементарні операції — проявляються основні переваги такого типу організацій, як *стабільність* їх роботи та високий рівень *продуктивності*.

Наочним прикладом ефективного застосування механістичного підходу до побудови організації є підприємства — виробники автомобільної техніки — технології у цій галузі, за визнанням спеціалістів, достатньо стабільні і проблеми, з якими автовиробники стикаються у зовнішньому середовищі (безпека руху, паливо, шляхи, захист навколишнього природного середовища), мало змінилися за останні десятиліття.

Органічний тип організацій має такі характеристики:

— децентралізоване прийняття управлінських рішень та широке залучення працівників до управління організацією;
— універсальність (на відміну від вузької спеціалізації, притаманної механістичній організації) в роботі та широка відповідальність;
— відносно мала кількість формальних правил і процедур;
— відносно мала частка чітко визначених прав та обов'язків;
— гнучкість структури влади.

Застосування терміна «органічний» використовується для того, щоб показати, що організаційній системі немовбито властиві якості живого організму, вільного від недоліків механістичної структури.

Підприємство з такими характеристиками ефективно діє в умовах динамічного та складного зовнішнього середовища, а виробничі технології є нестандартними та нерутинними (тобто такими, що характеризуються високим ступенем невизначеності відносно того, коли, як і де виконувати роботу). Основними

перевагами такого типу організацій є швидка *адаптація* до змін у середовищі та високий рівень *гнучкості*.

Наочним прикладом ефективного застосування органічного підходу до побудови організації є підприємства — виробники електронної техніки та розробники програмного забезпечення — технології у цих галузях, за визнанням спеціалістів, оновлюються майже кожного місяця, і не меншими темпами змінюється зовнішнє середовище, складність якого ні в кого не викликає сумнівів.

За такою класифікаційною ознакою, як **взаємодія між бізнес-організацією та працівником**, прийнято виділяти корпоративний та індивідуалістський типи організацій.

Корпоративна організація — особлива система зв'язку між людьми в процесі здійснення ними спільної діяльності. Таке розуміння корпорації слід відрізняти від розуміння корпорації як суб'єкта права — юридичної особи, що часто асоціюється з формою акціонерного товариства. Корпорації як соціальний тип організації являють собою замкнені групи людей з обмеженим доступом, максимальною централізацією та авторитарністю керівництва, що протистоять іншим соціальним спільнотам на основі власних вузькокорпоративних інтересів. Основними характеристиками корпоративної організації є:

— домінування ієрархічних владних структур;

— монополія й стандартизація в діяльності організацій;

— централізований розподіл ресурсів;

— суб'єкт інтересу — група, колектив або вся організація;

— свобода для організації, суверенітет організації.

Корпоративна організація бере на себе відповідальність за своїх членів. У корпоративних структурах домінує лояльне ставлення працівника до організації.

Протилежним корпоративному є **індивідуалістський** тип організації. Це також об'єднання людей за спільною діяльністю, але об'єднання вільне, відкрите та добровільне. Сама організація являє собою сукупність або спільноту напівавтономних утворень.

Основними характеристиками **індивідуалістської** організації є:

— панування принципу узгодження інтересів усіх членів у рамках демократичного процесу;

— сполучення конкуренції і кооперації в діяльності членів та груп в організації;

— пошук можливостей та додаткових ресурсів, що підтримується керівництвом;

— суб'єкт інтересу — особистість;

— свобода для особистості, суверенітет особистості.

Індивідуалізм є основою моралі та культури в організації, оскільки визнається і допускається усіма її членами. Переважає *лояльність власним переконанням*, що ще більше зміцнює впевненість індивіда у правоті своїх дій.

За такою класифікаційною ознакою як **розмір** прийнято виділяти великі, середні та малі бізнес-організації. Підприємства на групи можна ділити за різними ознаками (чисельність працюючих тощо), але, згідно з Законом України про захист економічної конкуренції до категорії малих та середніх підприємців віднесено «суб'єктів господарювання, дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній фінансовий рік чи вартість активів яких не перевищує суми, еквівалентної 500 тисячам євро, визначеної за курсом Національного банку України, що діяв в останній день фінансового року, якщо на ринках, на яких діє цей підприємець, є конкуренти зі значно більшою ринковою часткою». Таким чином, решта суб'єктів господарювання потрапляє до категорії великих.

Підкоряючися закону нормального розподілу, ринковий попит зазвичай концентрується навколо середнього цінового рівня і середнього рівня якості, типових для даної економіки і на даний момент часу; дорогих товарів найвищої якості або дешевих та низькоякісних збувається значно менше. Для **великих виробників** ця закономірність має важливе практичне значення: за допомогою відносно вузького асортименту товарів можна задовольнити суттєву частину усього платоспроможного попиту. Основною конкурентною перевагою великих підприємств є економія на масштабах виробництва, яка полягає в тому, що зі зростанням розмірів підприємства витрати на виробництво одиниці продукції знижуються. Зменшення питомих витрат та відповідне зниження собівартості продукції зі збільшенням розмірів підприємства зумовлено рядом причин:

— технологічні — великомасштабне виробництво дає змогу використовувати прогресивне і більш продуктивне автоматизоване устаткування та обладнання;

— економічні — купувати та використовувати автоматизоване спеціалізоване устаткування та обладнання, дорожче за універсальне, економічно доцільно лише при значних обсягах випуску товарів і послуг;

— організаційні — підвищується спеціалізація устаткування та персоналу, що надає додаткові вигоди.

Найчастіше великі підприємства застосовують такі стратегії для підтримки та підвищення своєї конкурентоспроможності, як:

— стратегія обслуговування масового попиту — головна перевага стандартних товарів полягає у можливості організувати їх ефективне виробництво. Рішення проблеми привернення споживачів і, таким чином, завантаження потужностей великі підприємства знаходять у своєрідному «підкупі» споживачів, змушуючи їх забути про претензії до стандартного товару заради його переваг. До числа стимулів для споживача належать низькі ціни, гідна якість продукту й сервісу, повнота асортименту;

— стратегія придушення конкурентів — така стратегія найчастіше використовується лідерами галузі, оскільки вони мають великий технологічний досвід, досвід обслуговування ринку, гарну репутацію у споживачів, ними акумульовані значні фінансові ресурси.

Підприємства **малого** та **середнього бізнесу** мають вагомі конкурентні переваги, серед яких:

— мобільність, здатність до швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку, оперативність освоєння нової продукції та зміни обсягів виробництва в межах виробничих можливостей;

— низька капіталоємність, швидка окупність вкладень, невисокі експлуатаційні та накладні витрати підприємства;

— здатність до якнайповнішої мобілізації доступних ресурсів, включаючи оперативне використання досягнень науково-технічного прогресу (у технічній, економічній, організаційній, інформаційній сферах);

— раціональна організація підприємства, зумовлена максимальним зближенням менеджменту, маркетингу та виробничого процесу;

— оптимальні можливості для реалізації мотивів та схильностей до підприємницької діяльності.

Водночас зворотним боком наведених конкурентних переваг є низка системних загроз, які зумовлюють нестійкість розвитку малого підприємництва. Серед них:

— обмеженість фінансових ресурсів, труднощі в придбанні виробничих площ та обладнання;

— відсутність фінансових резервів та високий ризик банкрутства;

— надто вузьке коло постачальників, що може утворювати небажану залежність бізнесу;

— недостатній розвиток інфраструктури збуту продукції та післяпродажного обслуговування;

— локальність ресурсних та збутових ринків;
— нестабільність доходів підприємств і зайнятих на них осіб;
— соціальна незахищеність працівників, що створює труднощі найму;
— висока вразливість щодо несприятливих економічних (інфляція, циклічні коливання, податковий тиск тощо) та позаекономічних (тиск із боку органів влади тощо) чинників.

Контрольні питання

1. Які чинники визначають рівень конкурентоспроможності підприємства?
2. Якими є ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
3. На яких принципах ґрунтується оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства? Які етапи охоплює загальний порядок дослідження, оцінювання та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства?
4. Яким чином класифікуються методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства за формою представлення результатів оцінювання?
5. Які методи входять до групи комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства? Якими є переваги та недоліки кожного з них?
6. У чому полягає мета та що є об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства?
7. Які фізичні та юридичні особи можуть виступати суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства?
8. Реалізацію яких управлінських функцій передбачає управління конкурентоспроможністю підприємства?
9. Які дії включає процес управління конкурентоспроможністю підприємства?
10. Якою є типологія бізнес-організацій за різними ознаками та які специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів?

Тестові завдання для перевірки знань

1) Конкурентоспроможність підприємства — це:
а) потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах

підприємства; визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів;

b) певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

2) За класифікаційною ознакою «Місце виникнення» виділяють такі чинники конкурентоспроможності підприємства, як:

a) незалежні;
b) похідні;
c) зовнішні;
d) внутрішні.

3) За класифікаційною ознакою «Сфера походження» виділяють такі чинники конкурентоспроможності підприємства, як:

a) науково-технічні;
b) організаційно-економічні;
c) соціальні;
d) постійні;
e) тимчасові;
f) екологічні;
g) політичні.

4) Мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в:

a) знищенні усіх реальних та потенційних ринкових суперників;

b) забезпеченні прибутковості діяльності підприємства за будь-яких змін у його внутрішньому середовищі;

c) забезпеченні життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

5) Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є:

a) рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції;

b) певне коло осіб, що реалізують мету управління конкурентоспроможністю.

6) Суб'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є:

a) рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції;

b) певне коло осіб, що реалізують мету управління конкурентоспроможністю.

7) До загальних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства відносяться такі функції, як:

a) цілепокладання;
b) планування;
c) нормування;
d) організація;
e) проектування;
f) мотивація;
g) інжиніринг;
h) контроль.

8) До базових принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести:

a) принцип системності управління;
b) принцип відсікання зайвого;
c) принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства;
d) принцип ринкової орієнтації;
e) принцип цільової спрямованості;
f) принцип глобалізації;
g) принцип комплексності;
h) принцип гнучкості;
i) принцип домінування другорядного.

9) Конкурентними перевагами великих підприємств є:

— акумулювання коштів у значних масштабах, що дає змогу фінансувати програми з підвищення якості продукції, рекламні кампанії; інноваційні проекти;

— низька капіталоємність, швидка окупність вкладень, невисокі експлуатаційні та накладні витрати підприємства;

— економія на масштабах виробництва та можливості зниження собівартості продукції;

— мобільність, здатність до швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку, оперативність освоєння нової продукції та зміни обсягів виробництва в межах виробничих можливостей.

10) Конкурентними перевагами середніх і малих підприємств є:

— акумулювання коштів у значних масштабах, що дає змогу фінансувати програми з підвищення якості продукції, рекламні кампанії; інноваційні проекти;

— низька капіталоємність, швидка окупність вкладень, невисокі експлуатаційні та накладні витрати підприємства;

— економія на масштабах виробництва та можливості зниження собівартості продукції;

— мобільність, здатність до швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку, оперативність освоєння нової продукції та зміни обсягів виробництва в межах виробничих можливостей.

РОЗРОБКА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Проблематиці цієї теми притаманний комплексний, комбінований характер, оскільки вивчення теоретичних аспектів проблеми розробки та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності, а також питань, пов'язаних з управлінням цими процесами, слід здійснювати, виходячи із загальнометодичних підходів до управління програмами та проектами, а засвоєння прикладних аспектів (склад, елементи, методи реалізації конкретних програм підвищення конкурентоспроможності) має здійснюватися через опрацювання спеціалізованої літератури (періодичні видання відповідного характеру, монографії, матеріали науково-практичних конференцій тощо), в якій викладено досвід розв'язання цих проблем, накопичений на сьогодні підприємствами.

7.1 Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням усіх аспектів сприяння та протидії. Далі прово-

диться робота з роз'яснення цілей і кінцевих результатів, спрямована на подолання опору змінам.

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) з досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності. При цьому менеджмент підприємства повинен:

— об'єктивно оцінювати реальний стан організації;

— визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності;

— доводити необхідність змін;

— наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності.

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

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

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

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

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності — це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми. Успішне виконання програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності оцінюється за сукупністю встановлених на етапі розробки критеріїв: строки завершення програми, вартість та бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників.

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

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

Учасниками програми підвищення конкурентоспроможності можуть виступати:

1. Головний учасник — це Замовник, тобто майбутній власник та користувач результатів програми (для програми підвищення конкурентоспроможності підприємства Замовником найчастіше виступають власники підприємства та/або вища ланка менеджменту).
2. Інвестор — це сторона, яка вкладає грошові ресурси в програму (***може бути однією особою — Замовником***).
3. Проектувальник — розробник проектно-звітної документації.
4. Постачальник, який відповідає за матеріально-технічне забезпечення програми (проекту).
5. Підрядник — юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт згідно з контрактами.
6. Консультант.
7. Керівник програмою (проектом) — це зазвичай проект-менеджер, тобто фізична особа, котрій Замовник делегує повно-

важення з керівництва роботами за програмою (проектом) (планування, контроль та координування робіт учасників програми).

8. Команда програми (проекту) — це організаційна структура під керівництвом проект-менеджера, яка створюється на період упровадження програми (проекту) для ефективного досягнення її цілей.

9. Банк — як інвестор (чи один з основних інвесторів).

Серед основних **засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства** можна виділити:

— промисловий інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;

— організаційний розвиток;

— економічні засоби: управління запасами, **фінансами**;

— біхевіористські засоби.

Одним з ефективних засобів підвищення конкурентоспроможності є застосування ЕОМ, що дає змогу скоротити час в десятки разів, особливо при дослідженнях, проектуванні, розробці документації, модельних випробуваннях, а чинник випередження у часі є одним із найважливіших у конкурентній боротьбі. Автоматизація бізнес-процесів, застосування гнучких виробничих систем, окрім підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, сприяє й розв'язанню соціальних проблем (вивільнення людини від одноманітної фізичної праці і перетворення її на творчого учасника виробничого процесу).

Під організаційним розвитком розуміють упровадження нових прогресивних методів організації бізнес-процесів, технологій, здатних революціонізувати процеси, і навіть створити принципово нові напрями діяльності.

Важливим завданням підвищення конкурентоспроможності є також скорочення тривалості виробничо-комерційних циклів.

Під біхевіористським розвитком організації розуміють зміну поведінки її працівників та їх взаємовідносин. Розвиток людських відносин та оновлення організації на основі широкої участі персоналу в управлінні, особистої його зацікавленості та задоволеності результатами бізнес-процесів і моральним кліматом в організації є чи не основним засобом підвищення конкурентоспроможності.

До основних **організаційних форм** підвищення конкурентоспроможності відносяться:

— гуртки підвищення якості та продуктивності;

— групи з підвищення якості та продуктивності;

— комплексні бригади з підвищення якості та продуктивності;

— фірми з підвищення продуктивності.

Гурток якості — група працівників, що функціонує безпосередньо на робочих місцях, основним завданням якої є пошук, вивчення та вирішення практичних задач, а також постійне навчання (члени гуртка за участі майстра читають та обговорюють фахову літературу, переймають досвід, застосовуючи його для вирішення практичних проблем). При формуванні гуртків застосовуються принципи добровільної участі та безперервної діяльності; кількість учасників становить від 3 до 12 осіб. Упровадження гуртків покращує моральний клімат в організації, забезпечує творчий підхід працівників до розв'язання операційних проблем.

Групи з підвищення продуктивності, якості та конкурентоспроможності виникли на основі гуртків якості. Даний підхід полягає в спільних діях працівників для виконання конкретного завдання. Існують такі типи груп:

— групи вдосконалення діяльності структурних підрозділів організації;

— групи вдосконалення процесів;

— програмно-цільові групи.

У табл. 7.1 наведені характеристики груп, спільною метою функціонування яких є пошук шляхів вирішення проблем.

Найкращим засобом реалізації процесу покращення роботи є створення спеціальних груп удосконалення діяльності.

До комплексних бригад з підвищення якості та продуктивності входять спеціалісти-експерти зі складових бізнес-процесу: управління, фінансове забезпечення, дослідження та розробки продукту, планування виробництва, технологічний процес та забезпечення якості. Вкрай важливою є роль керівника комплексної бригади. Особливо ефективною та доцільною є робота даної бригади на етапі розробки нової продукції.

На сьогоднішній день жорсткі умови конкуренції змушують фірми у цілях підвищення конкурентоспроможності шукати специфічні, укрупнені форми організації діяльності. Це викликано необхідністю концентрації як професійного потенціалу, так і фінансового капіталу. Однією з таких форм є створення *фірм з підвищення продуктивності* в галузях — сферах виробничої діяльності, що характеризуються використанням схожих технологій, наприклад автомобілебудування, транспорт, банківська справа, страхування, торгівля, консалтінг. Підвищення продуктивності з використанням послуг таких фірм відбувається за рахунок здешевлення послуг у зв'язку з їх одноразовою розробкою (з відповід-

ним частковим фінансуванням) та подальшого тиражування результатів.

Таблиця 7.1

ХАРАКТЕРИСТИКИ НАЙБІЛЬШ ПОШИРЕНИХ ГРУПОВИХ ФОРМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Характеристика	Групові форми підвищення конкурентоспроможності			
	Гуртки якості	Групи з вдосконалення діяльності підрозділів	Групи по вдосконаленню процесів	Програмно-цільові групи
Членство	працівники підрозділів	працівники підрозділів	відібрані працівники суміжних підрозділів	працівники, відібрані на основі досвіду роботи
Участь	добровільна	обов'язкова	обов'язкова	обов'язкова
Директивний вплив керівництва	мінімальний	середній	середній	сильний
Вибір проблем	груповий	груповий	груповий	здійснюється керівництвом
Терміновість вирішення проблем	мала	середня	середня	висока
Сфера діяльності	у рамках підрозділу	у рамках підрозділу	між підрозділами	між підрозділами
Знаходження рішення	членами групи	членами групи	членами групи	членами групи
Порядок роботи	короткі засідання	короткі засідання	короткі засідання	тривалі засідання, відсутність інших завдань
Сприяння в роботі з боку організатора	бажане	як один з варіантів	ніякого	ніякого
Впровадження результатів	членами групи	членами групи	членами групи	іншими особами

Основними **сферами підвищення конкурентоспроможності** виступають:

— управління інноваціями та технологіями;
— процес виробництва;
— використання інформації;
— управління людськими ресурсами;
— управління змінами тощо.

У сфері технологій вагомі резерви підвищення конкурентоспроможності охоплюють: виключення дублювання в дослідженнях для уникнення зайвих витрат, усталене фінансування державного

замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм, спільні роботи із зарубіжними інвесторами та фірмами. Запровадження інновацій сприяє досягненню ринкових конкурентних переваг завдяки випередженню конкурентів у часі.

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

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

До основних **способів підвищення конкурентоспроможності** можна віднести:

— ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
— обґрунтована рекламна політика;
— створення нової продукції;
— покращення якісних характеристик продукції;
— модернізація обладнання;
— усебічне зниження витрат;
— удосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу тощо.

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

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

На рис. 7.1 схематично представлено основні дії (та їх взаємозв'язки) щодо розробки та реалізації будь-якої програми, і зокрема — програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Рис. 7.1. Напрями дій при розробці та виконанні програми підвищення конкурентоспроможності

Зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності

Продовжуючи тему, розглянемо, що визначає необхідність та успішність впровадження на підприємстві програм підвищення конкурентоспроможності. Передумовам, які визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, властива певна діалектичність. Так, з одного боку, поштовхом до розробки та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності частіше за все виступає виникнення на підприємстві загалом та в окремих його підсистемах кризових явищ (кризи збуту, постачання, виробничо-технологічної, соціально-кадрової, загальноуправлінської тощо). Проте ефективність процесів розробки і впровадження програми підвищення конкурентоспроможності тісно пов'язана з забезпеченням позитивного значення організацій-

но-управлінських, фінансових, техніко-технологічних і кадрових характеристик підприємства.

Тож до вищеназваних передумов ми відносимо сукупність чинників, які створюють підґрунтя, сприятливе середовище для розробки та впровадження на підприємстві програми підвищення конкурентоспроможності. Умовно їх можна поділити на дві великі групи — зовнішні та внутрішні — кожна з яких, своєю чергою, теж поділяється на підгрупи.

Зовнішні передумови (формують зовнішній контекст, в якому діє підприємство):

- *опосередкованого впливу:*

➢ економічні (виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика);

➢ науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, поява нових технологій, поява нових товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі);

➢ політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження);

➢ соціальні (демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили) тощо;

- *безпосереднього впливу* (проміжне середовище підприємства).

Ця група передумов описує вплив *зацікавлених сторін програми (проекту)* — окремих, зовнішніх стосовно підприємства, осіб чи організацій, які залучені до програми (проекту), а також тих, чиї інтереси можуть позитивно чи негативно вплинути на успішну їх реалізацію: бізнес-партнери, клієнти (замовники), постачальники, інвестори, підрядники, кредитори, регулятивні органи.

Від них вимагається чітке розуміння ситуації, в якій перебуває підприємство, уявлення про майбутні зміни, яких воно прагне досягти, згода і готовність до цих змін та гарантії підтримки.

***Внутрішні передумови* (*охоплюють основні внутрішні функціональні сфери*):**

- *організаційно-управлінські:*

— спроможність організації застосувати стратегічну діяльність, спираючись на постійний організаційний розвиток;

— усвідомлення менеджментом необхідності впровадження програми підвищення конкурентоспроможності та її підтримка вищим керівництвом;

— економічне обґрунтування доцільності й оцінка можливості здійснення змін (готовності підприємства до впровадження програми);

— наявність або виокремлення центрів прийняття рішень, децентралізація управління;

— готовність змінити стиль мислення і роботи;

— використання найпростіших і найконкретніших організаційних рішень;

• *техніко-технологічні:*

— відповідне коло наявних технологій,

— знання новітніх технологій;

— великий науковий потенціал;

— достатній рівень технічної підготовки виробництва;

— ґрунтовна конструкторська підготовка (зокрема прискіпliва економічна оцінка конструкції виробу);

— достатньо розвинені та доступні інформаційні технології;

• *фінансові:*

— наявність достатньої кількості власних та/або залучених коштів на впровадження нових розробок;

— фінансова стабільність та наявність надійних фінансових партнерів;

• *кадрові:*

— активна участь персоналу в програмі;

— компетентність і професіоналізм;

— готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем;

— навчання персоналу методам діяльності в умовах організаційних змін;

— психологічна підготовка персоналу до майбутніх змін на підприємстві, гнучка система мотивації;

— стрімке реагування на опір організаційним змінам та запобігання виникненню організаційних конфліктів;

— розробка діаграми відповідальності і повноважень у межах кожного операційного блоку для документування ролей і розподілу відповідальності в процесі реалізації програми нововведень.

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

— загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;

— уповільнення росту попиту на продукт, що виробляється підприємством, насичення або ж спадання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства;

— поява революційно нових технологій;

— зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки;

— зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;

— збитковість або низька прибутковість функціонування підприємства, високий ризик банкрутства тощо.

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

До здійснення будь-яких змін на підприємстві необхідно підходити комплексно (з урахуванням розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища) та послідовно, на основі генерального плану. Як показує практика, впровадження великої кількості незначних змін має більше шансів на успіх, ніж рідкі, але кардинальні зміни.

Революційні зміни плануються при оптимізації організаційної структури підприємства, розробці стратегій, концепції розвитку. Для цього необхідні бажання та повна готовність організації, а від топ-менеджера вимагається воля і прагнення мислити принципово по-іншому, намагатися зробити внесок у свої гуманітарно-виробничі будні.

Основними **елементами** забезпечення успіху розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є такі:

1) вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;

2) прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності, обрані для програми, мають відповідати ситуації та конкретним потребам;

3) має бути створена ефективна організаційна структура, очолювана менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за програму;

4) на всіх організаційних рівнях потрібне повне розуміння цілей та завдань програми;

5) конче потрібний вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними у програмі;

6) програма має бути підкріпленою практичним і нескладним інструментарієм вимірювання та оцінки досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням;

7) оцінка, контроль та зворотний зв'язок мають давати змогу швидко визначати як досягнуті результати, так і діагностувати проблеми, що виникають в процесі реалізації, а також створювати фундамент для подальшого вдосконалення.

На рис. 7.2 представлена ще одне узагальнення ***чинників успіху програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.***

Рис. 7.2. Чинники успіху програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Корпорація Bonas Machine Co (Великобританія), керівництво якої в середині 90-х рр. не просто підтримало впровадження програми підвищення конкурентоспроможності, а й стало її ініціатором. Було удосконалено методи роботи з персоналом, постійне їх навчання та залучення до процесу прийняття рішень, а також налагоджено ефективну і доступну систему обміну інформацією.

Програми підвищення продуктивності та якості як складові програм підвищення конкурентоспроможності підприємства

Достатньо часто, як це доводить практика, програми підвищення конкурентоспроможності підприємства знаходять своє втілення у *маркетингових* програмах, програмах *реструктуризації,* програмах *підвищення якості,* програмах *підвищення продуктивності та ефективності* тощо.

Поширеною та часто застосовуваною складовою програми підвищення конкурентоспроможності є *програма підвищення якості*, що являє собою план діяльності організації, спрямований на розробку і впровадження комплексного підходу до забезпечення та підвищення якості продукції та основних виконуваних на підприємстві процесів.

Використання програм підвищення якості допомагає підприємствам стати кращими з кращих. Реальним прикладом цього можна навести історію Hyundai Motors. Опинившись в 1998 році у стані тяжкої системної кризи, що була частково спричинена дуже низькою якістю продукції, компанія використала програму суворого контролю якості, складовими якої були:

— збільшення чисельності персоналу, що здійснював контроль;

— наділення його широкими повноваженнями;

— проведення спеціальних тренінгів, перепідготовка кадрів;

— проведення спеціальних тестів і досліджень для виявлення дефектів різних комплектуючих;

— систематичне обговорення проблеми якості на вищому рівні керівництва.

Як результат, відсоток дефектів, що становив 23 %, зменшився більше ніж удвічі і став нижчим за відповідні показники американських компаній, зросла довіра до Hyundai Motors у споживачів, а з нею і попит на продукцію. Нарешті, компанія увійшла в десятку світових лідерів — виробників легкових автомобілів.

Широко застосовуються у практиці сучасних бізнес-структур і *програми підвищення продуктивності*, що являють собою план діяльності організації щодо підвищення продуктивності різних елементів виробничої діяльності (виробничих та управлінських процесів, використання ресурсів тощо).

Процес підвищення продуктивності на підприємстві є процесом безперервним і передбачає прийняття рішень щодо осяжного комплексу питань. Зазвичай, він вимагає від керівництва компанії або окремого підрозділу (залежно від організаційного рівня, на якому вирішується завдання підвищення продуктивності):

1. Визначити й установити пріоритет цілей підприємства, у т.ч.:

— дійти згоди про три або більше найважливіших цілей, які повинні бути досягнуті завдяки зусиллям з підвищення продуктивності;

— вирішити питання про пріоритети.

2. Визначити критерії обсягу виробництва в рамках організаційних обмежень:

— описати кількісно кожну з цілей;

— вивчити всі обмеження відносно капіталу, персоналу, технології, ринку тощо.

3. Підготувати програму дій:

— розробити деталі для кожної фази діяльності;

— спроектувати організаційні зміни;

— видати завдання виконавцям;

— скласти остаточні докладні програми дій із вказівкою процедури їхнього здійснення.

4. Усунути відомі перешкоди на шляху підвищення продуктивності:

— виправити очевидні недоліки в роботі (вузькі місця у виробничих потужностях; неощадливі повторювані робочі елементи і марнотратні витрати).

5. Розробити системи і методи вимірювання продуктивності:

— обрати показники продуктивності для даної сукупності цілей;

— використовувати їх для обчислення індексів продуктивності базисного періоду;

— використовувати їх для майбутніх порівнянь.

6. Приступити до виконання програми дій:

— ввести зміни, які обіцяють значне підвищення продуктивності в наявних проектах;

— зосередити увагу на пріоритетних напрямах діяльності зі швидкими потенційними результатами;

— сконцентрувати зусилля на короткострокових, наочних, невідкладних і легко досяжних видах діяльності і цілях (рівень зусиль має відповідати очікуваним результатам);

— забезпечити періодичні вимірювання та звіти.

7. Стимулювати робітників і менеджерів до досягнення високої продуктивності:

— навчити робітників умінню визначати обмеження і вирішувати проблеми;

— зменшити почуття страху перед змінами за допомогою програмування, підвищення кваліфікації й навчання;

— виражати вдячність робітникам і менеджерам середньої ланки за найкращі групові результати;

— забезпечити повне завантаження робітників протягом дня;

— заохочувати участь робітників у кампанії за підвищення продуктивності (гуртки продуктивності і якості, консультативні комітети і т. п.).

8. Підтримувати рівень зусиль з підвищення продуктивності:

— не давати розслабитись після виконання програми;

— бути готовими розпочати наступні програми підвищення продуктивності.

9. Контролювати організаційний клімат:

— створювати клімат взаємної довіри між робітниками і менеджерами;

— підтримувати високу якість методів вимірювання;

— випускати регулярні звіти про витрати та якість продукції;

— підтримувати у менеджерів і фахівців постійний інтерес до діяльності по підвищення продуктивності;

— ніколи не намагатися реалізувати одночасно кілька програм з підвищення продуктивності;

— не забувати про постійну необхідність навчання робітників і менеджерів [145].

Напрями підвищення продуктивності є численними та різноспрямованими (рис. 7.3).

Рис. 7.3. Напрямки підвищення продуктивності

Суттєве підвищення продуктивності можливе лише за умови комплексної роботи за багатьма напрямами, за активного залучення всього персоналу підприємства — від рядових працівників до вищого керівництва.

7.2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності

Вітчизняні та закордонні підприємства розробляють та реалізують велику кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких є, як правило, унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства. Це зумовлене різноманіттям, комплексністю та багатоаспектністю проблем і цілей, що постають перед тими чи іншими суб'єктами господарювання, а також відмінностями оточення, в якому їм доводиться діяти. Тому опрацювання універсальної моделі процесу розробки програми підвищення конкурентоспромож-

ності є доволі складним завданням. На рис. 7.4 представлено один з можливих варіантів укрупненої постадійної декомпозиції такого процесу, що передбачає проходження трьох стадій.

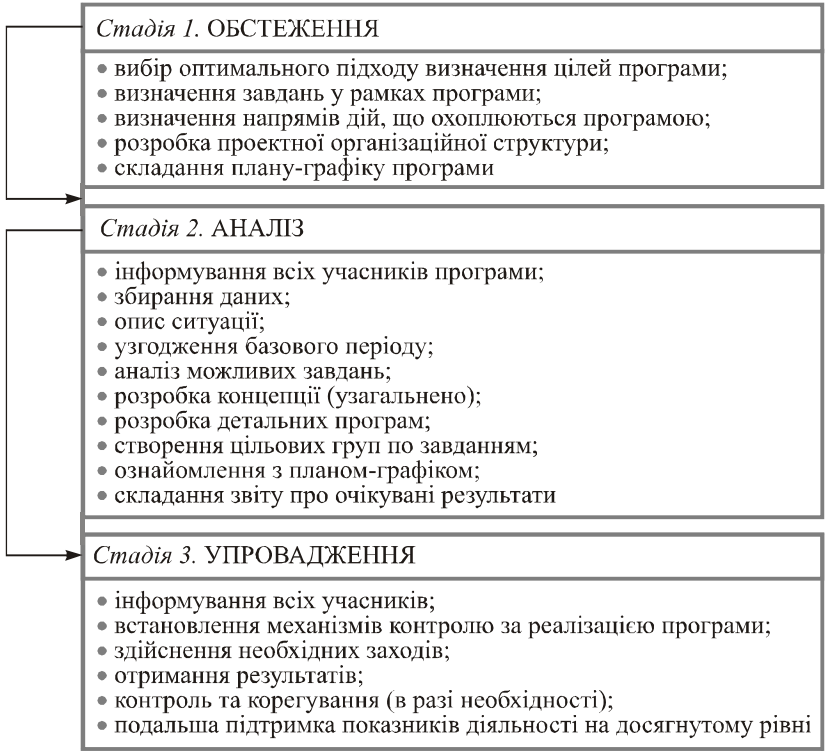


Рис. 7.3. Варіант укрупненої постадійної декомпозиції процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності

На практиці кількість етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності дещо зростає; їх зміст та послідовність зазвичай такі (рис. 7.5):

— визначення та впорядкування пріоритетності цілей;

— конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень;

— формулювання стратегій реалізації програми;

— планування дій і визначення фаз програми;

— створення організаційної структури програми;

— встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;

— визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми;

— оцінка ефективності запропонованих заходів.

Рис. 7.4. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності

Етап 1 — визначення та впорядкування пріоритетності цілей закладає концептуальну основу процесу опрацювання та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності. Такі цілі мають бути не лише конкретними та вимірюваними, узгодженими та взаємопов'язаними, досяжними, зорієнтованими у часі та сформульованими письмово, а й враховувати визначальний вплив на діяльність підприємства чинників конкурентного середовища, виступати орієнтирами у визначенні форм і методів конкурентного протистояння тощо.

Етап 2 — паралельно з конкретизацією цілей проводиться діагностика ресурсних і часових обмежень щодо їх досягнення.

Наступним кроком розробляється стратегія реалізації програми (**етап 3**), що включає комплекс взаємопов'язаних дій з досяг-

нення визначених на попередніх етапах цілей підвищення конкурентоспроможності.

Формулюючи її керівництво компанії:

— визначає в ясній і легкодоступній формі концепцію підвищення конкурентоспроможності;

— пояснює важливість організаційного вдосконалення;

— оцінює наявний оперативний стан і його причини;

— розробляє моделі вищих досягнень;

— опрацьовує політику і плани удосконалення.

Стратегія, загальні цілі і завдання слід доповнювати докладними планами підвищення конкурентоспроможності (**етап 4**). План підвищення конкурентоспроможності має враховувати такі види управлінської відповідальності, як:

— підтримка творчості і нововведень, створення обстановки заохочення нових ідей;

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

— створення постійних або тимчасових проблемних або дослідницьких груп і, якщо необхідно, багатоцільових груп для всебічного вивчення та розв'язання проблем;

— визначення напрямів наукових досліджень і розробок тощо.

На цьому ж етапі здійснюється постадійна декомпозиція процесу реалізації програми, тобто чітко виокремлюються та ув'язуються окремі фази цього процесу.

Вагоме місце займає діяльність щодо забезпечення проекту, яка є достатньо різноманітною. Доцільно згрупувати її за видами забезпечення на: організаційне, правове, кадрове, фінансове, матеріально-технічне, комерційне (маркетинг), інформаційне. Всі перелічені та багато не зазначених тут робіт, що виконуються при реалізації проектів, взаємодіють у часі та просторі. Тож для управління проектом його слід розбити на ієрархічні підсистеми та компоненти.

Створення організаційної структури програми (**етап 5**) має забезпечити як загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми, так і оперативне керівництво роботою виконавців зі своєчасним корегуванням їхньої діяльності на всіх етапах. Робота над структурою та змістом програми починається після виходу розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами в організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 7.6).

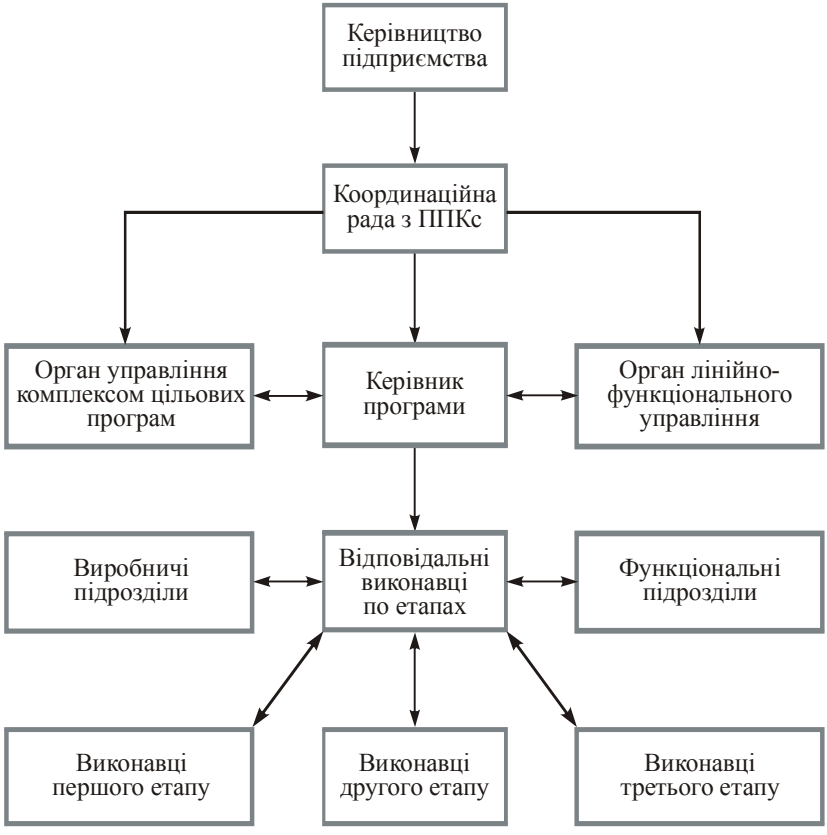


Рис. 7.6. Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності (ППКс)

Організаційна структура програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності не є єдиним інструментом її структурування (рис. 7.7).

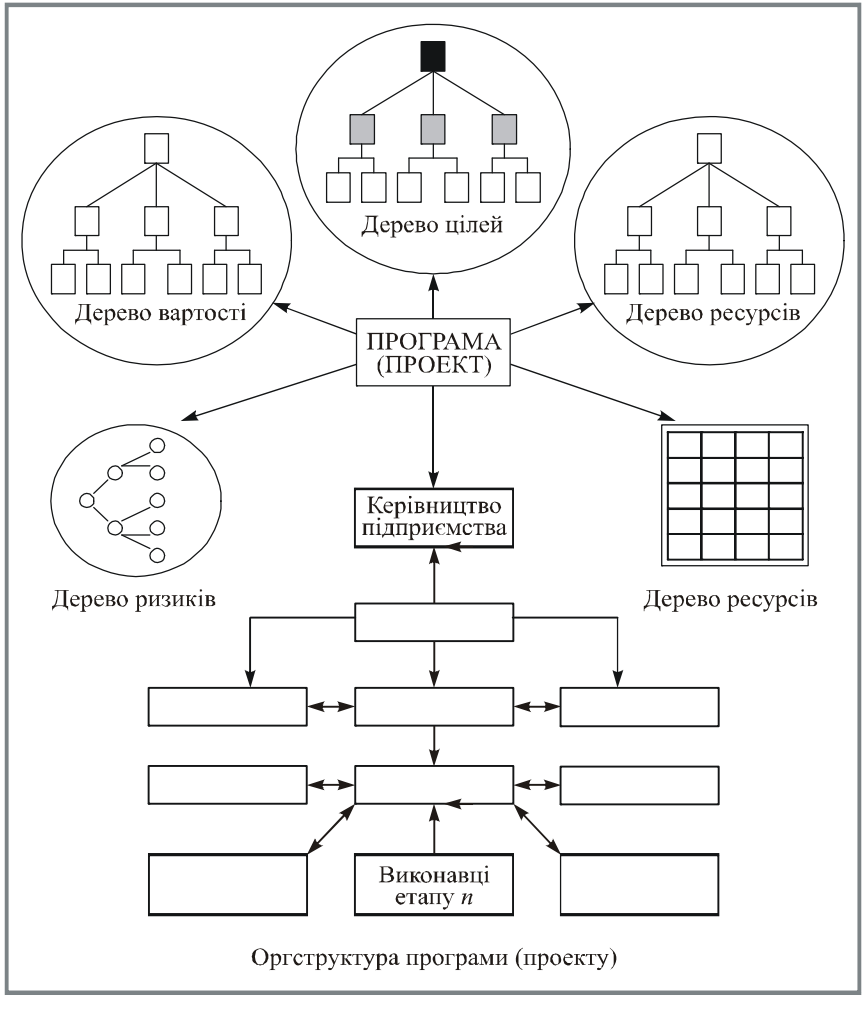


Рис. 7.7. Інструменти структурування програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності

Структурування програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності являє собою дерево орієнтованих на продукт компонентів (обладнання, роботи, послуги, інформацію), а також це організація зв'язків і відношень між елементами програми.

Як було зазначено раніше, проекти (програми) підвищення конкурентоспроможності орієнтовані на досягнення мети — під-

вищення конкурентоспроможності продукту або фірми в рамках жорстко обмежених ресурсів і часу. Для досягнення поставлених перед проектом (програмою) цілей вони розкладаються на кілька елементів (цілей наступного рівня). Ресурси, які виділені для реалізації програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності в цілому, також розподіляються між цілями другого рівня. Для кожної з цих цілей визначаються строки отримання кінцевих результатів (котрі визначають часові обмеження для завдань, які є складовими проекту (програми)) і визначаються члени команди програми (проекту), які відповідають за даний напрям.

Після того, як проект у цілому деталізований до цілей другого рівня і визначені ресурсні, часові й інші обмеження для досягнення цих цілей, описаний вище цикл декомпозиції застосовується стосовно цілей другого рівня і т. д., допоки буде отримано план дій, який деталізований до цілей і задач останнього рівня.

Здобута таким чином ієрархічна структура завдань являє собою «**дерево цілей**» даної програми (проекту) (рис. 7.8).

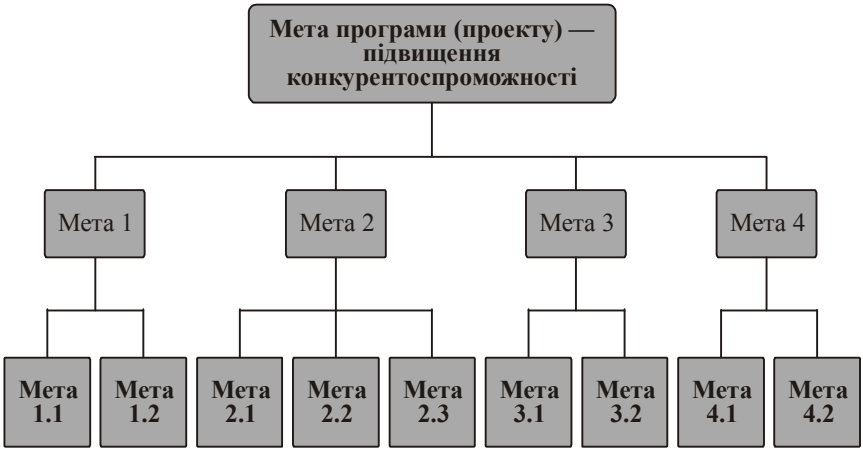


Рис. 7.8. Дерево цілей програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності

У процесі формування команди проекту формується структурна схема організації програми (проекту), яка визначає склад команди, завдання і повноваження кожного з її членів.

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

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

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

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

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

Структурування допомагає вирішити такі завдання:

✓ розбивка проекту (програми) на керовані блоки;

✓ розподіл відповідальності за різні елементи проекту й узгодження робіт зі структурою організації та ресурсами;

✓ оцінка необхідних витрат — коштів, часу та матеріальних ресурсів;

✓ створення єдиної бази даних для планування, складання кошторисів і контролю за затратами;

✓ узгодження робіт з проекту із системою ведення бухгалтерських рахунків;

✓ перехід від декларативних цілей до чітко визначених завдань, що виконуються підрозділами [36].

Розглянемо інструменти, що використовуються для структурування, детальніше.

Сіткова діаграмна (мережа, граф мережі, PERT діаграмна) — графічне відображення робіт програми (проекту) та їх взаємозв'язків. У плануванні й управлінні проектами під терміном «мережа» розуміється повний комплекс робіт проекту з встановленими між ними залежностями. Принциповою відмінністю від блок-схеми є те, що сіткова діаграма моделює тільки логічні залежності між елементарними роботами. Вона не відображає входи, процеси і виходи і не допускає повторюваності циклів чи петель.

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

— структуруванні робіт на основні компоненти і підкомпоненти;

— забезпеченні спрямованості діяльності на досягнення усього комплексу цілей;

— розробці системи відповідальності за виконання робіт проекту;

— розробці системи звітності та узагальнення інформації з проекту.

Структурна схема організації (ССО) має форму, подібну формі СРР. Кожному елементу нижчого рівня в СРР повинні відповідати один або кілька елементів із ССО. Таким чином, ССО є засобом визначення відповідальних за виконання робіт у складних організаціях і забезпечує основу для розробки структури системи звітності.

Дерево цілей являє собою графи, схеми, які показують, як генеральна мета проекту розподіляється на підцілі наступного рівня (дерево — зв'язаний граф, який виражає підпорядкування і взаємозв'язок елементів. У даному випадку такими елементами є цілі і підцілі). Визначення цілей починається з верхнього рівня, далі вони послідовно деталізуються. При цьому основним правилом деталізації цілей є повнота: кожна мета верхнього рівня має бути вичерпно представлена у вигляді підцілей наступного рівня.

Дерево рішень — граф, схема, яка відображає структуру завдання оптимізації багатокрокового процесу. Гілки дерева відображають відмінні події, які можуть мати місце, а вузли (вершівки) — точки, в яких виникає необхідність вибору. При цьому вузли є різноманітними — в одних вибір здійснює сам проект-менеджер з деякого набору альтернатив, в інших — вибір не залежить від нього. В таких випадках проект-менеджер може здійснювати оцінку вірогідності того чи іншого вирішення проблеми.

Сіткова модель заснована на пакетах робіт, послідовність виконання яких відповідає технологічній схемі.

Матриця відповідальності — зв'язує пакети робіт з виконавцями, може враховувати календарні строки виконання робіт.

Процес структурування програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності можна розподілити на такі складові:

1. Концептуальне опрацювання програми (проекту), коли чітко окреслюються її характер, цілі, зміст і кінцеві результати.
2. Визначення рівня деталізації, у т. ч.:
— рівня деталізації планів;
— рівня елементів у структурі розподілу програми (проекту).
3. Розробка структури процесу — схеми життєвого циклу програми (проекту).
4. Організаційна структура, яка охоплює всі напрями та середовище програми (проекту).
5. Структура продукту, яка включає схему компонентів, машини, обладнання, програмне та інформаційне забезпечення.
6. План бухгалтерських рахунків.
7. Структура розподілу проекту.
8. Деталізація зведеного генерального плану.
9. Матриця розподілу відповідальності.
10. Сітковий графік і план використання ресурсів.
11. Система наряд—завдання.
12. Система контролю та звітністю.

Встановлення методів та вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів (**етап 6**) передбачає підбір адекватних інструментів оцінки рівня реалізації поставлених у програмі цілей. Ці методи та показники мають комплексно та наочно характеризувати успішність виконання програми, вимагати помірних зусиль щодо збору первинних даних. Оскільки головною метою програми виступає підвищення конкурентоспроможності, то вагоме місце серед таких методів займають показники і методики оцінки конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Важливими стадіями процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності виступають визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми, та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів (**етапи 7** і **8**).

Витрати, пов'язані з реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності, визначаються на основі прогнозу потреби в основних видах ресурсів. Виконання програми слід підкріплювати системно пов'язаним набором відповідних видів забезпечення, кожен з яких, своєю чергою, вимагає виділення певних обсягів різноманітних типів **ресурсів** (часових, матеріальних, інтелектуальних тощо). Враховуючи обмеженість ресурсів підприємства, доцільним є визначити мінімально необхідну кількість ресурсів для успішного ви-

конання програми. Тому системний підхід до розробки програми підвищення конкурентоспроможності ґрунтується на таких **принципах розподілу ресурсів**: максимально можлива ефективність використання; раціональність розподілу; мінімальна достатність.

Максимально можлива ефективність використання передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, які виділяються для виконання програми. Раціональність розподілу пов'язана з ранжуванням за ступенем важливості пріоритетних цілей, для досягнення яких у першу чергу та у повному обсязі мають бути виділені ресурси.

Мінімальна достатність означає виділення такого обсягу ресурсів, який мінімізує затрати підприємства на виконання програми, і в той же час забезпечує її успішну реалізацію [162].

Оцінку очікуваної ефективності (**етап 8**) слід проводити на основі цільового підходу, спираючись на визначений на першому етапі комплекс цілей. За результатами зазначеної оцінки можуть бути прийняті рішення:

— про нагальність доопрацювання чи корекції складових програми;

— про необхідність поглибленого аналізу резервів та перспективних шляхів розв'язання проблем підприємства;

— про доцільність перерозподілу ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами та особами тощо.

Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та її моніторинг

Будь-яка програма або проект складається з процесів. Процес — це сукупність дій, які приносять результат. Процеси управління програмою (проектом) можуть бути розподілені на шість основних груп, які реалізують різноманітні функції управління (див. рис. 7.9):

Процеси ініціювання — прийняття рішень щодо початку виконання програми (проекту).

Процеси планування — визначення цілей і критеріїв успіху програми (проекту) і розробка робочих схем їх досягнення.

Процеси виконання — координування людьми та іншими ресурсами для виконання плану.

Процеси аналізу та контролю — визначення відповідності плану і виконання програми (проекту) встановленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень щодо необхідності застосування корегуючих дій.

Процеси керування — визначення необхідності корегуючих дій, їх погодження, затвердження і застосування.

Завершальні процеси — формалізація виконання програми (проекту) і доведення її результатів до всіх зацікавлених сторін.

Рис. 7.9. Процеси управління програмою (проектом)

Процеси управління програмою (проектом) накладаються один на одного і відбуваються з різною інтенсивністю на всіх стадіях програми (проекту), як проілюстровано на рис. 7.9.

Крім того, процеси управління проектами пов'язані завдяки своїм результатам — результат виконання одного стає висхідною інформацією для іншого. І, нарешті, є взаємозв'язок між групами процесів різноманітних фаз програми (проекту).

У реальному проекті (програмі) фази можуть не тільки передувати одна одній, а й накладатися. Повторення ініціювання на різних фазах програми (проекту) допомагає контролювати актуальність виконання програми (проекту). Якщо актуальність програми сходить нанівець, наступна ініціація дає змогу вчасно це виявити і запобігти додатковим витратам.

Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності пов'язана зі значним ступенем невизначеності та різноманіттям ризиків, найбільш суттєвими з яких можуть бути такі:

- ризик, пов'язаний з нестабільністю економічного законодавства і поточної економічної ситуації, умов інвестування та використання прибутку;
- зовнішньоекономічний ризик (можливість введення обмежень на торгівлю і поставки, закриття кордонів тощо);
- невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін у державі або регіоні;
- неповнота або неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметрів нової техніки і технології;
- коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів тощо;
- невизначеність природнокліматичних умов, можливість стихійних лих;
- виробничо-технологічний ризик (аварії та відмови обладнання, виробничий брак тощо);
- невизначеність цілей, інтересів і поведінки учасників;
- неповнота або неточність інформації про фінансовий стан і ділову репутацію підприємств-учасників (можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань) тощо.

Наведений перелік далеко не вичерпний, але характеризує спектр тих чинників, які слід враховувати як при розробці програми, так і в процесі моніторингу її виконання.

Важливе місце в реалізації програми займає контроль, що передбачає не лише перевірку досягнення цілей та виявлення причин, які дестабілізують хід роботи, а й обґрунтування управлінських рішень щодо корекції виконання завдань задля запобігання шкоді (зриву термінів; перевищенню норм використання ресурсів, вартості; низькій якості тощо).

Контроль програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності включає:

♦ моніторинг (систематичне та планомірне спостереження за всіма процесами реалізації програми або проекту);

♦ виявлення відхилень від цілей за допомогою низки критеріїв і обмежень, які фіксуються в календарних планах, бюджетах, розрахункових потребах у трудових і матеріальних затратах і т.ін.;

♦ прогнозування наслідків ситуації, що склалась;

♦ обґрунтування необхідності вжиття корегуючих заходів.

Контроль здійснюється у трьох основних формах.

Попередній контроль виконується до фактичного початку робіт з реалізації програми і спрямований на перевірку адекватності та узгодженості планових документів.

При поточному контролі, що здійснюється безпосередньо при реалізації програми, об'єктами виступають:

✓ час (моніторинг досягнення проміжних цілей і обсягів робіт);

✓ бюджет (відстеження рівня витрачання фінансових коштів);

✓ ресурси (перевірка фактичних затрат матеріально-технічних ресурсів);

✓ якість (відстеження рівня якості робіт).

Поточний контроль здійснюється для оперативного регулювання реалізації програми і базується на порівнянні результатів зі встановленими в програмі вартісними, часовими та ресурсними характеристиками.

Заключний контроль проводиться на стадії завершення програми задля інтегральної оцінки реалізації програми (проекту) в цілому. На його основі узагальнюється здобутий досвід і удосконалюються управлінські процедури.

Система контролю має забезпечити оперативну оцінку стану реалізації програми (проекту) для обґрунтування та прийняття рішень щодо управління часом, вартістю, ресурсами й якістю виконуваних робіт. На етапі побудови системи контролю за реалізацією програми (проекту) необхідно визначити:

♦ склад і рівень деталізації робіт, які будуть контролюватися;

♦ склад показників і форми представлення первинної інформації;

♦ терміни представлення первинної інформації та зведено-аналітичних звітів;

♦ відповідальних за повноту, достовірність і своєчасність надання даних;

♦ склад, методи та технології аналітичних і графічних звітів;

♦ комплекс програмно-інформаційних засобів, що використовуватимуться.

Залежно від потрібної точності розрізняють такі режими контролю виконання програми (проекту):

♦ контроль на момент закінчення робіт (метод «0—100»);
♦ контроль на момент 50 % готовності робіт (метод «50—50»);
♦ контроль у попередньо визначених точках програми (метод контролю за віхами);
♦ регулярний оперативний контроль через рівні проміжки часу;
♦ експертна оцінка ступеня виконання робіт і готовності програми.

Для отримання узагальненої картини реалізації програми (проекту) розроблена система показників, які порівнюють виконання за часом і за вартістю. За часом, наприклад, показник реалізації ($ПР_ч$) пакету робіт описується формулою:

$$ПР_ч = \frac{\sum_{i=1}^{m} t_i \times \frac{c_i}{100}}{T},$$

де t_i — запланована тривалість кожної роботи пакету;
c_i — відсоток виконання кожної роботи;
T — загальна тривалість робіт проекту;
m — кількість робіт у пакеті [162].

Необхідність фірми пристосовуватися до нових умов конкуренції через підвищення конкурентоспроможності формує у менеджменту риси багатофункціональності, інтегрованого застосування психології бізнесу, маркетингу, стратегічного та фінансового менеджменту, технологічного та інноваційного менеджменту, управління персоналом.

Підсумовуючи вищесказане, варто зазначити, що створення та реалізація програм підвищення конкурентоспроможності є найголовнішим інструментом комплексного вдосконалення діяльності організації. Виходячи з того, до якої міри досконало розроблена програма та наскільки послідовно реалізована, можна робити висновок про шанси підприємства досягти високих результатів у коротко- та довгостроковому періодах.

7.3. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни

Вітчизняний підхід до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки

Підвищення конкурентоспроможності кожного окремого підприємства є результатом не тільки локальних дій на мікроекономічному рівні (тобто — на рівні власне цього підприємства), але, значною мірою, і наслідком активізації діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності на галузевому, регіональному, державному рівнях. Загальновизнано, що основою конкурентоспроможності країни є конкурентоспроможні національні підприємства. Саме компанії є основою для створення національного багатства. І, за великим рахунком, думати про конкурентоспроможність компанії, за інших рівних умов, повинні її власники і менеджери. Проте окремі компанії формують ланцюжки зв'язків, які тягнуться від постачальників і суміжників до транспортників, сфери послуг, споживачів, мас-медіа й навіть громадянського суспільства. Успіх компаній у конкурентоспроможності багато в чому визначається різноманітними векторами в корпоративному й соціальному середовищі. Саме тому конкурують і нації (країни) в умінні ефективно таке середовище створювати. Країни конкурують і тому, що глобальні ринки сьогодні відкриті й мобільні, а нові технології та глобалізація роблять їх не лише відкритими, прозорими, а й мінливими.

Загалом, до шляхів підвищення конкурентоспроможності країни відносять:

- ♦ внутрішньополітичну стабільність;
- ♦ створення гнучких економічних структур;
- ♦ розвиток наступальної стратегії на міжнародних експортних ринках;
- ♦ акцент на якості та швидкості при виконанні реформ;
- ♦ інвестування у покращення умов праці;
- ♦ вкладення капіталу в традиційні галузі та в промисловість;
- ♦ широке інвестування освіти, а також системи безперервного навчання;
- ♦ сприяння заощадженням населення та інвестиціям у власну економіку;
- ♦ підтримання соціальної злагоди шляхом скорочення різниці у заробітній платі та зміцнення середнього класу тощо.

Вітчизняний підхід до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки знайшов своє втілення в «Основних напрямах конкурентної політики», що формулювалися на 1999—2000 роки та на 2002—2004 роки, та затверджувалися указами Президента України. Також втіленням вітчизняного підходу є програми діяльності урядів. Проте результати залишають бажати кращого.

За кількома загальновизнаними методиками визначення конкурентоспроможності Україна протягом останніх років традиційно «пасе задніх». Відсутність же на даний момент системного розуміння власної неконкурентоспроможності в поєднанні з відсутністю стратегії з її формування створює ризик залишитися інвестиційно непривабливою й нерозвинутою країною і надалі.

Аналіз рівнів забезпеченості України основними чинниками виробництва й ефективності їх використання порівняно з 6-ма економічно найрозвинутішими країнами світу (США, Японія, Німеччина, Франція, Великобританія, Канада) свідчить, що наша держава має досить високий рейтинг: у забезпеченості сільгоспугіддями — 3 місце, трудовими ресурсами — 4 місце, науковим потенціалом — 3 місце. Але реалізація цих можливостей вкрай погана. За ефективністю використання чинників виробництва Україна, як і Росія та інші країни СНД, посідають останні місця, набагато поступаючися розвинутим країнам світу. Від Франції, наприклад, відставання сягає: щодо використання сільгоспугідь — у 10—12 разів, трудових ресурсів — у 7—15 разів, основного капіталу — в 2—3 рази, наукового потенціалу — більш як у 20 разів.

Триваюче (з вельми зрозумілих і, напевно, виправданих причин) управління економікою в ручному та часто «пожежному» режимі і перспектива хронічної виборчої кампанії (2006, 2009 роки) не сприяють виробленню передусім самим суспільством стратегії конкурентного виживання та процвітання в умовах глобальних тенденцій, які стрімко підносять розвинуті країни в «піднебесну височінь». Тож може сформуватися така структура інвестиційних потоків, що закріпить традиційні, але вже «не модні» акценти на галузях «цегли-й-цементу», а також екологічно «важких» виробництвах, — замість того, аби сприяти формуванню сучасної інфраструктури економіки Знань. У результаті Україна ризикує остаточно втратити деякі з надзвичайно важливих потенційних чинників конкурентоспроможності, успадкованих від СРСР (високий рівень освіти й науки), і, врешті-решт, так і залишитися на задвірках Європи — можливо, лише як усеєвропейська житниця, склад, транзитна територія, сховище відходів, місце розташування важких виробництв тощо.

У 2005 році Кабінетом міністрів України прийнята нова урядова програма «Назустріч людям», яка базується та розвиває положення програми Президента України Віктора Ющенка «Десять кроків назустріч людям» та будується на зрозумілих принципах:

чесності, відкритості, патріотизму, професіоналізму й ефективності. Програмою визначено пріоритети Уряду — захист прав і свобод людей та гарантована участь кожного громадянина у суспільно-політичному житті.

У програмі виокремлено такі напрями поліпшення конкурентоспроможності національної економіки.

➢ **Регуляторна політика.**

Завданнями Уряду є встановлення простих, чітких, зрозумілих, єдиних для всіх «правил гри», забезпечення їх загального дотримання, створення умов для вільного доступу до всіх сегментів ринку за єдиними правилами, гарантування всім суб'єктам підприємницької діяльності захисту їх законних прав та інтересів у відносинах з іншими суб'єктами та органами влади, можливостей самореалізації кожного громадянина та забезпечення належного рівня свого життя та життя своєї сім'ї.

Уряд спрямує свої зусилля на:

1) радикальне спрощення процедури започаткування підприємницької діяльності;

2) обмеження видів діяльності, започаткування або здійснення яких потребує дозволів чи ліцензій;

3) запровадження відкритих, конкурентних умов доступу до окремих сегментів ринку (видобуток корисних копалин, житлове будівництво, ремонт та будівництво доріг тощо);

4) скасування податку на інвестиції, а також відрахувань до різноманітних цільових фондів;

5) скасування зайвої регламентації порядку поточної діяльності суб'єктів господарювання.

➢ **Промислово-інвестиційна політика.**

Забезпечення високих темпів економічного зростання потребує масштабних інвестицій в українську економіку. Інвестиційні ресурси застосовуватимуться лише відповідно до визначених пріоритетів розвитку економіки. Керуючись цим завданням, Уряд у межах політики зниження інвестиційних ризиків:

1) фіскально стимулюватиме політику рекапіталізації доходів;

2) створить нормативну базу для заохочення вкладення довгострокових фінансових інвестицій;

3) скасує відмінності у режимі реєстрації іноземних та українських інвестицій;

4) виступить з ініціативою безперешкодного переведення за кордон доходів нерезидентів, отриманих законним шляхом;

5) у процесі планування бюджетних витрат на державні капітальні вкладення перевагу надаватиме формуванню активної частки капіталу;

6) активізує залучення коштів МБРР, ЄБРР та інших міжнародних фінансових організацій для фінансування пріоритетних інвестиційних проектів в Україні та започаткує співробітництво з
Європейським інвестиційним банком;

7) сприятиме створенню інститутів спільного інвестування — корпоративних та пайових інвестиційних фондів;

8) проводитиме системну роботу з поліпшення міжнародного інвестиційного іміджу України;

9) основні завдання з розвитку реального сектору економіки полягають у модернізації та структурній перебудові виробництва, зниженні його енерго- та матеріалоємності, сприянні розвитку наукоємних високотехнологічних виробництв, що дасть змогу забезпечити підвищення ефективності та конкурентоспроможності національної економіки.

- **Високі технології:**

1) формування переліку пріоритетних високих технологій (у тому числі нанотехнологій);

2) інтеграція галузевих та регіональних програм у сфері інформатизації та комп'ютеризації в рамках єдиної загальнодержавної програми «Електронна Україна»;

3) розвиток загальнодержавних телекомунікаційних мереж із використанням останніх світових досягнень у галузі високих технологій;

4) лібералізація ринку телекомунікацій як основи створення конкурентного середовища, підвищення якості та здешевлення телекомунікаційних послуг;

5) широке застосування практики електронного підпису;

6) розвиток електронної комерції, маркетингу та бізнесу на основі Інтернет, просування вітчизняних товарів і послуг на світові ринки з використанням можливостей Інтернет;

7) інформатизація освіти та менеджменту знань, забезпечення загальної комп'ютерної грамотності, розроблення та впровадження освітніх стандартів усіх рівнів, впровадження комп'ютеризованих технологій навчання та дистанційної освіти.

- **Аграрна політика:**

1) будуть запроваджені спеціальні програми збільшення зайнятості у сільській місцевості шляхом збільшення державного

замовлення на освіту майбутніх спеціалістів сільськогосподарської галузі, забезпечення їх житлом;

2) стимулюватиметься створення прозорого конкурентного середовища для українських виробників, просування їх продукції на зовнішні ринки;

3) підтримуватиметься створення інфраструктури, а саме — аграрного фонду, аграрної біржі, страхового підрозділу для солідарного покриття ризиків загибелі врожаю, інших механізмів державної підтримки;

4) удосконалюватимуться правила лізингу сільськогосподарської техніки та обладнання, які у подальшому надаватимуться безпосереднім користувачам;

5) буде розроблена нова система земельних платежів, в основу якої буде покладено диференційований земельний податок.

- **Енергетика та ресурсозбереження:**

1) стимулювання енергозбереження, застосування прогресивних показників нормування питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів;

2) диверсифікація джерел постачання нафти, газу та ядерного палива шляхом отримання прямого доступу до їх джерел та засобів транспортування;

3) захист національних економічних інтересів у сфері міжнародного співробітництва та зовнішньоекономічної діяльності в частині транзиту, експорту та імпорту енергоносіїв;

4) реабілітація діючих та будівництво нових енергетичних об'єктів з орієнтацією на розвиток маневрових потужностей;

5) збільшення власного видобутку вуглеводнів;

6) реалізація програми створення елементів вітчизняного ядерного паливного циклу.

- **Недоторканне право власності:**

1) розвиток приватної ініціативи;

2) забезпечення рівних можливостей функціонування для підприємств з різними формами власності, формування повноцінного конкурентного середовища;

3) захист прав власника та кредитора, удосконалення процедур відновлення платоспроможності боржника та банкрутства;

4) проведення ефективної антимонопольної політики, посилення ролі Антимонопольного комітету;

5) поглиблення співпраці органів влади з підприємцями і громадськими організаціями.

- **Податкова політика:**

У сфері оподаткування Уряд керуватиметься єдиним правилом — податки повинні бути зрозумілими, стабільними та низькими, але платити їх зобов'язані всі. З цією метою Уряд:

1) зменшуватиме ставки податків з одночасним розширенням бази оподаткування;

2) виступить з ініціативою скасувати будь-які пільги у розрізі окремих платників чи окремих територій;

3) проведе адаптацію фіскального законодавства до принципів та директив Європейського Союзу, а у сфері тарифно-митного законодавства — до стандартів Світової організації торгівлі (з урахуванням інтересів внутрішніх системних ринків на перехідному етапі);

крім того, Уряд планує:

4) адаптувати законодавство з обкладення податком на додану вартість до принципів та критеріїв Шостої Директиви Європейського Союзу (з окремими винятками щодо послуг соціального характеру);

5) уніфікувати правила обкладення податком на прибуток з міжнародними стандартами обліку із скасуванням дискримінаційних норм щодо окремих сфер або видів діяльності;

6) з метою створення додаткових мотивацій роботодавцям Уряд ініціюватиме запровадження єдиного соціального внеску, до якого включатимуться внески до фондів соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, на випадок безробіття та від нещасного випадку на виробництві.

➢ **Фінансові ринки:**

Першочерговим завданням Уряду у цій сфері є створення принципово нової моделі нагляду та контролю за діяльністю інституцій ринків фінансових послуг на основі міжнародних стандартів нагляду шляхом: утворення єдиного державного органу з регулювання ринків небанківських фінансових послуг та фондового ринку з урахуванням міжнародних стандартів та відповідних директив і рекомендацій Європейського Союзу, сприяння його інституціональному розвитку, врегулювання питання платежів нагляду;

а також:

1) сприяння зміцненню довіри населення як основного інвестора до банківської системи шляхом підвищення капіталізації та фінансової спроможності Фонду гарантування вкладів фізичних осіб;

2) створення умов для ефективного функціонування та розвитку фондових і товарних бірж, розрахунково-клірингових інститутів;

3) сприяння підвищенню капіталізації ринків фінансових послуг, стимулювання процесів об'єднання та укрупнення фінансових інституцій.

Недоліком даної програми є її декларативність, узагальненість, переважна орієнтація на електорат, що призвели до нереалізованості її положень до моменту виборів [247].

Розробляються та реалізуються на теренах України і програми підвищення конкурентоспроможності галузей та регіонів.

Наприклад, на виконання доручення Прем'єр-міністра України від 16.04.05 урядова робоча група станом на 13.06.05 розробила проект **комплексної програми підтримки та розвитку українського села та Агропромислового комплексу**.

Мета Програми — перетворення України у провідну світову агропромислову державу до 2010 року. Основні завдання програми до 2010 року: збільшити ВВП у АПК в 2,5 разу, частку продукції АПК на зовнішніх ринках у 2,5 разу, прибутковість виробництва у АПК на 10—12 відсотків, зовнішні та внутрішні інвестиції в АПК у 7 разів, доходи населення, зайнятого в АПК, у 6 разів, поновлення засобів виробництва в 5 разів, забезпечити 85% зайнятості на селі, підняти рівень забезпечення сільського населення об'єктами соціальної інфраструктури на 50 відсотків, забезпечити ріст доходів селянських господарств у 6 разів, підвищити родючість ґрунтів на 50 відсотків, сформувати екологічний бренд України.

До основних блоків програми входять:

— земля;
— ринки АПК;
— виробництво;
— модельні інвестиційні проекти;
— фінанси та інвестиції;
— наука;
— освіта;
— екологія, безпека та стандартизація;
— заможне село;
— просування та реклама екологічного бренду України;
— інформація ;
— міжнародна інтеграція;
— бюджетне регулювання;
— законодавство.

Строки виконання Програми :

1. Період до 1 липня 2005 року — підготовчий:

— розроблення та подання органами виконавчої влади, міжнародними інституціями, іншими учасниками виконання Програми у межах їх повноважень пропозицій щодо створення програми заходів реалізації програми, узгодження механізмів та ресурсів їх реалізації;

— підготовка пропозицій, спрямованих на вдосконалення нормативно-правової бази, необхідної для реформування агропромислового сектору;

— затвердження методики розробки, коригування, аналізу зміни критеріїв успіху та аналізу впливу заходів на стан об'єктів регулювання, розробка заходів першого етапу;

— залучення міжнародних аграрних інституцій до участі в розробці заходів та реалізації програми.

2. Липень 2005 — березень 2006 року — реалізація першочергових заходів.

3. Квітень 2006 — грудень 2010 року — реалізація програмних заходів.

4. Весь період реалізації програми — комплексний аналіз зміни критеріїв успіху, коригування критеріїв успіху, чинників впливу та заходів.

Програма дій розробляється відповідно до вимог національних інтересів та обмежень СОТ та ЕАП Євросоюзу, а також передбачає щорічний зворотний аналіз ефективності програмних дій. Порівняльний географічний аналіз включає, окрім досвіду Європи та Північної Америки, досвід ПАР, Малайзії, Ізраїлю, Аргентини та Австралії.

Основні висновки дослідження та аналізу (результати першого етапу комплексної програми підтримки та розвитку українського села та Агропромислового комплексу): підхід до створення програм розвитку села та АПК за галузевим принципом не відповідає історичному етапу, економічній системі та життєвому циклу АПК України. Унаслідок побудови попередніх програм за основним критерієм — збільшення виробництва у всіх галузях — склалася ситуація хибних пріоритетів та непослідовної державної політики щодо села та АПК. Підхід програми базується на аналізі та програмі дій щодо поліпшення життя та розвитку людини села, землі як основного активу та ресурсу, с/г виробництва та продовольчої безпеки держави. Село та АПК України вимагають термінових та кардинальних перетворень. Основною загрозою розвитку АПК є тенденція до зменшення частки товарного виробництва у с/г — 30% на 2004 рік. Успіх перетворень на селі та АПК на 80% залежить від таких складових:

— побудови стратегічних пріоритетів галузевого розвитку АПК з перерозподілом державних ресурсів за основними пріоритетами;

— комплексного розвитку територій з визначенням галузевих спеціалізацій, побудови регіональних кластерів;

— розробки програм розвитку територіальних громад та підприємництва на селі;

— розвитку товарного виробництва та спеціалізації у підсобних селянських господарствах;

— розвитку інфраструктури ринку землі та умов для залучення великого та середнього капіталу в с/г виробництво, створення системи моніторингу, охорони та відтворення земельних ресурсів.

Програма першочергових дій у АПК. Для виходу з системної та глибокої кризи на селі та АПК пропонувалися такі першочергові заходи:

1.Затвердити комплексну програму розвитку села та АПК — до 01.07.05.

2. На основі комплексної програми розробити галузеві політики та стратегії АПК — насамперед у зернових, соняшнику, птахівництві, свинарстві, скотарстві, молочній та цукровій галузях — до 01.08.05.

3. Провести реструктуризацію державних видатків на АПК 2005 року та розробити бюджет 2006 року з перерозподілом видатків на розвиток галузевих пріоритетів та залучення інвестицій у переробку та інтенсивне с/г виробництво зернових, соняшнику, ріпаку, свинарство, молочне скотарство, виробництво та переробку молочних продуктів, реструктуризацію цукрової галузі. Розробити програму переходу від фіксованого податку до оподаткування прибутку с/г підприємств із сплатою ПДВ; програму реєстрації селянських домогосподарств як суб'єктів підприємницької діяльності; програму розвитку товарного виробництва на селі.

3.1. Задекларувати зміну концепції продовольчої безпеки та відмову від дотаційної політики АПК.

3.2. Переглянути методологію статистичного обліку с/г діяльності домогосподарств та відображення її в національних рахунках.

4. На основі комплексної програми розробити кластерні комплексні програми регіонального розвитку села та АПК — до 01.09.05.

5. На основі галузевих політик, програм регіонального розвитку, модельних інвестиційних проектів розробити інвестицій-

ні пропозиції та програму залучення інвестицій та покращення умов фінансування АПК до кінця 2005 року — до 01.09.05. Розпочати цілеспрямований переговорний процес з інвесторами з 01.07.05.

6. Задекларувати політичну волю уряду покращити інвестиційний клімат у формі звернення за технічною допомогою та міжнародними кредитами до світового банку та Європейської Комісії — до 01.07.05. Використати кошти міжнародних кредитів та технічної допомоги у 2005 році на розробку програм, реструктуризацію АПК та участь у інвестиційному капіталі модельних галузевих та кластерних регіональних проектів.

7. Прийняти закон про проведення експерименту та провести експеримент по галузевих модельних інвестиційних проектах і кластерах розвитку територій у Дережнянському районі Хмельницької області, Харківській області та одному з депресивних регіонів. Розпочати експерименти з 01.07.05.

8. Створити оперативний орган державної виконавчої влади щодо термінових дій з розвитку села та АПК, наділити його необхідними владними повноваженнями та надати ресурсне забезпечення для реалізації заходів за пунктами 1—7 — до 15.06.05.

Міжнародний досвід реалізації програм підвищення конкурентоспроможності. Закордонні компанії та країни вже десятки років активно реалізують різноманітні програми, спрямовані на покращення ринкового положення конкретних підприємств і країн, розв'язання їхніх внутрішніх проблем та формування стійких конкурентних позицій.

Так звані нові індустріальні країни (Південна Корея, Тайвань, Гонконг, Сінгапур тощо), застосовуючи цілеспрямований державний вплив на розподіл та використання інвестиційних ресурсів, на пропорції накопичення та споживання, на формування та розвиток чинників виробництва, і насамперед інтелектуального й трудового потенціалу, досягли надзвичайних успіхів у розвитку промислової та непромислової сфер, зайняли чільні місця у міжнародному поділі праці та масово реалізують свої товари у багатьох країнах світу. Провідні індустріальні держави задля утримання лідируючих позицій на світових ринках розробляють і впроваджують галузеві та регіональні програми підвищення якості продукції, продуктивності та конкурентоспроможності. Намагаються не відстати від них і наші сусіди, зокрема, найбільший і найпотужніший, — Росія.

Прикладом галузевих програм з держав близького зарубіжжя є **Комплексна міжвідомча програма підвищення якості проду-**

кції оборонного комплексу Російської Федерації, представлена нижче.

Мета програми — вирішити проблему забезпечення якості продукції ОПК завдяки різкому скороченню втрат часу і засобів у процесах розробки, виробництва й експлуатації продукції ОПК.

Правове забезпечення якості продукції передбачає формування погоджених пропозицій, і ставить за мету вдосконалення правового регулювання відповідальності і відносин при забезпеченні якості продукції ОПК з урахуванням особливостей її функціонування, а також узгодження положень існуючих законодавчих актів.

Нормативне забезпечення якості продукції ОПК.

У зв'язку з цим у програмі передбачено розробити і впровадити:

— комплекс національних стандартів і стандартів організацій у сфері забезпечення якості оборонної продукції в процесі її розробки, виробництва й експлуатації;

— програми переведення діючих державних і галузевих стандартів у національні і стандарти організацій;

— програми розробки і впровадження технічних регламентів у сфері виробництва й експлуатації оборонної продукції.

Технічне переозброєння підприємств ОПК:

— модернізація діючого обладнання (за браком коштів на закупівлю нового);

— розробка і промислова апробація інноваційних технологій і обладнання, що забезпечують підвищення якості спеціальних виробів машинобудування.

Забезпечення можливості контролю:

— комплекс робіт зі створення, промислової апробації і тиражування вітчизняного контрольно-вимірюваного обладнання.

Комп'ютерні технології:

Заходи в сфері ІПІ-технологій (новітні технології електронного супроводу продукції на всіх етапах життєвого циклу):

— подальший (і випереджаючий) розвиток нормативно-правової бази, що передбачає розробку нових і суттєве корегування існуючих нормативно-технічних документів (у тому числі стандартів);

— проведення комплексу прикладних науково-дослідних робіт, спрямованих насамперед на створення вітчизняних програмних засобів, що забезпечують реалізацію базових принципів і технологій ІПІ;

— реалізація комплексу заходів з підготовки і перепідготовки спеціалістів в області ІПІ-технологій;

— експериментальна перевірка і промислова апробація результатів НДДКР у формі пілотних проектів на лідируючих оборонних підприємствах;

— забезпечення тиражування апробаційних ІПІ-технологій у різних галузях промисловості.

Кадрове забезпечення:

✓ комплекс модульно-навчальних програм для персоналу різного рівня, що прямо чи опосередковано пов'язані з процесами забезпечення якості;

✓ створення і забезпечення ефективного функціонування системи багаторівневого навчання;

✓ навчання студентів вищих навчальних закладів у галузі комп'ютерного менеджменту якості та ІПІ-технологій;

✓ перепідготовка і підвищення кваліфікації спеціалістів підприємств ОПК у галузі комп'ютерного менеджменту якості та ІПІ-технологій;

✓ комп'ютерного дистанційного навчання спеціалістів підприємств ОПК у галузі комп'ютерного менеджменту якості та ІПІ-технологій.

Таким чином, завданням комплексної міжвідомчої програми підвищення якості продукції ОПК є розробка і впровадження в оборонній промисловості комплексу відповідного нормативно-правового, науково-методичного, технологічного і програмно-технічного забезпечення, що надасть змогу різко скоротити втрати в процесах розробки, виробництва й експлуатації продукції.

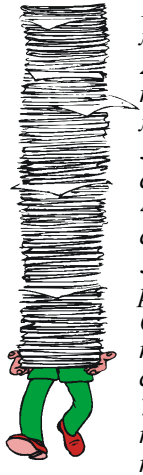
Вагомість наведеної програми зумовлена тією роллю, яку відіграє Російська Федерація на світових ринках зброї, займаючи перше місце за обсягами грошових надходжень від реалізації відповідної продукції.

Іншим аспектом підвищення конкурентоспроможності нашого північного сусіда стала національна інноваційна система, створення якої почалося в 1997 році на програмній основі. Програму 1997 року розробили та профінансували Міннауки, Міноборони РФ і два державні інноваційні фонди, до яких приєдналися через внесення коштів зі своїх бюджетів кілька регіональних адміністрацій. Реалізація програми дала можливість вже в 1997 році створити у кількох найбільш наукоємних містах (Москва, Санкт-Петербург, Новосибірськ, Казань, Єкатеринбург тощо) перші інноваційно-технологічні центри загальною площею 14482 м^2. У них розташувалися 104 малі наукові фірми, що забезпечили 1557 робочих місць. Річний оборот цих фірм становив 116,804 млн

руб., а сума податків, перерахованих у місцеві та федеральний бюджети (12,846 млн руб.), досягла майже третини усіх вкладених коштів. На 1998—2000 роки ця програма охопила вже 14 міністерств і відомств і передбачала створення ще 20—25 базових інноваційно-технологічних центрів, у яких розташуються 500—600 малих технологічних фірм, а також забезпечення не менше 10 тис. нових робочих місць у сфері інноваційного підприємництва та біля 25 тис. додаткових робочих місць на виробництві. Паралельно з інноваційно-технологічними центрами розвивалася система підготовки спеціалістів з комерціалізації технологій та керівників для малих інноваційних фірм [145].

Таким чином, як промислово розвинуті країни, так і держави, що розвиваються, активно шукають та використовують різноманітні засоби підвищення конкурентоспроможності на макро-, мезо- та мікрорівнях, спрямовуючи власні підприємства та галузі до формування нових конкурентних переваг і захоплення ринкових просторів.

Контрольні питання



1. Що являє собою програма підвищення конкурентоспроможності?
2. Які принципи покладаються в основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності?
3. Охарактеризуйте основні засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Які найпоширеніші групові форми підвищення конкурентоспроможності?
5. У яких основних сферах здійснюється підвищення конкурентоспроможності на підприємстві?
6. Які загальні дії охоплює процес розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?
7. Якими є зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності?
8. За яких передумов успіх розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимально ймовірним?
9. Які стадії охоплює процес розробки програми підвищення конкурентоспроможності?

10. З якими суттєвими ризиками пов'язана реалізація програми підвищення конкурентоспроможності?
11. Охарактеризуйте складові та послідовність контролю програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності.
12. У чому полягає специфіка вітчизняного підходу до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки?
13. Яким є міжнародний досвід реалізації різноманітних програм, спрямованих на покращення ринкового положення конкретних підприємств, розв'язання їхніх внутрішніх проблем та формування стійких конкурентних позицій?

Тестові завдання для перевірки знань

1.Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати:

a) групу працівників, що функціонує безпосередньо на робочих місцях, основним завданням якої є пошук, вивчення та вирішення практичних задач, а також постійне навчання;

b) досягнення цілей діяльності (і, зокрема, основної — підвищення конкурентоспроможності фірми чи продукції) пов'язане з послідовно-паралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;

c) мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів у процесі розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми;

d) особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

2.В основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності покладаються такі принципи:

a) наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;

b) сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;

c) відмова від розробки довгострокових і міжфункціональних планових документів;

d) організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;

e) дотримання термінів та збалансованості використовуваних ресурсів;

f) комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін насамперед, — учасників програми.

3.Учасниками програми (проекту) підвищення конкурентоїспроможності можуть виступати:

a) інвестор — сторона, яка вкладає грошові ресурси в програму;

b) психолог — спеціаліст, що спостерігає за психічним станом інших учасників;

c) замовник, тобто майбутній власник і користувач результатів програми (для програми підвищення конкурентоспроможності підприємства Замовником найчастіше виступають власники підприємства та/або вища ланка менеджменту);

d) команда програми (проекту) — організаційна структура під керівництвом проект-менеджера, яка створюється на період упровадження програми (проекту) для ефективного досягнення її цілей;

e) банк — як інвестор (чи один з основних інвесторів);

f) керівник програмою (проектом) — зазвичай проект-менеджер, тобто фізична особа, котрій замовник делегує повноваження з керівництва роботами з програми (проекту) (планування, контроль і координування робіт учасників програми);

g) консультант.

4.Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виділити:

a) промисловий інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;

b) розпродаж основних виробничих засобів;

c) організаційний розвиток;

d) економічні засоби: управління запасами, фінансами;

e) консультації знайомих та родичів;

f) біхевіористські засоби.

5.До основних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності відносяться:

a) гуртки з альпінізму та туризму;

b) гуртки підвищення якості та продуктивності;

c) комплексні бригади з підвищення якості та продуктивності;

d) групи вихідного дня;

e) групи з підвищенню якості та продуктивності;

f) фірми підвищення продуктивності.

6.Основними сферами підвищення конкурентоспроможності виступають:

a) управління людськими ресурсами;
b) процес виробництва;
c) блокування змін;
d) управління інноваціями та технологіями;
e) використання інформації;
f) управління змінами.

7.До зовнішніх передумов, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, відносяться:

a) політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження);
b) науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, поява нових технологій, поява нових товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі);
c) компетентність і професіоналізм персоналу;
d) економічні (виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика);
e) соціальні (демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили);
f) готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем.

8.До внутрішніх передумов, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, відносяться:

a) кадрові передумови;
b) медико-біологічні передумови;
c) організаційно-управлінські передумови;
d) техніко-технологічні передумови;
e) сакральні передумови;
f) фінансові передумови.

9.Індикаторами нагальності розробки та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності для конкретного підприємства виступають:

a) загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;
b) покращення фінансових показників підприємства;
c) уповільнення росту попиту на продукт, що виробляється підприємством, спадання або ж затухання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства;
d) зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;

e) поява революційно нових технологій;
f) зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки.

10.Упорядкуйте етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності:
a) встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;
b) створення організаційної структури програми;
c) оцінка ефективності запропонованих заходів;
d) формулювання стратегій реалізації програми;
e) приготування розчинів;
f) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
g) визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми;
h) планування дій і визначення фаз програми;
i) конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень.

МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ЯК ФУНДАМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Ідеологія менеджменту якості

Згідно із сучасними ідеями в сфері забезпечення якості кінцевої продукції, менеджмент якості виступає фактично наскрізним аспектом управління підприємством поряд із витратами, часом тощо. Виходячи з цього, сам термін «якість» зазнав змін, які знайшли своє відображення у текстах міжнародних стандартів. Більшість визначень, що надавалися науковцями (як філософами, так і економістами), існують як альтернативна спроба уточнити дане поняття та розкрити його зміст, виходячи із загальних тенденцій розвитку науки управління на певному історичному етапі. У деяких теоретичних джерелах «*якість*» визначають як «придатність для використання» чи «відповідність меті», чи «задоволення потреб споживача», чи «відповідність вимогам». Усе це відбиває тільки окремі аспекти якості. Короткий огляд визначень «якості», складений за [13; 196], подано в табл. 8.1.

Аналізуючи наведені визначення, можна дійти висновку, що якість є однією зі складних категорій, з якими людина стикається в процесі своєї діяльності. Багатозначність трактувань даного поняття визначається тим, що під терміном «якість» розуміється велика кількість специфічних властивостей предметів і явищ. Сучасне трактування якості, надане в стандарті ISO 9000-2000 вказує на те, що, по-перше, не можна акцентуватись виключно на характеристиках продукції при визначенні якості, по-друге, об’єктом уваги компанії виступає не тільки продукція, а й процеси, в межах яких вона створюється, а також система управління, що має певні цільові орієнтири щодо виробництва продукції та задоволення споживача.

Таблиця 8.1

ФОРМУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО РОЗУМІННЯ КАТЕГОРІЇ «ЯКІСТЬ»

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

На рис. 8.1 представлено аналіз терміна «якість», виходячи з формулювань, наданих у стандарті ISO 9000-2000 «Система управління якістю. Словник» [80]. Більш того, з погляду сучасної концепції менеджменту якості саме останній аспект відіграє найбільш значиму роль у створенні якісної продукції, що можна продемонструвати за допомогою так званої *петлі якості*

(рис.8.2), яка слугувала методологічною основою попередньої версії стандарту, але не втратила актуальності на сьогодні. Аналізуючи етапи життєвого циклу продукту, що представлені у «петлі якості» на рис. 8.2, можна дійти висновку, що система управління якістю охоплює усі ключові процеси, що здійснюються при створенні, виробництві та представленні споживачу конкретної продукції. Слід також зауважити, що розуміння якості перебуває у сфері суб'єктивних оцінок кожної зацікавленої сторони і має тенденцію до постійних змін. Отже, якість — динамічна характеристика, котра відображає ступінь задоволення вимог конкретного споживача в умовах конкретної компанії на визначеному ринку.

Рис. 8.1. Сучасне розуміння категорії «якість»

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

- ✓ підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства завдяки підвищенню якості продукції та всіх основних, допоміжних та управлінських процесів;
- ✓ зниження всіх видів витрат й зміцнення економічної стабільності підприємства;
- ✓ дотримання вимог охорони навколишнього середовища;
- ✓ забезпечення цілеспрямованого та системного впливу на параметри якості в напрямі їх постійного поліпшення.

Об'єктами управління виступають процеси, від реалізації яких залежить якість кінцевої продукції (згідно з «петлею якості» (див. рис. 8.2)).

Рис. 8.2. «Петля якості» або типові стадії життєвого циклу, на яких забезпечується якість продукції

Варто звернути увагу на те, що поряд із терміном «управління якістю» часто вживається термін «менеджмент якості» як ідентичний йому. Це пояснюється тим, що в процесі перекладу з англійської мови ряду термінів виникають певні розбіжності, наприклад, термін «quality management» можна перекласти як «менеджмент якості», «керування якістю», «управління якістю» тощо. У такому розумінні термін «управління якістю» є ідентичним з терміном «менеджмент якості» [80]. Згідно з міжнародним стандартом ISO серії 9000 версії 2000 року, менеджмент якості — це координована діяльність з управління діяльністю організації стосовно якості, яка передбачає запровадження: політики та завдань у сфері якості; планування якості; управління якістю; забезпечення якості; поліпшення якості.

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

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

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

Сутність сучасної концепції менеджменту якості розкривається за допомогою принципів, якими має керуватися підприємство в процесі здійснення своєї діяльності. У науковій літературі існує кілька підходів до розгляду та з'ясування сутності принципів менеджменту якості. Перший — це принципи, сформульовані Е.Демінгом, що носять не методологічний, а швидше прагматичний характер. Фактично це установки чи постулати з формування поведінки менеджерів для досягнення цілей у сфері якості, сутність яких зводиться до такого:

1) постійною метою діяльності має бути поліпшення якості продукції;

2) не слід допускатися жодного дефекту в будь-якій сфері діяльності;

3) необхідно вимагати від постачальників, виходячи з використовуваних статистичних методів, гарантій якості видів продукції, що поставляються;

4) не укладати контракти на поставки продукції, орієнтуючись на низькі ціни;

5) постачальник повинен виявляти проблеми, пов'язані з якістю, і вирішувати їх;

6) навчатися мають всі працівники підприємства;

7) використовувати нові методи управління;

8) не допускати виникнення у працівників страху відповідальності за помилки;

9) у діяльності відділів не має бути жодних бар'єрів;

10) не використовувати в організації робіт заклики та гасла, не підкріплені реальними діями;

11) не оцінювати кількісними нормами діяльність нікого із працівників;

12) усувати всі причини, що зменшують у працівників почуття поваги до своєї організації і гордості за неї;

13) заохочувати прагнення до навчання і самоосвіти;

14) керівники вищої ланки повинні чітко встановлювати свої зобов'язання щодо якості.

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

Другий підхід орієнтовано на розгляд змісту сучасних принципів менеджменту якості, покладених в основу стандарту ISO версії 2000 року [77], що подано на рис. 8.3.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2000 серед основних функцій процесу управління якістю на підприємстві обов'язково називають планування, оперативне управління, забезпечення й поліпшення якості, які реалізуються в межах системи якості на всіх етапах життєвого циклу продукту, що зображено на рис.8.2. Ураховуючи те, що процес управління в цілому являє собою вплив суб'єкта на об'єкт через реалізацію управлінських функцій установленими методами, можна стверджувати, що процес управління якістю в організації здійснюється через ті функції, послідовна реалізація яких забезпечує досягнення цілей організації в галузі якості. Кожен із названих напрямів діяльності має свої особливості, і разом вони являють собою чотири основні функціональні підсистеми системи якості.

Діяльність з удосконалення усіх процесів організації має здійснюватися за етапами робіт, представленими у циклі Е. Демінга, що вважається сучасним циклом менеджменту якості. У цьому циклі (рис.8.4) передбачається виконання 4-х етапів робіт: планування (Plan — P); виконання робіт — дія (Do — D); контроль результатів (Check— C); коригувальні дії (Action — A).

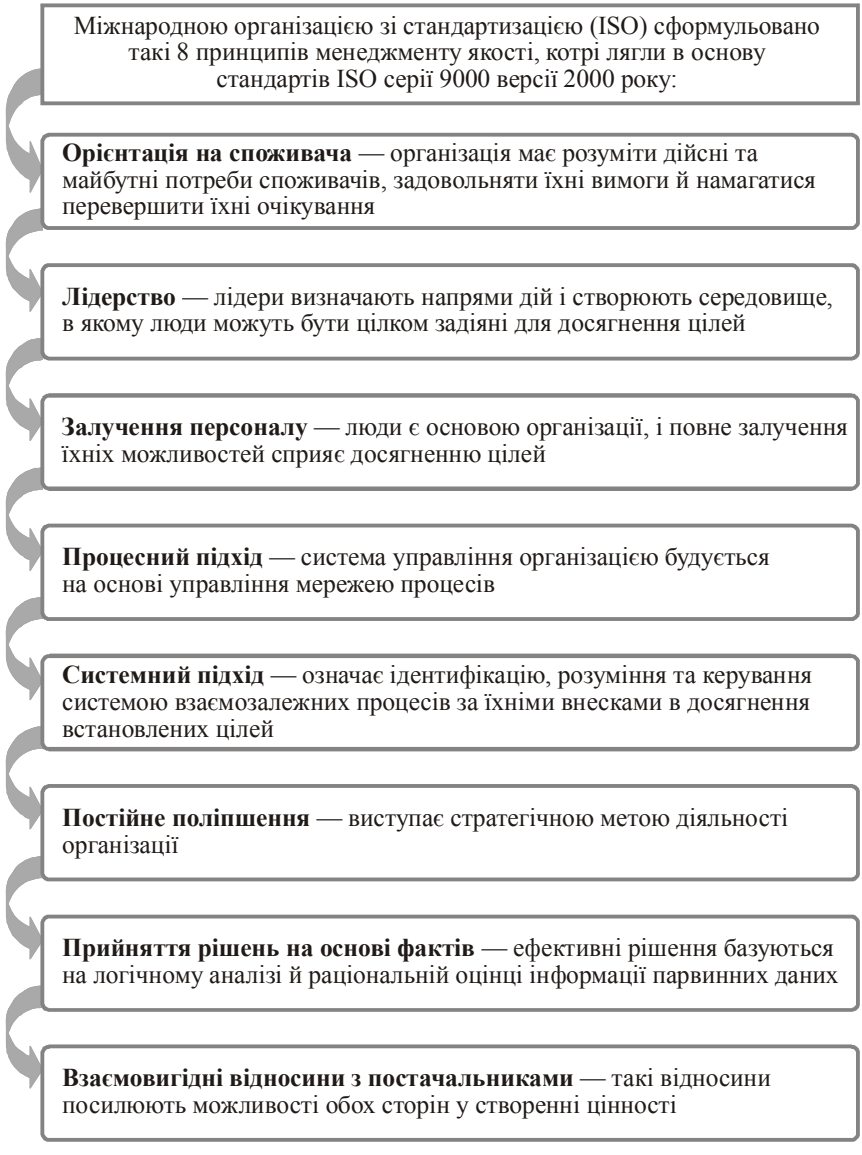


Рис. 8.3. Сучасні принципи менеджменту якості

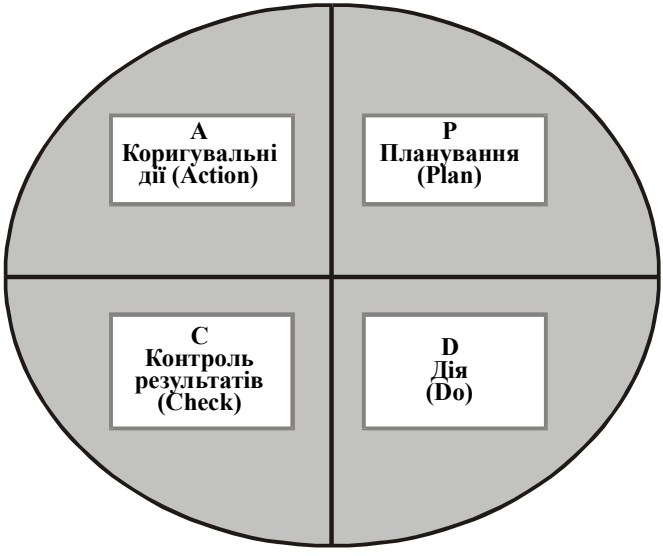


Рис. 8.4. Цикл Демінга (PDCA)

Таким чином, у реалізації 4-х розглянутих функцій полягає зміст процесу управління якістю в рамках підприємства, коли система якості впливає на виробничий процес.

Крім розглянутих підходів до виділення функцій управління якістю, заслуговує на увагу також поділ функцій із погляду адміністративного та оперативного аспектів управління якістю [10]. Наведені аспекти управління утворюють два взаємопов'язані контури управління, які названо вертикальною та горизонтальною петлями управління. Вертикальна петля включає функції, виконання яких належить до повноважень вищого керівництва підприємства, та виконує завдання адміністративного управління якістю. Горизонтальна петля управління включає функції, що виконуються в процесі оперативного управління якістю. Повна «петля якості» має включати дві складові: *вертикальну петлю адміністративного управління якістю* (quality management) та *горизонтальну петлю оперативного управління якістю* (quality control) — відповідно з двома аспектами управління якістю.

Становлення та розвиток сучасних ідей у галузі якості відбувалося у тісному зв'язку із загальними тенденціями формування менеджменту як науки. У науковій літературі, присвяченій даному питанню, досить ґрунтовно аналізуються всі

періоди становлення менеджменту якості відносно загальних тенденцій розвитку науки управління. Найбільшої уваги заслуговує підхід, спрямований на розгляд етапів розвитку документованих систем управління якістю [271]. Для надання змістовної характеристики основним етапам розвитку систем управління якістю використовується «зірка якості», графічна інтерпретація якої у вигляді «знака якості» використовувалася за радянських часів (рис.8.5).

Рис. 8.5. «Зірка якості»

Якщо скористатися наведеною «зіркою якості», то в історії розвитку документованих систем якості можна виділити 5 етапів і представити їх у вигляді 5-ти «зірок якості».

Підбиваючи підсумок, слід зазначити, що з погляду стратегічного підходу у становленні та розвитку систем управління якістю виділяються три ключові етапи, наведені на рис.8.6: якість у виробництві, формалізована якість, стратегічний менеджмент якості. Саме ці етапи найбільш чітко відображають характер еволюційних змін, що відбуваються в процесі розвитку підходів до управління якістю.

Аналіз етапів розвитку менеджменту якості дає змогу зрозуміти, що домінантним підходом до управління сучасними організаціями є підхід, який базується на застосуванні філософії TQM. У науковій літературі висвітленню даного питання приділяється багато уваги, особливо останнім часом.

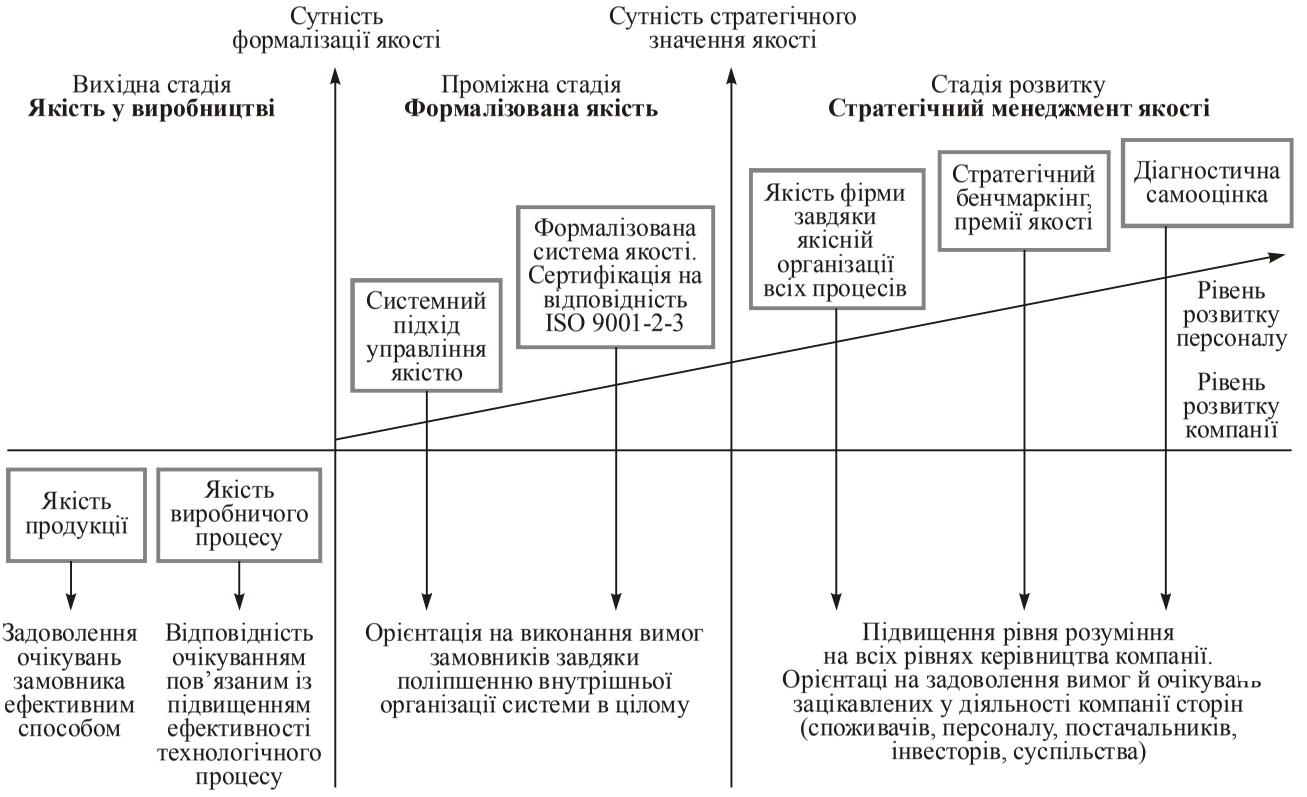


Рис. 8.6**.** Стратегічний підхід у становленні та розвитку систем управління якістю

Всеохоплюючий менеджмент якості (Total Quality Management — TQM) — це концепція, яка передбачає загальне, цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності — від досліджень до післяпродажного обслуговування — за участі керівництва та працівників усіх рівнів та за умов раціонального використання технічних можливостей. Ураховуючи складність перекладу даного терміна українською мовою, що викликано можливістю двозначних трактувань, надалі під час розгляду матеріалу теми вживатимемо абревіатуру з англійської мови — TQM.

Метою TQM є досягнення довгострокового успіху через максимальне задоволення запитів усіх груп, зацікавлених у діяльності компанії. В поняття «зацікавлені сторони» входять люди або групи, зацікавлені в успіху діяльності організації. До них належать споживачі, власники, працівники, постачальники та суспільство, але у ряді випадків можуть належати й інші сторони.

Завдання TQM полягає у постійному поліпшенні якості шляхом регулярного аналізу результатів та коригування діяльності, прагнення до повної відсутності дефектів та зниження невиробничих витрат, забезпечення конкурентоспроможності та завоювання довіри всіх зацікавлених груп завдяки використанню передових технологій, гнучкості, своєчасним поставкам, енергії колективу [13].

Цикл управління в організації, що працює за принципами TQM, являє собою цикл безперервного поліпшення всіх показників діяльності та містить три ключові аспекти:

1) планування вдосконалення (аналіз потреб споживачів, суспільства, працівників та організації, що постійно змінюються; аналіз внутрішніх можливостей організації з поліпшення якості; розрахунок перспективних витрат на якість);

2) реалізація вдосконалення (визначення пріоритетів серед процесів, які піддаються коригувальним діям; створення команди з удосконалення процесу; уточнення завдань; збирання даних; причинно-наслідковий аналіз; планування та впровадження рішень, документування; оцінка результатів; стандартизація);

3) самооцінювання (національні та міжнародні премії з якості; внутрішньофірмова система балів).

Узагальнюючи різні підходи до розуміння концепції TQM, порівняльну характеристику традиційних принципів управління

та принципів управління в системі TQM можна представити у вигляді табл. 8.2 [13].

Таблиця 8.2

ВІДМІННОСТІ ОСНОВНИХ ПРИНЦИПІВ ТРАДИЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ Й СИСТЕМИ TQM

Традиційні принципи управління	Принципи системи TQM
Задоволення потреб замовника	Задоволення потреб споживача, суспільства й працівників організації
Планування, забезпечення й контроль поліпшення якості продукції	Планування, забезпечення й контроль поліпшення якості всіх процесів і систем
Розробка переважно коригувальних дій	Розробка переважно запобіжних дій
Навчання управлінню якістю тільки працівників відділу контролю якості	Навчання управлінню якістю всього персоналу
Покладення функцій забезпечення якості на відділ контролю якості	Покладення функцій управління якістю на всіх працівників
Вирішення в напрямі якості тільки «гарячих» питань і завдань сьогодення	Регулярне виявлення й вирішення в напрямі якості хронічних проблем
Виконання кожним автономно поставленого завдання	Координація та взаємодія діяльності всіх працівників у сфері якості

Підбиваючи підсумок, необхідно зазначити, що питання забезпечення, підтримання та підвищення якості і конкурентоспроможності обов'язково необхідно розглядати у взаємозв'язку, орієнтуючись на ті підходи та концепції, що домінують як у межах країни, так і на рівні компанії. Механізм впливу держави на процеси підвищення якості можна представити у вигляді схеми, зображеної на рис. 8.7. Якість створюється у конкретних організаціях і процес її забезпечення у кожній бізнесовій організації починається зі свідомості працівників і чіткого розуміння ними

тих цілей, що є пріоритетними для компанії. А визначення пріоритетності цілей компанії здійснюється на основі концепції державної політики і тих пріоритетів, які чітко сформульовані та проголошені на рівні держави у вигляді національної політики у галузі якості.

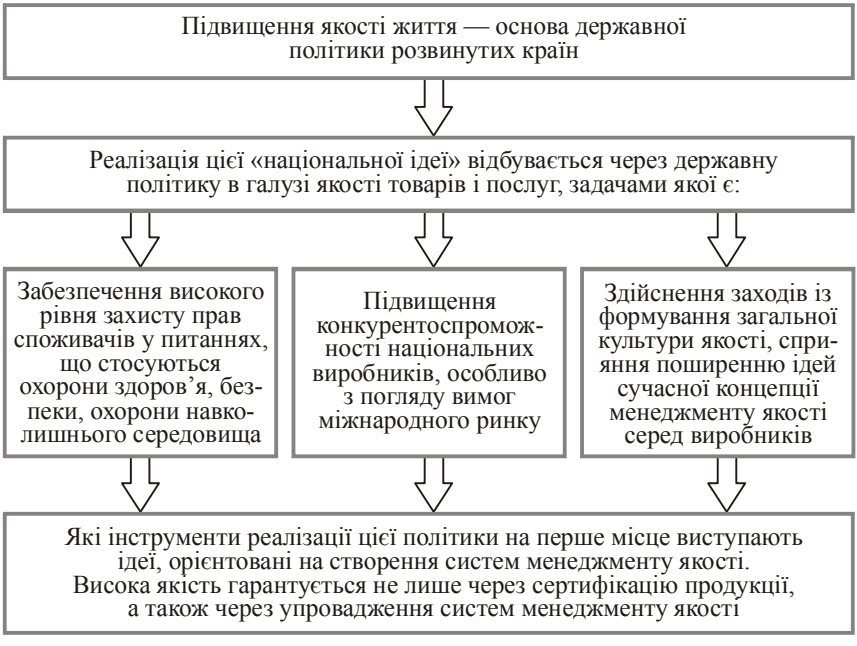


Рис. 8.7. Значення управління якістю в системі менеджменту: макроаспект

На рівні бізнесових організацій ідея підвищення якості і конкурентоспроможності може бути реалізована, орієнтуючись на формулювання базових орієнтирів та цілей за трьома ієрархічними рівнями:

✓ на рівні організації: наміри, напрями, цілі діяльності стосовно якості, офіційно сформульовані та задекларовані вищим керівництвом організації у політиці якості;

✓ на рівні підрозділів: завдання, ресурси, критерії оцінювання діяльності, пов'язані із забезпеченням якості груп процесів, спрямованих на створення конкретної продукції;

✓ на рівні персоналу: відповідальність, повноваження, відносини виконавців усіх рівнів щодо питань якості.

Значення та необхідність управління якістю на рівні організації визначається тим, що сприяє задоволенню дедалі більших потреб та очікувань споживачів і, відповідно, надає поштовх для розвитку і вдосконалення бізнесу. Компанія завдяки застосуванню сучасного інструментарію та методів менеджменту якості стає більш гнучкою, адаптивною, постійно використовуючи власні конкурентні переваги і утворюючи нові. Підвищення конкурентоспроможності підприємства відбувається, виходячи з цього, завдяки тому, що воно задовольняє потреби клієнтів швидше за своїх конкурентів, пропонуючи при цьому бажане поєднання ціни та якості (рис.8.8).

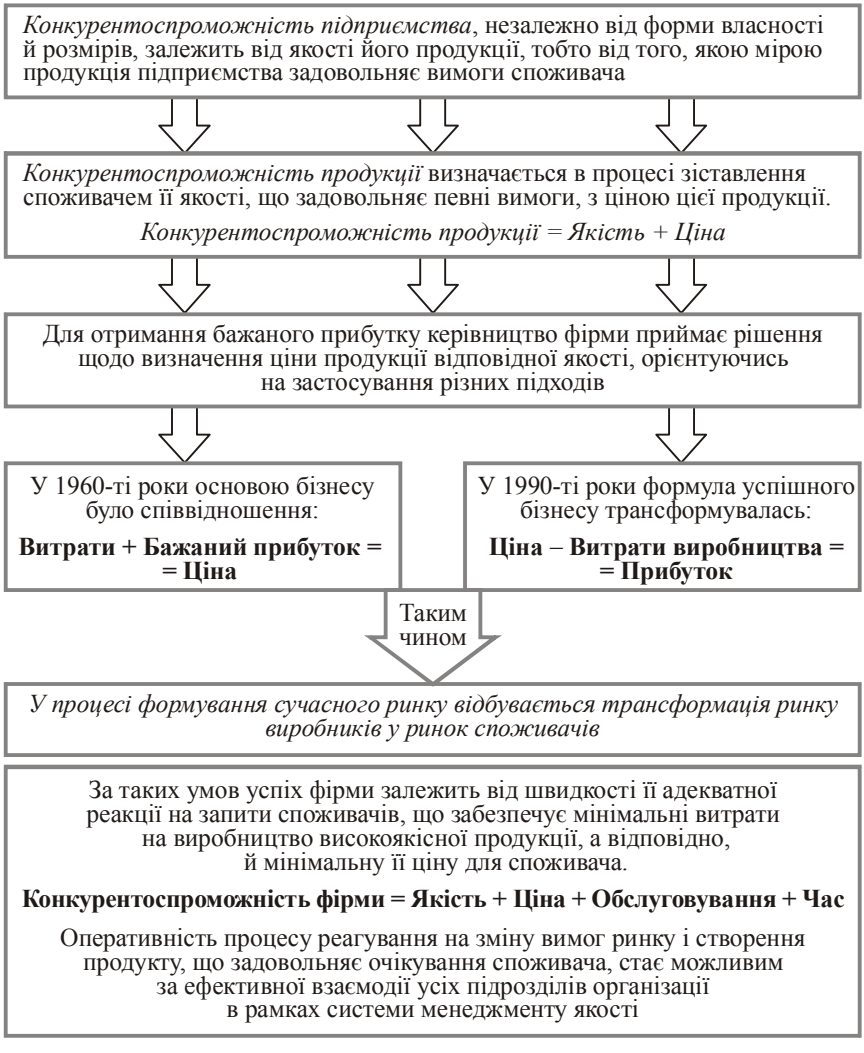


Рис. 8.8. Значення управління якістю в системі менеджменту: мікроаспект

Такий підхід до класифікації є досить умовним, оскільки значна кількість методів має багато спільного у структурі й методиці застосування, завдяки чому вони можуть розглядатися як частини єдиної методології тотального управління якістю (TQM). Пе-

релік основних класичних і «нових» методів управління якістю наведено на рис. 8.9.

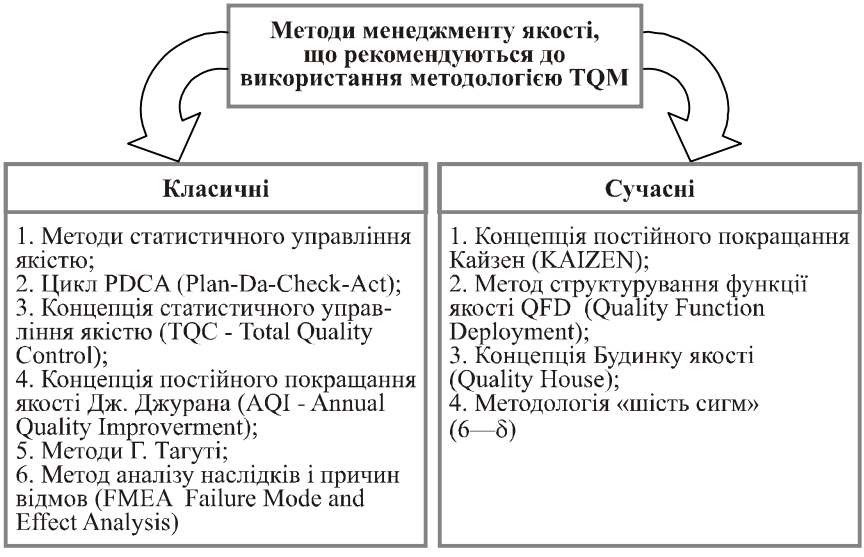


Рис. 8.9. Класифікація методів управління якістю

Особливої уваги заслуговують ті підходи до управління компаніями, які використовуються для вдосконалення бізнесу в процесі проведення змін. Слід розуміти, що для досягнення успіху підприємство повинно задовольняти споживача, а для цього необхідно постійно розвиватися та вдосконалюватися, тобто реалізувати на практиці основні ідеї сучасної концепції менеджменту якості.

8.2. Інструментарій управління якістю

Інструменти та методи управління якістю, застосовувані сучасними організаціями, формують складову загальної методології менеджменту якості. Наявне на сьогодні різноманіття практичних підходів до управління якістю на усіх рівнях управління та етапах життєвого циклу продукту викликає необхідність їх класифікації. Найдоцільніше всі методи менеджменту якості поділити на дві групи, орієнтуючись на час їх виникнення [13]:

1)класичні методи, розроблені впродовж усього періоду становлення менеджменту якості, що зберегли свою актуальність нині; їх розробниками вважають американських учених Е.Демінга, К.Ісикаву, Т.Тагуті, дослідження яких було спрямовано на розробку й розвиток методів планування якості та статистичного аналізу;

2)«нові» методи, становлення й розвиток яких відбувалися наприкінці ХХст. і тривають зараз; їх було сформульовано на базі класичних методів, але відрізняє їх те, що всі вони характеризуються соціальною спрямованістю в широкому розумінні та мають застосовуватись у комплексі з наявними управлінськими, технічними, організаційними методами, на відміну від застосування послідовного набору спеціальних класичних методів.

До складу класичних методів належать:

1. *Методи статистичного управління якістю* — комплекс методів статистичного аналізу, спрямованих на забезпечення стабільності процесів і зменшення їх варіабельності. Поширення цих методів почалось із розробки контрольних карт Вальтером Шухартом, які дали змогу здійснювати оперативне регулювання технологічного процесу, спрямовуючи зусилля на запобігання виникненню дефектів, а також із застосування таблиць вибіркового контролю, розроблених Х. Доджем, за допомогою яких проводився вибірковий контроль якості вхідних ресурсів та готової продукції. До складу даної групи методів належать 7 простих інструментів контролю якості та 7 інструментів управління якістю, мова про які піде далі.

2. *Цикл PDCA* (Plan-Do-Check-Act) — концепція постійного циклічного покращання якості процесів завдяки зменшенню варіацій і виключенню причин, які порушують стабільність процесів при виконанні 4-х етапів робіт: планування — виконання — перевірка — дії. Даний цикл був запропонований В. Шухартом і розвинутий у окрему концепцію Е. Демінгом, згідно з якою його окремі етапи стали розглядатись як елементи загальної командної роботи в діяльності гуртків якості. Згідно зі стандартом ISO 9000:2000, цикл PDCA рекомендується застосовувати до управління всіма процесами в організації, реалізуючи через названі 4 основні функції менеджменту якості ідею їх постійного поліпшення.

3. *Концепція статистичного управління якістю* (TQC — Total Quality Control) — системний підхід до управління якістю, в межах якого сфера управління якістю поширюється на всі стадії створення продукту (етапи життєвого циклу) й охоплює усі рівні

управлінської ієрархії при реалізації технічних, економічних, організаційних і соціально-психологічних заходів, що відображається у відповідних документах системи управління якістю. Ідея системного, тотального управління якістю була розвинута А.Фейгенбаумом на базі досліджень Дж. Джурана, який вперше розвинув поняття «спіралі якості», що охоплювала весь життєвий цикл виробу від маркетингу до утилізації.

4. *Концепція постійного покращання якості Дж. Джурана* (AQI — Annual Quality Improverment) — концепція постійного підвищення якості, орієнтована на довгострокові результати завдяки зосередженості на стратегічних рішеннях, в основу якої покладено трилогію Джурана, що визначила основні стадії безперервно здійснюваних робіт з управління якістю: планування якості — контроль якості — покращання якості.

5. *Методи Г. Тагуті* — комплекс підходів до управління якістю, спрямованих на реалізацію ідеї підвищення якості при плануванні продукції з урахуванням варіацій і невизначеності. При застосуванні даних методів акцент робиться на так зване невиробниче регулювання якості (в процесі планування експерименту) та використання «функції втрат Тагути», за допомогою якої можна розрахувати величину втрат якості у вартісному вигляді у разі відхилення від цільового значення показників якості.

Сучасним методам менеджменту якості притаманна соціальна спрямованість у широкому розумінні. Вони були сформульовані на базі розглянутих традиційних методів, але відрізняє їх насамперед те, що усі вони мають застосовуватись у комплексі з існуючими управлінськими, технічними, організаційними методами, на відміну від застосування послідовного набору спеціальних класичних методів. До складу сучасних методів менеджменту якості належать:

1. Концепція постійного покращання Кайзен (KAIZEN) — системний підхід до покращання якості, орієнтований на здійснення постійних невеликих кроків з підвищення якості, що впроваджуються кожним працівником компанії. Система KAIZEN характеризується такими особливостями:

- ✓ вимагаються значні зусилля від людей і незначні інвестиції;
- ✓ весь персонал залучається до системи покращання;
- ✓ необхідна велика кількість маленьких кроків.

Даний підхід є характерним для японського менеджменту. На відміну від системи KAIZEN, при проведенні великих заходів стосовно підвищення якості, що передбачають одночасну кардинальну реорганізацію процесу із залученням значних інвестицій,

використовують систему КАІКУО. Термін має також японське походження, але покращання такого роду є характерним для західного стилю мислення.

2. *Метод структурування функції якості* QFD — (Quality Function Deployment) — систематизований шлях вивчення потреб та побажань споживачів через розгортання функцій і операцій у діяльності компанії із забезпечення якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного продукту, який би гарантував отримання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживачів. Головна мета QFD — гарантувати якість з першої стадії створення і розвитку нового продукту. Повністю розгорнута функція якості включає 4 етапи: планування продукту, проектування продукту, проектування процесу, проектування виробництва.

3. *Концепція Будинку якості* (Quality House) — методика забезпечення цінності продукту, що очікує споживач, за мінімальної його вартості. Заснована на використанні комплексу методів та інструментів, орієнтованих на вивчення вимог споживача та перетворення їх у конкретні характеристики продукту. До їх складу належить метод QFD, а також більшість «нових» інструментів управління якістю, зміст яких буде розглянуто далі.

4. *Методологія «шість сигм»* (6-δ) — стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи зі знаходження і виключення причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, через зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача.

Методологія «шість сигм» була розвинута компанією Моторола у 1990 році, а останнім часом дістала широке поширення в таких американських компаніях, як General Electric, American Express тощо. «Шість сигм» заснована на вирішенні короткострокових проектів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей, спираючись на застосування комплекту інструментальних засобів, придатних до використання у проектуванні, виробництві та обслуговуванні. В рамках даної методології починає використовуватись показник визначення кількості дефектів на мільйон можливостей у пристосуванні до різних аспектів діяльності будь-якої організації.

Крім розглянутих методів та інструментів управління якістю, котрі стосуються суто питань забезпечення якості, більша частина управлінського інструментарію, що використовується для проведення змін у компанії, може також розглядатися в ролі сучасних інструментів і методів менеджменту якості. Це пояснюється тим, що реалізація проекту створення системи менеджмен-

ту якості відповідно до вимог стандартів ISO 9000:2000 із впевненістю може розглядатися нами як один із аспектів реструктуризації підприємств. Саме характер і напрями змін, які відбуваються в організації в період засвоєння основних принципів філософії TQM, починаючи від вдосконалення технології та завершуючи зміною організаційної культури, приводять до необхідності використання саме таких підходів, методів, інструментів. До їх складу відносяться:

1. Бенчмаркінг.
2. Методи «точно вчасно» (Just-in-Time).
3. Система комплексного обслуговування устаткування (TPM — Total Productive Maintenance).
4. Методологія процесно-орієнтованого управління (BPMS — Business Process management System).
5. Методологія ABC/ABM (Activity Based Costing/Activity Based Management).
6. Методи управління знаннями (Knowledge Management).
7. Збалансована система індикаторів ведення бізнесу BSC (Balanced Business Scorecard).

Варто зазначити, що представлений перелік сучасних методів та інструментів управління якістю не вичерпує себе і може бути доповнений і розширений у процесі аналізу досвіду сучасних провідних компаній світу в галузі управління якістю.

Чільне місце серед названих методів посідають статистичні методи у системі управління якістю. Як правило, вони широко використовуються в процесі контролю якості у виробництві. Хоча в сучасних умовах сфера їх застосування значно поширилась на сфери планування, проектування (методи Тагуті), маркетингу, матеріально-технічного забезпечення тощо. Умовно існуючі статистичні методи управління якістю можна поділити на дві групи:

1) *інструменти контролю якості,* що являють собою інструменти надання та аналізу первинної інформації;

2) *інструменти управління якістю*, що використовуються для перетворення вимог споживачів на параметри якості очікуваного продукту.

Проблемою у використанні статистичних методів є те, що вони досить складні для сприйняття персоналом організації і ґрунтуються на знанні методів та інструментів математичної статистики. Для вирішення даної проблеми професором Ісікавою були відібрані сім найбільш простих і доступних статистичних методів, які могли використовуватись працівниками на робочих місцях для аналізу первинних даних. Як видно з рис. 8.10, до складу

семи інструментів контролю якості належать такі статистичні методи:

1. *Контрольний листок* — інструмент для збору даних та автоматичного їх впорядкування для полегшення подальшого використання та обробки зібраної інформації.

2. *Діаграма Парето* — інструмент, який дає змогу наглядно уявити величину втрат залежно від різних дефектів, зосереджуючи увагу на ліквідації тих дефектів, які призводять до найбільших втрат. Основою для побудови діаграми є контрольні листки або інші форми збору даних. Розрізняють два види діаграм Парето: 1)за результатами діяльності — вони призначені для виявлення головної проблеми та відображають небажані результати діяльності; 2) за причинами (чинникам) — вони відображають причини проблем, які виникають у ході виробництва.

3. *Причинно-наслідкова діаграма* — інструмент, що надає можливість виявити найбільш суттєві чинники, що впливають на кінцевий результат. Зазвичай вона застосовується для аналізу дефектів, що призводять до найбільших втрат. При цьому аналізуються 4 основні причинові чинники: персонал, машина (устаткування), матеріал і метод робіт. Виходячи з чого таку діаграму іноді називають діаграмою «чотири М» (man, method, material, machine).

4. *Гістограма* — інструмент, що являє собою стовпчастий графік і дає змогу наочно оцінити закон розподілення статистичних даних. Використовується для зображення розподілу конкретних значень параметра за частотою його повторення за визначений період часу (тиждень, місяць, рік).

5. *Діаграма розсіювання* (кореляційна діаграма) — інструмент, що будується у вигляді графіку залежності між двома параметрами і надає можливість визначити вид і щільність зв'язку між ними. За умови наявності такого зв'язку відхилення за одним із параметрів можна усунути впливаючи на інший.

6. *Контрольні карти* — інструмент, що дає змогу відстежувати характер проходження процесу і впливати на нього, запобігаючи його відхиленням від вимог, які пред'явлені до процесу стандартом. Контрольна карта являє собою різновид графіка, який відзначається наявністю контрольних меж, що означають допустимий діапазон розкиду характеристик у стабільних умовах протікання процесу. Вихід за контрольні межі означає порушення стабільності процесу і вимагає проведення аналізу причин і вжиття відповідних заходів. Розрізняють контрольні карти якісних і кількісних характеристик:

1) карти для кількісних характеристик відображають конкретні виміри параметрів процесу (температуру, розмір, вагу);

2) карти для якісних ознак відображають загальну зміну всього процесу (кількість рекламацій на замовлення, кількість прогулів тощо).

Рис. 8.10. Інструменти контролю якості

7. *Стратифікація* — метод, що дає змогу провести селекцію даних для з'ясування причин розсіювання характеристик виробів. У разі застосування даного інструменту отримані характеристики процесу розподіляються залежно від різних чинників. При цьому визначається ступінь впливу кожного чинника на характеристики виробу, завдяки чому можна вжити необхідні заходи для усунення їх недопустимого розсіювання.

Завершуючи розгляд інструментів контролю якості, слід чітко усвідомити, що вони являють собою інструменти надання інформації та її аналізу. Головне їх призначення — контроль процесу та надання інформації для його коригування і покращання. Їх застосування на практиці є однією із найважливіших вимог, що висувається в рамках концепції TQM.

Головне призначення другої групи статистичних методів управління якістю — забезпечення відповідності визначених параметрів вимогам до якості процесів планування, розробки, виробництва та вдосконалення продукту. Частіше дані інструменти управління якістю застосовуються як робочий інструментарій методу структурування функції якості — QFD (Quality Function Deployment), який виступає одним із ключових методів управління якістю, рекомендований до використання методологією TQM. Даний метод було розроблено в Японії, і метою його було гарантувати якість із найпершої стадії створення й розвитку нового продукту. QFD— це систематизований шлях вивчення потреб і побажань споживачів через розгортання функцій та операцій у діяльності компанії із забезпечення якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного продукту, який би гарантував отримання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживачів. Послідовне застосування та побудова серії матричних діаграм при застосуванні методу QFD схематично нагадує будівлю, тому цей процес дістав назву Концепції «Будинку якості», із якою є сенс ознайомитися використовуючи [5; 165].

Підбиваючи підсумок, варто зазначити, що QFD часто розглядають як один з інструментів управління якістю. На думку інших фахівців, QFD трактується як окрема методика, у межах якої використовується комплекс інструментів, спрямованих на забезпечення очікуваної споживачем цінності продукту за його мінімальної вартості. Саме завдяки використанню QFD споживач може управляти продуктом, він стає головним надбанням компанії, допомагаючи їй залишитись у бізнесі та досягти успіху.

В цілому комплекс методів та інструментів, що було розглянуто, дають змогу реалізувати один із базових принципів менеджменту якості — базування рішень, що приймаються на конкретних фактах і достовірній інформації. Тож для забезпечення вимог до якості їх застосування сучасними підприємствами є вельми необхідним.

8.3. Система управління якістю

Реалізація сучасних ідей у сфері якості та побудова процесів підприємства відповідно до вимог споживача досягається насамперед із побудови системи управління якістю (СУЯ) та її впровадження на підприємствах.

Для розуміння терміна «система управління якістю», визначення якого надано у тексті стандартів ISO 9001:2000, є сенс з'ясувати сутність та співвідношення термінів «система якості», «система забезпечення якості». Під *системою якості* розуміється сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю. Даний термін використовувався у стандарті ISO 9000 версії 1994 р. Фактично мова йшла про «систему забезпечення якості», а для простоти використання широко застосовувався термін «система якості». *Система управління якістю* — це організаційна основа управління підприємством, яка в широкому розумінні може розглядатись як система менеджменту організації стосовно якості.

Під *створенням систем управління якістю* розуміється її *розроблення та впровадження* у діяльність підприємства [10]. Зазвичай рішення про створення системи якості приймає керівництво підприємства під впливом вимог конкретних замовників або ситуації на ринках збуту. Таким чином, СУЯ може бути ініційовано як за бажанням керівництва вдосконалити діяльність підприємства, зменшити невиробничі витрати, так і на вимогу споживачів. Тому *розробка системи якості* в основному полягає в тому, щоб спочатку з урахуванням рекомендацій стандартів ISO 9001:2000 визначити склад необхідних функцій системи якості, а потім визначити структури, що виконують або будуть виконувати ці функції. Після цього розробляються нові та переробляються або використовуються наявні нормативні документи для виконання всіх функцій. При цьому слід чітко усвідомити, що стандарт дає уточнення, *що потрібно робити вищому керівництву, а не як треба це робити.*

Створення СУЯ на підприємстві — це не можливість виготовляти найкращу та найбільш конкурентоспроможну продукцію (найчастіше можна зустріти саме таке хибне розуміння необхідності впровадження системи), а можливість *дати гарантію, що якість виготовленої продукції є стабільною та зорієнтованою на конкретного споживача.* Отже, під час її створення необхідно дати відповідь на три ключові запитання: ХТО наш споживач?

ЯКІ його вимоги? ЯКИХ зусиль треба докласти, щоб його задовольнити? Відповідь на них визначає специфіку системи якості, що буде створюватися для кожного окремо взятого підприємства.

Для *впровадження* СУЯ необхідно: 1) розробити документацію системи, яка має відповідати вимогам стандарту ISO 9001; 2)привести практичну діяльність підприємства у відповідність з документацією.

Документація СУЯ розробляється для того, щоб формально закріпити відповідальність за здійснення певних процесів організації при створенні якості. Згідно із вимогами стандарту ISO 9001:2000 система управління якістю являє собою мережу процесів, ключові з яких подано у моделі управління якістю на рис.8.11.

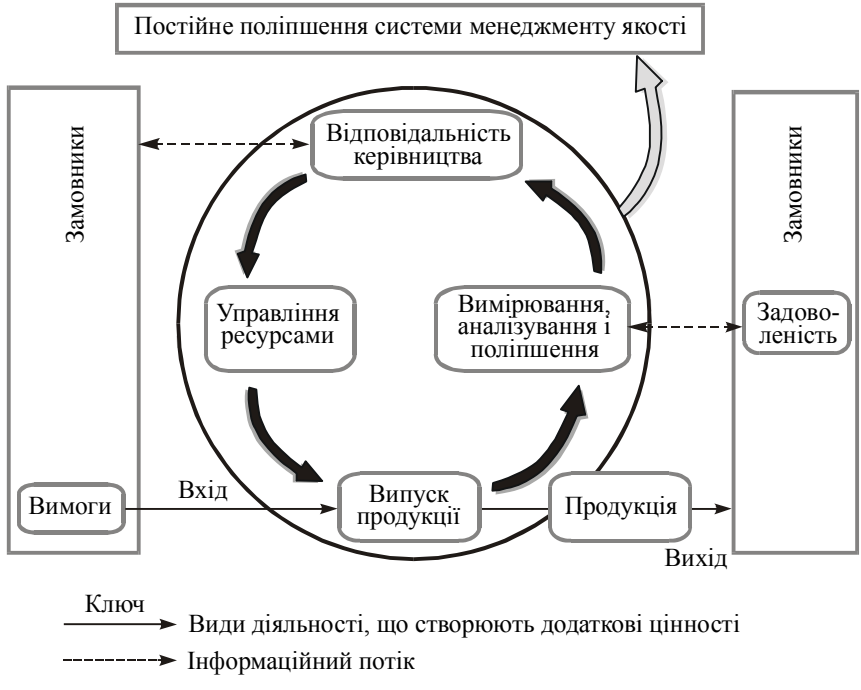


Рис. 8.11. Модель системи менеджменту якості, в основу якої покладено процес

Таким чином, організація, що впроваджує систему управління якістю, повинна спершу опрацювати механізм застосування і реалізації процесного підходу у своїй діяльності. Для цього необ-

хідно застосування методів організаційного інжинірингу та реалізації інструментів моделювання бізнес-процесів. Діяльність зі створення процесно-орієнтованої організації здійснюється за такими етапами:

- ✓ ідентифікація ключових процесів підприємства;
- ✓ встановлення послідовності і взаємодії між цими процесами;
- ✓ встановлення критеріїв і методів контролю параметрів процесів;
- ✓ забезпечення наявності інформації, необхідної для реалізації та моніторинга процесів;
- ✓ вимірювання й аналізування інформації про процеси та вжиття заходів, необхідних для досягнення встановлених результатів і безперервного поліпшення.

Саме з цих кроків, що передують заходом, безпосередньо пов'язаним із впровадженням СМЯ згідно з вимогами стандарту ISO, і доцільно розпочинати роботи в даному напрямі. Вимоги стандарту ISO 9001:2000 до СМЯ чітко регламентуються за 4-ма елементами (див. рис. 8.11):

- ✓ відповідальність керівництва;
- ✓ управління ресурсами;
- ✓ випуск продукції (саме за даним елементом підприємство має право вибору щодо опису та документування певних процесів, залежно від того, які етапи життєвого циклу реалізуються в процесі виготовлення продукції);
- ✓ вимірювання, аналізування та поліпшення.

За даними елементами розробляється документація СУЯ, а також забезпечується погодженість і сумісність процесів *планування, управління*, *забезпечення й поліпшення якості* з визначенням їхнього змісту та взаємодії. Кожен напрям діяльності має свої особливості, і разом вони являють собою чотири основні функціональні підсистеми системи якості, які й виступають *основними її складовими.*

Процес створення СУЯ на підприємстві є складним і зазвичай довготривалим процесом, а його подальший розвиток і перехід до TQM може взагалі тривати роками. У загальному вигляді етапи розроблення систем якості можна представити таким чином:

1.Визначення елементів системи якості. На цій стадії спочатку необхідно провести ретельний аналіз процесу створення продукції та представити його у вигляді докладного переліку етапів робіт.

2.Визначення складу структурних підрозділів системи якості. Для цього необхідно проаналізувати функції, виконувані на-

явними підрозділами, і порівняти їх із переліком функцій (елементів), котрі включено в систему якості, що створюється з урахуванням рекомендацій ISO 9000. У результаті визначаються підрозділи — виконавці за кожною функцією і кожним підрозділом, його нові функції офіційно включаються у функціональні обов'язки. Після визначення функцій та їх виконавців система якості набуває цілком конкретного контуру, який може бути представлено на двох схемах: структурній і функціональній.

3.Розроблення структурної схеми системи якості, котра будується на основі структурної схеми підприємства та дає можливість показати «пристрій» системи — склад і взаємозв'язок усіх структурних підрозділів, що виконують функції в системі якості. Окремим блоком можна показати керівне ядро системи якості — службу якості, а до неї, як було зазначено, включаються відділ технічного контролю, метрологічна служба, служба стандартизації, а також відділ управління якістю, що виконує функції організації, координації та методичного управління роботою з якості.

4.Розроблення функціональної схеми управління якістю, котра, на відміну від структурної схеми, що показує устрій системи якості, дає змогу наочно представити процес управління якістю.

5.Визначення складу та стану документації системи якості, коли після встановлення, *Хто* і *Що* повинен робити в системі якості, треба сказати, *Як*, якими методами це слід робити, згідно з якою документацією. Це найбільш об'ємна й рутинна робота у процесі розроблення системи якості.

6.Розроблення внутрішньофірмової системи документації — це розробка та коригування конкретних нормативних документів, у яких має бути викладено методи виконання функцій і завдань у системі якості. На цьому етапі відбувається наповнення системи якості необхідним внутрішнім змістом, а також інформаційне узгодження документів СМЯ та їх аналіз, спрямовані на перевіреня того, наскільки повним є розроблений пакет документів.

7.Упровадження документації СМЯ, тобто набуття документами статусу обов'язкових для виконання через видання відповідного наказу першого керівника підприємства.

8.Перевірення СМЯ.

Зазвичай, процес створення на підприємстві СМЯ завершується її сертифікацією. Отже, останнім етапом її розробки можна вважати *організацію і проведення сертифікації СМЯ* на відповідність стандартам ISO 9001:2000 авторитетним органом із сертифікації.

Згідно з вимогами ISO 9001:2000 документація СМЯ повинна містити:

а) документовані виклади політики й завдань у сфері якості;

б) настанови з якості;

в) документовані методики, які вимагаються стандартом;

г) документи, потрібні організації для забезпечення ефективності планування та виконання процесів і управління ними (процедури та інструкції);

д) протоколи якості.

Як правило, у документації описується більшість важливих процесів, дій та видів діяльності підприємства. Повний опис усіх процесів СМЯ матиме ряд суттєвих переваг як внутрішніх (можливість ефективно управляти процесами, використання як навчальних матеріалів, впевненість у стабільному виконанні процесів), так і зовнішніх (можливість довести ефективність процесів споживачам, органам із сертифікації тощо).

Документація системи якості являє собою ієрархічну систему, у якій документом найвищого рівня є політика та цілі в галузі якості. Що стосується змісту політики якості, слід розуміти, що оформлюється вона у формі короткої заяви керівника підприємства (зазвичай на одній сторінці) і доводиться до працівників як самостійний документ. Керівництво організації має забезпечити, щоб політика у сфері якості за своїм змістом і структурою відповідала меті організації; містила зобов'язання щодо задоволення вимог та постійного поліпшення результативності системи управління якістю; була розповсюдженою та зрозумілою на всіх рівнях організації; аналізувалася з погляду її постійної придатності. Політика якості має запевнити замовників у тому, що на підприємстві правильно визначено напрями робіт і цілі в галузі якості та обрано реальні засоби для їх досягнення. Усе це може позитивно позначитися на якості продукту, ефективності роботи підприємства, показниках його фінансової діяльності і, як наслідок, — на задоволенні всіх зацікавлених сторін.

Саме в процесі розроблення настанов із якості визначається перелік процесів СМЯ та механізм їх взаємодії. Визначаючи вимоги до входу й виходу кожного процесу, необхідно враховувати якість, затрати, терміни (номенклатуру) постачання за кожним вхідним і вихідним елементом (устаткування, сировина, матеріали, персонал). При цьому інформація щодо якості, затрат і термінів постачання має передаватися з одного процесу на інший і слугувати мірою оцінювання результативності й ефективності кожного конкретного процесу. Такий підхід повинен застосову-

ватися в організації на всій мережі процесів. За такого підходу будуть ураховуватися не так звані затрати на якість, а затрати на процес.

8.4. Забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю

Для ефективного функціонування системи управління якістю необхідно забезпечити наявність ряду складових. До них належать стандартизація вимог до якості продукції, процесів, систем управління; сертифікація й оцінка відповідності продуктів, процесів, систем управління; аудит якості. Процеси стандартизації та сертифікації регулюються низкою законодавчих актів, які стосуються даної сфери діяльності підприємства.

Стандартизація — це процес формування стандартів або ж інструмент управління якістю на державному рівні. Стандартизація здійснюється для гарантування безпечності продукції, робіт і послуг для навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна; якості продукції, робіт і послуг відповідно до рівня розвитку науки, техніки й технології; економії всіх видів ресурсів. Своєю чергою, *об'єкт стандартизації* — це предмет (продукція, процес, послуга), який підлягає стандартизації [13]. Цей підхід прийнято Держстандартом України. За визначенням ISO об'єктами стандартизації є *продукція, послуги та процеси.* Стандартизація розглядається зараз як механізм забезпечення відносин між різними зацікавленими сторонами, що дає змогу їм розробити єдині позиції за допомогою єдиної мови спілкування.

Відповідно до визначень, прийнятих ISO та Європейською економічною комісією ООН (ЄЕК ООН), *стандарт* визначається як документ технічних умов, розроблений у процесі співпраці та затверджений усіма зацікавленими в ньому сторонами, який засновано на загальних результатах досягнень науки, техніки та практичного досвіду.

Стандарти мають міжнародне, регіональне та найбільшою мірою національне значення. Тому виділяють такі *види стандартів*: міжнародний, регіональний, міждержавний, національний. Міжнародні, міждержавні, регіональні й національні стандарти інших країн застосовують в Україні в межах її міжнародних договорів за порядком, який установлюється Держстандартом.

Стандарти, що є обов'язковими, регламентовано Законом України «Про стандартизацію і сертифікацію». До обов'язкових вимог належать:

✓ вимоги, що гарантують безпечність продукції для життя, здоров'я громадян, її сумісність і взаємозамінність, охорону навколишнього середовища та вимоги до методів випробування цих показників;

✓ вимоги техніки безпеки та гігієни праці;

✓ метрологічні норми та правила, що забезпечують достовірність і єдність вимірювань;

✓ положення, що забезпечують технічну єдність під час розроблення, виготовлення, експлуатації.

Відповідно до специфіки об'єкта стандартизації, складу та змісту вимог, установлених до нього, для різних категорій нормативних документів зі стандартизації розробляють стандарти таких видів: основоположні, на продукцію та послуги, на процеси, на методи контролю (випробувань, вимірювань, аналізу) .

Важливу роль у процесі управління якістю на підприємстві відіграють галузеві системи стандартів, які використовуються поряд із універсальними стандартами ISO 9000, доповнюючи один одного. У тих галузях, де вимоги стандарту ISO 9000 розглядаються як недостатні (харчова промисловість, фармацевтична, автомобілебудування), використовуються галузеві моделі, орієнтовані, головним чином, на створення систем управління виробництвом.

До їх складу належать такі найвідоміші галузеві моделі:

1. QS-9000 — це комплекс стандартів для автомобільної промисловості, який розроблено в 1994 р. у США за ініціативою трьох автомобільних компаній — «General Motors», «Ford» та «Chrysler» за участі групи стандартизації в автомобільній промисловості та цільової групи ASQS із забезпечення якості у постачальника. Поряд із вимогами, які є у стандартах ISO серії 9000, стандарти QS серії 9000 мають низку додаткових вимог, специфічних для даної галузі. Усі постачальники великої автомобільної «трійки» повинні виконувати вимоги стандартів QS серії 9000.

2.GMP (Good Manufacturing Practice — «належна виробнича практика») — це комплекс стандартів для фармацевтичної промисловості. Належна виробнича практика лікарських засобів— це частина забезпечення якості, котра гарантує, що продукція постійно виробляється та контролюється за стандартами якості, що відповідають її призначенню й вимогам торгових ліцензій. Правила GMP призначено для зниження ризику, що існує у викорис-

танні будь-якої фармацевтичної продукції та не може бути повністю усунений проведенням випробувань готової продукції. Принципи та правила GMP є обов'язковими для всіх країн — членів ЄС. Настанови з GMP встановлюють мінімальні норми, яких повинні суворо додержуватися виробники, оскільки кожний з елементів забезпечення якості ліків однаково критичний для системи в цілому.

3.Система управління виробництвом продуктів харчування, що базується на принципах ХАССП (Hazard Analysis and Critical Control Points — Аналіз ризиків і критичні контрольні точки). Мета впровадження системи полягає у гарантуванні максимальної безпечності продукції, що виготовляється, завдяки мінімізації ризиків у критичних контрольних точках у межах операційної системи.

Поряд із використанням стандартів, які регламентують створення систем управління якістю, провідні компанії світу орієнтуються на використання системи стандартів ISO 14000. На відміну від багатьох інших природоохоронних стандартів, цю систему зорієнтовано не на кількісні параметри (обсяг викидів, концентрація речовини) і не на технології (вимога використовувати або не використовувати визначені технології, вимога використовувати «найкращу доступну технологію»). Основним предметом ISO 14000 є система екологічного менеджменту (Environmental Management System — EMS). Типові положення цих стандартів полягають у тому, що в організації потрібно вводити та дотримуватися визначених процедур, повинні бути підготовлені визначені документи, має бути призначено відповідального за визначену галузь.

Сертифікація згідно з Законом України «Про підтвердження відповідності» — це процедура, за допомогою якої визнаний в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність продукції, систем управління якістю, систем управління довкіллям, персоналу встановленим законодавством вимогам.

Сертифікація проводиться для: 1) створення умов для діяльності підприємств, установ і підприємців на єдиному товарному ринку України, а також для участі в міжнародній співпраці й міжнародній торгівлі; 2) сприяння споживачам у компетентному виборі продукції; 3) захисту споживача від недопропорядного виробника (продавця, виконавця); 4) контролю безпеки продукції для навколишнього середовища, життя, здоров'я та власності громадян; 5) підтвердження показників якості продукції, заявлених виробником.

Отже, сертифікацію спрямовано на підтвердження того факту, що дана компанія може задовольнити установлені до неї вимоги. Результатом сертифікації є свідоцтво про відповідність — сертифікат установленої форми. В останнє десятиліття сертифікація стала одним із важливих механізмів забезпечення якості**,** яка переросла в норму торгових відносин будь-якого рівня.

Сертифікація може мати *обов'язковий або добровільний* характер. *Обов'язкова сертифікація* проводиться на відповідність вимогам нормативної документації, які регламентовано Декретом Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» стосовно безпеки продукції для життя, здоров'я громадян; її сумісності та взаємозамінності, охорони навколишнього середовища; метрологічних норм і правил тощо. Отже, обов'язкова сертифікація проводиться у сфері, регульованій законодавством, тобто сфері, у якій рух матеріальної та нематеріальної продукції регулюється національними законами й постановами.

Добровільна сертифікація проводиться на відповідність усім необхідним споживчим вимогам у нерегульованій законом сфері та свідчить про виконання підвищених вимог до якості порівняно з обов'язковими вимогами, завдяки чому має підвищену ринкову вартість. Цей вид сертифікації може здійснюватися як державними, так і приватними органами із сертифікації.

В Україні роботи з сертифікації здійснюються в системі УкрСЕПРО, діяльність якої координує Держстандарт України. Систему створено відповідно до міжнародних нормативних документів ISO/IEC.

Залежно від об'єкта сертифікації розрізняють:

✓ *сертифікацію продукції*, що встановлює відповідність продукції тільки тим вимогам, які наявні у стандарті або іншому нормативному документі;

✓ *атестацію виробництва*, що проводиться для забезпечення стабільного рівня якості випуску продукції. під час її проведення вивчається організація виробництва, технологія виготовлення виробів, перевіряється стан обладнання та устаткування, метрологічне забезпечення, система управління якістю, кваліфікація виробників, укомплектованість служб контролю якості тощо;

✓ *сертифікацію системи якості*, яка здійснюється для підтвердження її відповідності вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000. Сертифікація системи якості проводиться для забезпечення впевненості органу з сертифікації продукції в тому, що продукція, яка випускається підприємством, відпові-

дає обов'язковим вимогам нормативних документів, а всі технічні, адміністративні й людські чинники, що впливають на якість продукції, перебувають під контролем. Продукцію незадовільної якості своєчасно виявляють, а підприємство вживає заходів із запобігання виготовленню такої продукції на постійній основі.

Сертифікат на систему якості — це документ, який видається підприємству органом із сертифікації систем якості та засвідчує відповідність створеної СМЯ вимогам нормативного документа (стандарту), а також підтверджує спроможність підприємства забезпечувати й підтримувати якість своєї продукції на відповідному рівні.

Оскільки сертифікація СУЯ є добровільною, то вона може проводитися з ініціативи виробника, продавця, споживача, органів державної виконавчої влади, громадських організацій та окремих громадян на договірних умовах між заявником та органом із сертифікації.

За сучасних умов розвитку підприємств сертифікація СУЯ як спосіб установлення довіри до організації, є найчастіше обов'язковим елементом для розвитку її ринкових можливостей. Визнання незалежною стороною можливості організації задовольняти встановлені вимоги зацікавлених сторін є вагомою гарантією цього.

Для ефективного функціонування СУЯ необхідно в діяльності керуватися законодавчими актами, які належать до галузі управління якістю. На перший погляд може скластися думка, що у втручанні держави в діяльність організацій, спрямованої на підвищення якості продукції, створення СМЯ та впровадження принципів TQM, немає потреби. Однак практика доводить, що без регулювання такої діяльності компаній із боку держави обійтися неможливо. Це пов'язано насамперед із необхідністю задоволення інтересів не тільки споживачів, а й усіх зацікавлених у діяльності організації сторін. У зв'язку з цим виникає необхідність у правовому регулюванні усіх сфер діяльності організацій з урахуванням інтересів усіх суб'єктів цієї діяльності. Отже, інтереси всіх зацікавлених сторін повинні бути представленими у формі законних вимог і дотримуватися всіма суб'єктами, які здійснюють господарську діяльність.

Виходячи зі сказаного вище, студенти, з'ясовуючи сутність та значення правового забезпечення процесів управління якістю, мають зрозуміти, що це діяльність, спрямована на використання різних форм і засобів юридичного впливу на органи та об'єкти

управління на всіх стадіях життєвого циклу продукту. Правове забезпечення управління якістю спрямовано на вирішення таких завдань:

✓ правового регулювання відносин, що складаються на всіх рівнях управління якістю;

✓ створення нормативно-правової бази, яка забезпечує належне правове регулювання процесів ефективної реалізації функцій управління якістю;

✓ захист прав та інтересів працівників тощо.

Державну систему управління якістю України створено з урахуванням вимог міжнародних стандартів. Передусім це серія стандартів ISO 9000, які забезпечують споживачеві право активно впливати на якість продукції, а також забезпечують законодавчу базу, нормативи якої передбачають, що для створення якісної продукції необхідно забезпечити якісне виконання всіх процесів, що реалізуються в межах підприємства. Ураховуючи те, що дієвим документом, у якому регламентуються вимоги до СУЯ та описується порядок її впровадження у компаніях, є стандарти, видані у 2000 році Міжнародною організацією зі стандартизації та прийняті Держстандартом України у 2001 році, студентам слід ознайомитися саме з цією групою нормативних актів. Особливу увагу слід приділити вивченню положень таких документів, як:

1. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги.

2. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник.

3. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності.

Крім наведених документів, діяльність виробників у галузі управління якістю регламентується на основі державних та галузевих стандартів. У даному випадку державна стандартизація виступає засобом захисту інтересів суспільства та конкретних споживачів і поширюється на всі рівні управління. Серед документів, які доцільно розглянути студентам при вивченні даної теми, варто зазначити такі:

1. Закон України «Про стандартизацію».

2. Закон України «Про підтвердження відповідності».

3. «Перелік продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні».

4. «Про державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил та відповідальність за їх порушення». Декрет Кабінету Міністрів України.

5. «Про забезпечення єдності вимірювань». Декрет Кабінету Міністрів України.

Правові відносини в галузі захисту прав та інтересів споживачів регулюються Законом України «Про захист прав споживачів» і відповідними постановами Кабінету Міністрів. У процесі вивчення студентами даного питання їм обов'язково треба ознайомитися зі змістом цього законодавчого акта. У наведених документах захищаються права громадян-споживачів, зокрема враховано ситуації, коли споживачам надано недостовірну або неповну інформацію про продукцію.

Реалізація нормативно-правових актів у сфері управління якістю дає змогу організувати ефективну систему законодавчого й нормативного забезпечення якості та безпеки продукції. Серед основних завдань такої системи слід назвати взаємопов'язане функціонування законодавчих актів і нормативних положень на всіх рівнях — від загальних законів щодо проблем безпеки продукції до вимог нормативних документів на конкретні види об'єктів стандартизації. Усе це означає подальший розвиток системи захисту інтересів споживачів.

Поряд із правовим забезпеченням, що регламентує процеси управління якістю на державному рівні, організаційне забезпечення надає можливість сформувати дієвий механізм функціонування СУЯ на рівні підприємства.

Під організаційним забезпеченням процесів управління якістю розуміються усі види діяльності, спрямовані на використання методів та інструментів адміністративного впливу на об'єкти управління в межах організації, для впровадження СУЯ в діяльність підприємства та забезпечення її ефективного функціонування. На цьому етапі обов'язково застосовується як внутрішній, так і зовнішній аудити системи управління якістю. Аудит якості буває трьох видів: аудит якості продукції, аудит якості процесу, аудит системи якості.

Аудит якості продукції — кількісне оцінювання відповідності встановленим показникам якості продукції. Аудит продукції може проводитися сам по собі та спрямовуватися на один або кілька видів продукції. Цей вид аудиту зорієнтовано на споживача (проводиться з його точки зору). Він може проводитися як мінімум одним аудитором, але може вимагати й великої групи аудиторів. Аудит продукції може виконуватися:

✓ із середини, тобто всередині підприємства, коли розглядаються результати технологічного процесу, коли кожний продукт розглядається як вхідний матеріал для наступного процесу (або внутрішнього споживача);

✓ ззовні, при цьому аудит продукції може проводитись або у постачальника матеріалів, або у замовника, або ж за участі кінцевого споживача.

Аудит якості процесу — аналіз елементів процесу, оцінювання його повноти, правильності вибору умов проведення й можливої ефективності. Під час проведення аудиту всього процесу певний час приділяється аудиту продукції. Такий аудит націлено на результати, що отримуються на виході процесу. Цьому видові аудиту присвячено значну й важливу частину аудиту системи якості. Незалежний аудит процесу — найбільш поширений і зручний, такий, що приносить найшвидші та найпліднішi результати. Причина в тому, що постачальник скоріше погодиться з необхідністю змін у конкретному процесі, ніж із необхідністю займатися глибокими проблемами системи управління, що виявляються в результаті аудиту системи.

Аудит процесу:

✓ менш широкий, ніж аудит системи;

✓ зазвичай є спрямованим на один або кілька конкретних процесів виробництва продукції;

✓ вимагає меншого обсягу планування, ніж аудит системи;

✓ може виявитися дуже корисним у вдосконаленні процесу, що розглядається;

✓ менш формальний, ніж аудит системи;

✓ можна виконати за час від однієї години до двох днів.

Цей вид аудиту засвідчує відповідність стандартам, методам, процедурам або іншим вимогам.

Аудит системи якості — документована діяльність, що здійснюється для отримання перевіренням та оцінюванням об'єктивних доказів того, що елементи системи якості, котрі застосовуються, відповідають їй, що вона розвивається, документується та ефективно використовується відповідно до конкретних вимог. Аудит системи спрямовано на всю систему забезпечення якості як результату діяльності керівництва, і таким чином включає в себе аудит процесу. Отже, це найбільш трудомісткий вид аудиту. Зазвичай він триває від двох до п'яти днів. Проводиться для того, щоб з'ясувати на основі об'єктивних доказів, чи втілюються в життя система управління якістю та плани організації та чи відповідають вони пред'явленому до них набору вимог.

Існують різні види аудиту.

Аудит першою стороною (внутрішній аудит) — проводиться для власних цілей самою організацією чи за її дорученням і може бути підставою для самодекларації організації про відповідність.

Аудит другою стороною (зовнішній аудит) — проводиться споживачами організації чи іншими особами за їхнім дорученням.

Аудит третьою стороною (зовнішній аудит) — проводиться сторонніми незалежними аудиторськими організаціями. Такі організації, як правило, є акредитованими, здійснюють сертифікацію чи реєстрацію відповідності вимогам, наприклад, вимогам ISO 9001.

Обов'язки та вимоги у зв'язку з плануванням і проведенням аудиту, повідомленням про одержані результати та їх реєстрації повинні визначатися у документованій методиці. Аудит може проводитися індивідуально чи командою аудиторів.

У результаті перевірки аудитором СМЯ складається список невідповідностей, що являє собою: 1) невідповідності обраним стандартам із серії ISO 9000; 2) потенційні невідповідності (коли ряд заходів перебуває на межі невідповідності). Доказом невідповідності можуть бути отримані аудитором дані після проведення інтерв'ю, перевірки документації, спостереження за діяльністю й умовами у сфері, яка перевіряється. Після проведення аудиту складається рапорт аудиту.

Необхідно також зазначити особливу роль внутрішнього аудиту. *Внутрішній аудит* є найвищою формою контролю керівництвом системи менеджменту якості підприємства. Результати внутрішніх перевірок є основою вхідних даних для аналізу з боку керівництва та дають змогу організації декларувати свою відповідність ISO 9000. Тому важливим є питання, як правильно запланувати, організувати й провести перевірки, а потім проаналізувати її результати.

Внутрішні перевірки можна будувати за загальносистемними елементами ISO 9000 чи за структурними підрозділами. У першому випадку перевіряється виконання вимог документації всіх рівнів, що відповідає визначеному елементу. У другому — перевірці підлягають усі елементи системи якості, властиві тому чи іншому підрозділові. Слід зазначити, що на практиці більше половини причин невідповідностей перебуває у сфері взаємодії між структурними підрозділами.

Результати аналізу використовуються службою якості й іншими підрозділами для розроблення поточних і перспективних планів, програм із підвищення якості продукції та послуг. Усі ці моменти є обов'язковими для функціонування та розвитку СМЯ. Однак за умов лише формального підходу до їх використання

вони принесуть мало користі, а також інколи можуть і зашкодити.

На завершення, необхідно зазначити, що потенціал СУЯ є дуже великим. Вона дає змогу постійно формувати нові елементи в діяльності організації, підвищувати рівень її розвитку та впевненіше дивитися в майбутнє, сприяючи досягненню успіху підприємством.

8.5. Якість — всесвітнє поле конкуренції на порозі XXI століття

Завершуючи розгляд сучасної концепції менеджменту якості слід усвідомити, що шлях до успіху в кожної компанії безумовно свій, але так чи інакше він проходить через якість. Досвід провідних компаній світу та успішних вітчизняних підприємств свідчить про те, що не існує найкращих концепцій управління та методів їх застосування на практиці, але кожний із сучасних підходів до управління організацією орієнтовано на розробку та впровадження стратегії якості як однієї з комплексних стратегій організації, що поєднує в собі всі аспекти її діяльності. Саме до складу таких підходів і належить концепція TQM, моделі якої застосовуються різними компаніями. TQM — не стандарт, а сукупність поглядів на менеджмент компанії, які перебувають у постійному розвитку та орієнтуються на пошук підходів до забезпечення якості діяльності організації в цілому.

Ідеї всеосяжного менеджменту якості закладено в основу міжнародних стандартів ISO 9000:2000, щоб допомогти організаціям усіх видів і розмірів упровадити й забезпечити функціонування ефективних систем менеджменту якості. Даний факт підтверджує саме життєздатність цієї концепції, її актуальність і перспективність за сучасних умов функціонування. Досвід успішного впровадження ідей TQM у практику діяльності світових лідерів у різних галузях промисловості — іще одне свідоцтво того, що концепція та принципи TQM розвиваються як реакція на нові реалії ринкової економіки на просторі глобальної конкуренції. Такі світові лідери, як «Ксерокс», «Моторола», «Тойота», «Сіменс», «Кока-кола», працюють саме в даному напрямі та мають значні здобутки. Вітчизняні виробники також активно працюють над застосуванням ідей менеджменту якості у своїй діяльності, але на цьому шляху існує низка суттєвих проблем:

1. Окрім чітко сформульованих вимог у стандартах ISO 9000:2000, керівництво компаній не має більше жодних розробок, спрямованих на реалізацію принципів TQM.

2. Неадекватність закладених в основу філософії TQM культурних традицій реаліям сучасного національного бізнесу.

3. Невиконання правила Джурана, коли відповідальність за якість на 85 % покладена на керівництво і лише на 15 % — на виконавців. За дослідженнями В. Лапідуса, для російських компаній дане співвідношення 50 : 50. Для українських можна припустити дотримання такого самого співвідношення [7; 165].

4. У процесі розвитку підходів до управління якістю вітчизняні виробники не пройшли ряд етапів. Це є особливо важливим з погляду застосування у повсякденній діяльності статистичних методів управління якістю як на оперативному, так і на стратегічному рівнях управління компаніями.

Отже, поступове вирішення даних проблем допоможе підприємствам піднятися на новий якісний рівень функціонування. Завдання, котрі мають повинні вирішувати вітчизняні виробники, можна окреслити таким чином:

✓ своєчасно випускати якісну продукцію, що користується попитом;

✓ підтримувати стабільний рівень якості виготовлення продукції і постійно його покращувати;

✓ реалізувати ідею зниження і виключення зайвих витрат за постійного підвищення якості;

✓ суттєво підвищити продуктивність процесів виробництва.

Продовжуючи вести мову про філософію TQM, слід насамперед розуміти такий суттєво важливий момент, що TQM — це не тільки ефективний спосіб управління бізнесом. Упровадження ідей TQM можливе лише за умов серйозних змін корпоративної культури сучасних організацій. Стан корпоративної культури та система менеджменту якості підприємства мають бути адекватними один одному. Отже, розглядаючи питання щодо засвоєння принципів TQM сучасними компаніями, слід ураховувати три ключові моменти:

1) ставлення вищого керівництва до проблем якості та його спроможність проводити зміни, орієнтуючись на лідерські здібності;

2) орієнтація на залучення персоналу компанії на всіх рівнях управління до побудови системи менеджменту якості через удосконалення мотивації та побудови безперервної системи навчання працівників;

3) орієнтація на командні методи роботи.

Слід наголосити на тому, що без зміни наведених соціальних складових неможливо провести будь-які зміни в організації, до яких можна віднести і підхід до управління організацією, який розглядається в даній темі.

Засвоєнню принципів TQM сприяє орієнтація компаній на використання моделей оцінки, які закладено в основу національних премій із якості, що виконують дві функції:

1) стимулювання до досягнення лідерства на ринку через засвоєння й реалізацію концепції TQM;

2) використання самооцінки для розроблення цілеспрямованих дій у напрямі поліпшення системи менеджменту організації.

Перша функція реалізується через участь підприємств у національних конкурсах із якості, де визнання лідерів проводиться з використанням моделей національних премій із якості. Друга функція є не менш важливою, оскільки через неї здійснюється діагностична роль моделей самооцінки підприємств з використанням національних премій якості, коли компанія не претендує на перемогу в національному конкурсі, а орієнтується виключно на виявлення слабких місць для поліпшення діяльності.

Найбільш відомими й авторитетними національними преміями з якості у світі є: японська премія Е.Демінга; американська нагорода у сфері якості ім. М. Болдриджа; Європейська нагорода за якість [7; 13; 197].

1.Премію Е.Демінга було започатковано в 1951 році, і вона передбачала нагороду компаній за їхні індивідуальні досягнення у сфері застосування принципів управління якістю в масштабах усієї компанії. Вона є найпрестижнішою у світі.

2. Премію М. Болдриджа було започатковано у 1987 році. Вона надається таким категоріям компаній:

- ✓ виробничим компаніям;
- ✓ компаніям сфери обслуговування;
- ✓ фірмам малого бізнесу незалежно від сфери діяльності з чисельністю працівників не більше 500 осіб;
- ✓ освітнім закладам;
- ✓ закладам охорони здоров'я.

3. Із 1991 року Європейський фонд управління якістю (ЄФУЯ) та Європейська організація з якості присуджують *Європейську премію з якості,* яка увібрала в себе найкращу практику вже наявних премій. Це єдина нагорода за якість, що визнається Європейською комісією.

Уся система оцінок поділяється на дві групи: критерії сприяння (можливості) та критерії результатів, а потім у межах кожного виділяють критерії за напрямами діяльності. Модель оцінки підприємства за критеріями Європейської премії з якості наведено на рис. 8.12.

В Україні *національну нагороду з якості* введено у 1996 році за ініціативою Української асоціації якості (УАЯ) та Української спілки промисловців та підприємців за підтримки ЄФУЯ та ЄОЯ. В основу оцінки покладено Європейську модель. 2001 року постановою Кабінету Міністрів України засновано Всеукраїнський конкурс із якості для стимулювання підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції, сприяння впровадженню ідеології TQM на підприємствах.

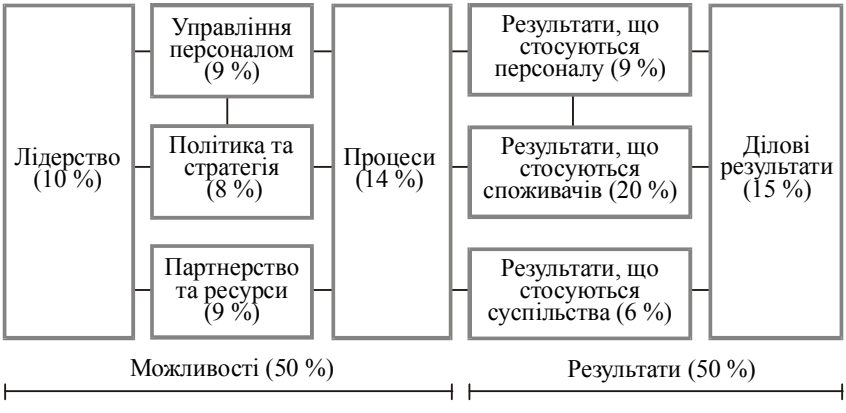


Рис. 8.12. Модель оцінки Європейської премії з якості

На основі моделі, представленої на рис. 8.12, підприємствами може проводитися самооцінювання результатів діяльності. Методика самооцінювання підприємств займає важливе місце в усіх основних моделях національних премій із якості. На її основі можна робити висновки щодо ефективності діяльності фірми, ступеня задоволення нею потреб споживачів, а також намітити шляхи для поліпшення діяльності.

В основу методики самооцінки покладено систему оцінок, що відповідає моделі Європейської премії з якості згідно з Європейською моделлю ділової досконалості (див. рис. 8.12). З'ясовуючи сутність і призначення методик самооцінки підприємств, слід мати на увазі, що існує два підходи до оцінки:

1) аналогічний тому, що застосовується в національних конкурсах із якості, коли результати оцінки обов'язково пов'язані з підрахуванням балів;

2) призначений для виявлення слабких та сильних сторін діяльності компанії щодо поставлених завдань, планування необхідних поліпшень, а також використання отриманих оцінок у процесах оперативного та стратегічного планування. У такому підході головне — це діагностика стану компанії, а методика самооцінки виступає одним із інструментів аналізу.

На завершення слід зазначити, що сучасна концепція менеджменту якості базується на філософії TQM та ідеях, викладених у стандартах ISO 9000:2000, згідно з якими процесний підхід домінує в системі управління організацією. Теоретичне обґрунтування даної концепції, що існує на сьогоднішній день поряд із національними преміями з якості, дає змогу сформулювати механізм застосування TQM у всіх сферах економіки, сприяючи поліпшенню економічних показників діяльності багатьох компаній. Однак неможливо не враховувати індивідуальні особливості кожної компанії, умови зовнішнього середовища, що швидко змінюються, появу нових ідей тощо. Тому стандартних схем щодо успішного функціонування компаній не існує. Існують лише різні засоби, методи, інструменти, підходи, частково розглянуті вище, які можуть допомогти компанії в досягненні встановлених цілей, зокрема, збереженні й підвищенні рівня своєї конкурентоспроможності.

Контрольні питання

1. Якими є сучасні принципи менеджменту якості?
2. Чому «петлю якості» інколи називають «спіраллю»?
3. Які виділяють функції управління якістю? Що собою являє схема управління якістю в організації за циклом Демінга?
4. Яка принципова відмінність між інструментами контролю та інструментами управління якістю?
5. Охарактеризуйте поняття, принципи та умови реалізації концепції загального управління якістю (TQM).
6. Які особливості мають найвідоміші моделі оцінювання підприємств за критеріями премій якості: США, Японії, країн Європи, України?

7. Яке призначення та структуру мають стандарти ISO 9000, QS 9000, GMP?
8. Який порядок розроблення та впровадження СУЯ в діяльність підприємства? Яку структуру має система управління якістю підприємства?
9. Яким чином здійснюється сертифікація систем якості на відповідність стандартам ISO 9000? Які існують види сертифікації і які органи можуть здійснювати цю процедуру?
10. Наведіть поняття та види аудиту якості.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Цикл Демінга включає такі функції управління якістю:
a) планування якості;
b) забезпечення якості;
c) виконання;
d) контроль результатів;
e) поліпшення якості;
f) коригуючі дії.

2. Формування на підприємстві СУЯ дає змогу:
a) забезпечити випуск продукції, що відповідає найкращим світовим зразкам;
b) виготовляти продукцію, яка є найбільш конкурентоспроможною на ринку;
c) виготовляти продукцію, якість якої є стабільною та відповідає встановленим до неї вимогам;
d) надає можливість орієнтуватися на вимоги конкретного споживача.

3. Які елементи СУЯ згідно з вимогами стандарту ISO9001:2000 слід документувати під час її створення й підготовки до сертифікації:
a) система якості;
b) управління невідповідною продукцією;
c) відповідальність керівництва;
d) управління ресурсами;
e) контроль якості;
f) випуск продукції;
g) вимірювання, аналіз, поліпшення.

4. До складу документації СУЯ належать:
a) стратегія з якості;

b) настанова з якості;
c) політика у сфері якості;
d) оперативно-календарні плани;
e) методики та процедури;
f) робочі інструкції.

5. Обов'язкова сертифікація проводиться на відповідність вимогам нормативної документації стосовно:
a) безпеки життя та власності громадян;
b) захисту навколишнього середовища;
c) взаємозамінності й відповідності продукції;
d) естетичності продукції;
e) економічності продукції;
f) метрологічних норм.

6. Визначити терміни, зміст яких наведено нижче:
a) схематичне зображення певної послідовності процесів, що здійснюються на всіх етапах життєвого циклу продукції;
b) сукупність властивостей і характеристик продукції та послуг, що зумовлюють їхню здатність задовольняти встановлені й передбачувані потреби;
c) координована діяльність із управління діяльністю організації стосовно якості;
d) сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю.

7. Упорядкуйте з погляду еволюційного розвитку систем управління якістю:
a) статистичне управління якістю (SQC);
b) універсальний менеджмент якості (UQM);
c) систему Тейлора;
d) тотальне управління якістю (TQC);
e) усеосяжний менеджмент якості (TQM).

8. Сертифікація системи якості полягає в:
a) проведенні поточного контролю якості;
b) отриманні відгуку споживача про продукцію;
c) підтвердженні відповідності системи якості визначеним вимогам.

9. При створенні системи менеджменту якості можуть використовуватись такі групи стандартів:

a) SA 8000;
b) ISO 9000;
c) QS 9000;
d) EN 45000;
e) ДСТУ ІСО 9000.

10. Які елементи СУЯ, згідно з вимогами стандарту ISO 9001—2000 р., слід документувати при її створенні та підготовці до сертифікації:

a) система якості;
b) управління невідповідною продукцією;
c) відповідальність керівництва;
d) управління ресурсами;
e) контроль якості;
f) випуск продукції;
g) вимірювання, аналіз, покращання.

Задача

1. Типова задача на визначення економічної ефективності підвищення якості

На підприємстві випускається стальний лист, що використовується для виробництва труб і турбін. Планується в наступному періоді покращити якісні характеристики продукції за рахунок використання нової якісної сировини. При цьому зменшується товщина листа та зростає його вартість. Необхідно прийняти рішення про ефективність такого впровадження, розрахував індекси затрат з урахуванням зміни рівня якості та вартості матеріалу. Вихідні дані для розрахунку подані в таблиці.

Вихідні дані для розрахунків

Базові показники		**Проектні показники**	
Товщина листа, мм	**Вартість листа, грн**	**Товщина листа, мм**	**Вартість листа, грн**

	44	3,04	49
4,91	74	2,61	53
4,01	43	2,39	50
3,98	45	2,01	52
3,12	46	1,9	52

Розв'язання:

1. Визначимо загальну зміну рівня видатків на закупівлю стального листа та його витрат у плановому періоді:

$\frac{49+53++50+52+52}{44+47+43+45+46}\times 100-100=13{,}8\%$ — збільшення рівня витрат;

$\frac{3{,}04+2{,}61+2{,}39+2{,}01+1{,}9}{4{,}45+4{,}91+4{,}01+3{,}98+3{,}12}\times 100-100=-41{,}6\%$ — зменшення витрат стального листа.

2. Розрахуємо загальний індекс витрат з урахуванням зміни рівня якості і оцінемо за допомогою відповідних індексів ступінь впливу на нього двох чинників: величини витрат сталі ($I_я$) та вартості сталі ($I_з$).

$$I_я=\frac{\sum P_n З_n}{\sum P_б З_б}=I_я\times I_з=\frac{\sum P_n З_б}{\sum P_б З_б}\times\frac{\sum P_n З_n}{\sum P_n З_б}$$

$$I_з=\frac{3{,}04\times 49+2{,}61\times 53+2{,}39\times 50+2{,}01\times 52+1{,}9\times 52}{4{,}45\times 44+4{,}91\times 47+4{,}01\times 43+3{,}98\times 45+3{,}12\times 46}\times 100=$$

$$=\frac{610{,}11}{921{,}62}=66{,}19\%,$$

тобто загальний рівень витрат з урахуванням підвищення рівня якості знизиться на 33,81 %;

$$I_я=\frac{3{,}04\times 44+2{,}61\times 47+2{,}39\times 43+2{,}01\times 45+1{,}9\times 46}{921{,}62}\times 100=$$

$$=\frac{537{,}05}{921{,}62}\times 100=58{,}27\ \%,$$

тобто витрати сталі знизяться на 41,73 %, що виступає в цьому контексті як якісна ознака даного заходу, що характеризує підвищення рівня якості кінцевих виробів;

$$I_з = \frac{610{,}11}{537{,}05} \times 100 = 113{,}6 \ \%,$$

тобто видатки на купівлю сталі збільшаться на 13,6 %;

Висновок

Результати розрахунків свідчать про доцільність впровадження даного заходу враховуючи те, що сукупне зниження витрат становитиме 33,8 %.

2. Типова задача на побудову діаграми розсіювання

Підприємство з'ясовує, як впливає якість упаковки годинників на попит на дану продукцію. Для споживача упаковка є якісною ознакою, для виробника — це ще й кількісна ознака. Кожному видові упаковки відповідає ціна, що коливається в межах від 4 до 9грош.од. Кожний вид упаковки має свій номер: 1— продаж без упаковки; 2 — м'який пакет; 3 — фірмовий м'який пакет; 4 — проста картонна коробка; 5 — пластиковий футляр; 6— подарункова фірмова коробка. Необхідно побудувати діаграму розсіювання та зробити висновки. Результати опитувань покупців подано в таблиці.

ДАНІ ОПИТУВАНЬ ПОКУПЦІВ ПРО УПАКОВКУ Й ЦІНУ ГОДИННИКІВ «CASIO»

Дата	Ціна, грош.од.	Вид упаковки	Дата	Ціна, грош.од.	Вид упаковки
18 квітня	4 4 4,5 4,5 6 8	1 2 2 3 4 5	20 квітня	4 4,5 6 6	3 1 5 5

19 квітня	5,5 5,5 5,5 5 5 5 7 7 7,5	3 4 5 2 3 3 5 6 6	21 квітня	7,5 5,5 5,5 5,5	5 3 4 5
			22 квітня	4,5 6,5 6,5 6,5	4 3 4 5
			23 квітня	8 5 5	6 4 5

Розв'язання:

Для побудови діаграми розсіювання необхідно побудувати шкалу значень, орієнтуючись на цифровий діапазон значень показників, що аналізуються, виходячи із даних таблиці. На другому етапі побудови діаграми розсіювання на графік наносяться точки, значення для відображення яких подані в таблиці. Побудована діаграма матиме такий вигляд:

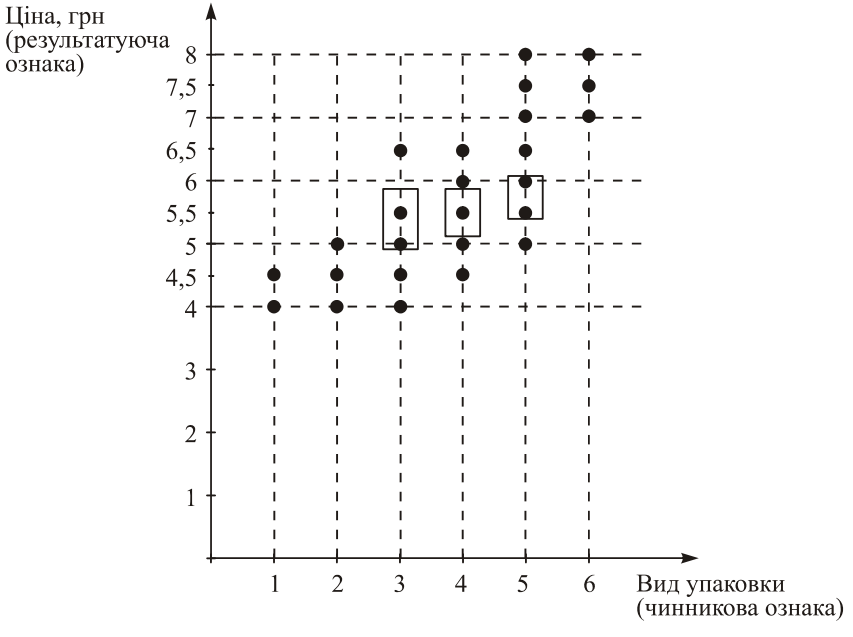


Рис. 8.13. Діаграма розсіювання для виду і ціни упаковки годинників

Висновок: Дані, представлені на діаграмі розсіювання, дають змогу констатувати факт наявності взаємозв'язку між двома змінними. Переваги віддані надійній упаковці за помірною ціною. При цьому верхній рівень ціни покупцями не названо у жодному варіанті, що надає можливість застерегти підприємство-виробника від завищення ціни на годинники в очах споживачів.

3. Типова задача на побудову алгоритму плану контролю якості

Виходячи з вимог процесу складання був здійснений статистичний аналіз якості процесу виготовлення вала редуктора. За його результатами були прийняті параметри вибіркового приймального контролю з одинарною вибіркою: за обсягу випуску валів 10000 шт. на місяць вибірка має становити 3 % (n_1), допустима кількість дефектних виробів не повинна перевищувати 2 шт. (L_1). За подвійної вибірки $n_1 = n_2 = 2\%$; $L_1 = 1$, $L_2 = 3$. Скласти алгоритм одноступеневого контролю, користуючись цими параметрами.

Розв'язання:

Алгоритм одноступеневого контролю за наведеними умовами буде матиме такий вигляд.

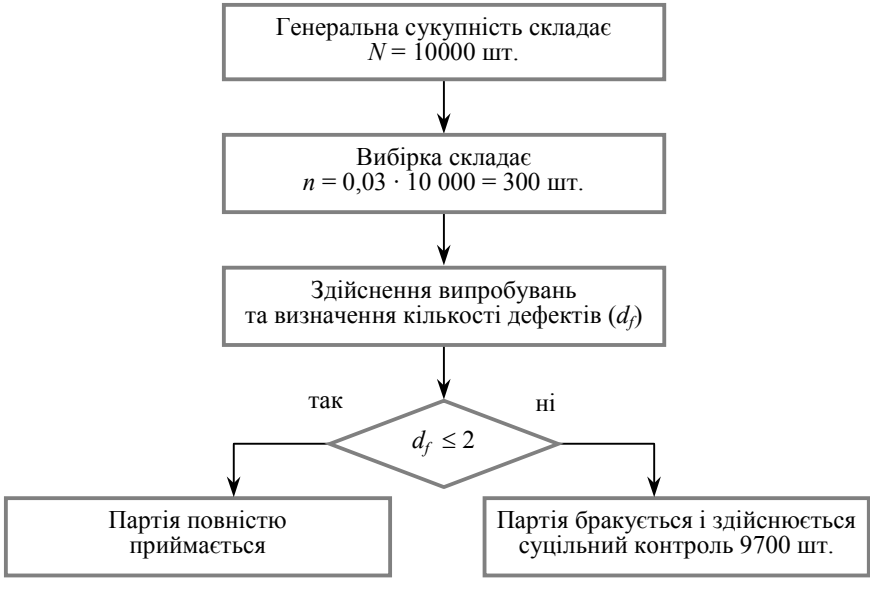


Рис. 8.14. Алгоритм одноступеневого контролю якості вала редуктора

ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. *Азоев Г.Л.*, *Челенков А.П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “НОВОСТИ”», 2000. — 256 с.

2. *Азоев Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экон. и маркетинга, 1996. — 208 с.

3. *Ансофф И.*, *Макдоннелл Э.Дж.* Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с.

4. *Борисенко З.М.* Основи конкурентної політики: Підручник. — К.: Таксон, 2004. — 704 с.

5. Всеобщее управление качеством: Учеб. для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин; Под ред. О.П. Глудкина. — М.: Горячая линия — Телеком, 2001. — 600 с.

6. *Кныш М.И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с.

7. *Лапидус В.А.* Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 432 с.

8. *Лифиц И.М.* Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг — М.: Юрайт-М, 2001. — 224 с.

9. *Лифиц И.М.* Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пособие. — М.: Юрайт-Издат, 2004. — 335 с.

10. *Огвоздин В.Ю.* Управление качеством. Основы теории и практики: Учеб. пособие. — М.: Дело и сервис, 2002. — 160 с.

11. *Фатхутдинов Р.А.* Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. — М.: Изд.-книготорг. центр «Маркетинг», 2002. — 892 с.

12. *ФатхутдиновР.А.* Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. — М.: Эксмо, 2004. — 544с.

13. *Фомичев С.К.*, *Старостина А.А.*, *Скрябина Н.И.* Основы управления качеством: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 196 с.

14. *Шаповал М.І.* Менеджмент якості: Підручник. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. — 475 с.

15. *Шевченко Л.С.* Конкурентное управление: Учеб. пособие. — Харьков: Эспада, 2004. — 520 с.

Додаткова література

16. *Авдашева С.Б.*, *Розанова Н.М.* Теория организации отраслевых рынков: Учебник. — М.: ИЧП «Издательство «Магистр», 1998. — 320 с.

17. *Адлер Ю.П.*, *Аронов И.З.*, *Пепер В.Л.* Что век грядущий нам готовит? Менеджмент XXI века — краткий обзор основных тенденций // Стандарты и качество. — 1999. — № 3. — С. 52—57.

18. *Акіліна О.В*.

19. *Акимова И.М.* Промышленный маркетинг. — К.: О-во «Знання», КОО, 2000. — 294 с.

20. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 248 с.

21. *Аналоги Фархад*. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 400 с.

22. *Антонюк Л.Л.* Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізми реалізації: Монографія. — К.: КНЕУ, 2004. — 275 с.

23. *Афанасьев А.А.*, *Левин М.Б.* Создание модели зависимотси выручки розничной торговой точки от факторов конкурентоспособности // Маркетинг в России и за рубежом. — 2004. — № 3. — 108—115.

24. *Ахматова М.*, *Попов Е.* Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг. — 2003. — № 4 (71). — С. 25—38.

25. *Барабась Д.О.* Аналіз «п'яти сил» конкуренції в українській швейній галузі // Маркетинг в Україні. — 2002. — № 4. — С. 12—14.

26. *Барабась Д.О.* Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне // Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали VII Міжнар. наук.-практ. Конф., 23—25 листоп. 2000 р. — Київ—Дніпропетровськ, 2000. — С. 10—11.

27. *Барабась Д.О.* Конкурентний потенціал і конкурентоспроможність підприємства: суть, співвідношення та етапи оцінювання // Маркетинг: теорія і практика: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 25—26 трав. 2001 р. — К.: КНЕУ, 2001. — С. 19,20.

28. *Барабась Д.О.* Конкурентні стратегії підприємства // Стратегія економічного розвитку України: Наук. збірник. — Вип. 2—3. — К.: КНЕУ, 2000. — С. 201—208.

29. *Барабась Д.О.* Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності // Проблеми науки. — 2002. — № 11. — С. 52—55.

30. *Барабась Д.О.* Опрацювання конкурентної стратегії фокусування для швейного підприємства (на прикладі ЗАТ ШП «Юність») // Маркетинг в Україні. — 2003. — № 4 (20). — С. 27—31.

31. *Барабась Д.О.* Оцінка інтенсивності конкуренції в галузі // Стратегія економічного розвитку України: Наук. збірник. — Вип. 2(9). — К.: КНЕУ, 2002. — С. 368—373.

32. *Барабась Д.О.* Узагальнення підходів до визначення конкурентоспроможності продукції // Управление занятостью в условиях трансформации экономики Украины. Современная экономическая наука и образование в Украине: теория, методология, практика: Сб. науч. тр. Приложение № 1(16) к научному журналу «Персонал». № 5(65) — Київ, 2001. — С. 176.

33. *Барабась Д.О.* Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі): Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2003. — 18 с.

34. *Барабась Д.О.* Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі). Дис… канд. екон. наук за спец. 08.06.01 — Економіка, організація і управління підприємствами. — Київ, 2003. — 226 арк. — Бібліогр.: арк. 186—201. — На правах рукопису.

35. *Баранчеев В.* Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 5. — С. 85—90.

36. *Батенко Л.П.*, *Загородніх О.А.*, *Ліщинська В.В.* Управління проектами: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 231 с.

37. *Басаков М.И.* Сертификация продукции и услуг с основами стандартизации и метрологии: Учеб. пособие. — Ростов н / Д.: МарТ, 2000. — 256 с.

38. *Басовский Л.Е.*, *Протасьев В.Б.* Управление качеством: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 212 с.

39. *Баумгартен Л.В.* Анализ методов определения конкуретоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. — 2005. — № 4 (48). — С. 72—85.

40. *БелошапкаВ.А., ЗагорийГ.В.* Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник / Под ред. В.А.Белошапки. — К.: Абсолют-В, 1998. — 352 с.

41. *Белоусов В.Л.* Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. — № 5. — 2001 http://www.dis.ru/market/ arhiv/2001/5/5.html

42. *Бест М.* Новая Конкуренция. Институты промышленного развития. — М.: ТЕИС, 2002. — 356 с.

43. *Бичківський Р.* Управління якістю: Навч. посібник. — Л.: ДУ «Львівська політехніка», 2000. — 329 с.

44. *Бичківський Р.В.* та ін. Метрологія, стандартизація, управління якістю і сертифікація: Підручник / Р.В.Бичківський, П.Г.Столярчук, П.Р.Гамула. — 2-ге вид., випр. і доп. — Львів: Нац. ун. «Львівська політехніка», 2004. — 560 с.

45. *Боровских Н.* Конкурентные стратегии: меодология формирования и развития // Маркетинг. — 2005. — С. 37—48.

46. *Бревнов А.А.* Маркетинг малого предприятия. — К.: ВИРА-Р, 1998. — 384 с.

47. *Бутыркин А.В.* Теория и практика антимонопольного регулирования в ведущих странах запада и России. — М.: Новый век, 2004.

48. *Вакуленко А.В.* Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 167 с.

49. *Васильев Г.А.*, *Ибрагимов Л.И.* Коммерческое товароведение и экспертиза: Учеб. пособие для ВУЗов / Под ред. Г.А. Васильева и Н.А. Начапетьянца. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

50. Виробничий і операційний менеджмент: Навч. посібник / О.*С. Соснін*, *В.В. Казарцев*. — К.: Європ. ун., 2001. — 14 7с.

51. *Виханский О.С.*, *Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2002. — 528 с.

52. *Виханский О.С.*, *Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — М.: МГУ, 1995. — 416 с.

53. *Войчак А.В.*, *Камишніков Р.В.* Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. — 2005. — № 2. — С. 50—53.

54. *Воронкова А.Э.* Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: Монография. — Луганск: Восточноукраинский нац. ун-т, 2000. — 315 с.

55. *Гапоненко*

56. *Герчикова И.Н.* Регулирование предпринимательской деятельности: государственное и межфирменное: Учеб. пособие. — М.: Косалт-банкир, 2002. — 704 с.

57. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 501 с.

58. *Гибсон Дж.Л.*, *Иванцевич Д.М.*, *Донелли Д.Х.* Организация: поведение, структура, процессы / Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 662 с.

59. *Геєць В.М.*, *Александрова В.П.*, *Артьомова Т.І.*, *Бажал Ю.М.*, *Барановський О.І.* Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / *В.М. Геєць* (ред.). — К.: Ін. екон. прогноз. НАН України; Фенікс, 2003. — 1008 с.

60. *Глазкова С.* Залог успешного маркетинга // Строительство и недвижимость. — 2000. — № 20.

61. *Голубков Е.П.* Основы маркетинга: Учебник. — М.: Финпресс, 1999. — 656 с.

62. *Голубков Е.П.* Маркетинговые исследования. — М.: Финпресс, 2000. — С. 417—437.

63. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МП «Сувенир», 1993. — 488 с.

64. Господарський кодекс України: Офіційний текст. — К.: Кондор, 2004.

65. *Гребнев Е.Т.*, *Новиков Д.Т.*, *Захаров А.Н.* Анализ конкурентоспособности продукции // Маркетинг в России и за рубежом. — 2002. — № 3. — С.

66. *Градов А.П.* Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие. — СПб.: Спец. лит.,1999. — 414 с.

67. *Грюниг Р.*, *Хекнер Ф.*, *Цойс А.* Методы идентификации стратегических факторов успеха // Проблемы теории и практики управления. — 1996. — № 6. — С. 84—89.

68. *Гунин В.Н. и др.* Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 272 с.

69. *Дзахмишева И.Ш.* Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. — № 3. — С.

70. *ДемингЭ.* Выход из кризиса. — Тверь: Альба, 1994. — 497с.

71. *ДжоббергД.* Принципы и практика маркетинга: Учеб. пособие / Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. — 688с.

72. *ДиббС.* Практическое руководство по сегментированию рынка. — СПб.: Питер, 2001. — 240с.

73. *ДойльП.* Движущие силы рынка и конкурентные стратегии // http://www.advertology.ru.

74. *ДолжанськийІ.З.*, *ЗагорнаТ.О.* Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. — К.: Центр навч. літ., 2006. — 384с.

75. *ДрукерП.* Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / Пер.з англ. В.С.Гуля. — К.: Україна, 1994. — 319с.

76. ДСТУ ISO 9001—2001. Системи управління якістю. Вимоги. — К.: Держстандарт України, 2001. — 25с.

77. ДСТУ ISO 9004—2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. — К.: Держстандарт України, 2001. — 61с.

78. ДСТУ ISO 9001—95. Системи якості. Модель забезпечення якості в процесі проектування, розроблення, виробництва, монтажу та обслуговування. — К.: Держстандарт України, 1995. — 22с.

79. ДСТУ ISO 14000—97. Системи управління навколишнім середовищем. Склад та опис елементів і настанови щодо їх застосування. — К.: Держстандарт України, 1997. С.

80. ДСТУ ISO 9000—2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. — К.: Держстандарт України, 2001. С.

81. *ДударьА.П., ФедишинА.Я.* Особенности формирования конкурентной стратегии торгово-производственной фирмы. — Симферополь: Таврида, 2000. — 182с.

82. *ЕгоровИ.Ю.* «Экономика, базирующаяся на знаниях», и «инновационное развитие экономики»: сравнительный анализ концепций // Матеріали І Добровської конф. з наукознав. та іст. науки (13—14 березня 2001р.). — К.: Фенікс, 2002. — С.151—154.

83. *ЕфремовВ.С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учеб. пособие. — М.: Финпресс, 1998. — 192с.

84. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій: Навч. посібник / С.Ф.Покропивний, Г.О.Швиданенко, О.С.Федонін та ін.; За ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф.Покропивного. — К.: КНЕУ, 2000. — 328с.

85. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф.Покропивного. — 2-ге вид. — К.: КНЕУ, 2000. — 528с.

86. Економічний словник-довідник / За ред. д.е.н., проф. С.В.Мочерного. — К.: Феміна, 1995. — 368с.

87. *ЕфремовВ.С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учеб. пособие. — М.: Финпресс, 1998. — 192с.

88. *ЄвдокимоваН.М.*, *КірієнкоА.В*. Економічна діагностика: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2003. — 110с.

89. *ЗабелинП.В.*, *МоисееваН.К.* Основы стратегического управления: Учеб. пособ. — М.: Информ.-внедр. центр «Маркетин», 1998. — 196с.

90. *ЗавьяловФ.Н.*, *КаплинаО.В.*, *ЗайченкоД.А.* Ранговая оценка конкурентоспособности массового потребительского товара (на примере рынка хлебобулочных изделий) // Маркетинг в России и за рубежом. — 2005. — № 3 (47). — С.90—103.

91. *ЗайцевЛ.Г.* Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова. — М.: Юристъ. 2002. — 416с.

92. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року № 3659-XII // Відомості Верховної Ради України. — 1993. — № 50. — С.472.

93. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року № 1576-XII // Відомості Верховної Ради України. — 1991. — № 49. — С.682.

94. Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» від 22 грудня 1998 року № 332-XIV // Відомості Верховної Ради України. — 1999. — № 11. — С.78.

95. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 року № 236/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. — 1996. — № 36. — С.164.

96. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210-III // Відомості Верховної Ради України. — 2001. — № 12. — С.64.

97. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22 грудня 1998 року № 330-XIV // Відомості Верховної Ради України. — 1999. — №9. — С.65.

98. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 року № 959-XII // Відомості Верховної Ради України. — 1991. — №29. — С.377.

99. Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року № 1682-III // Відомості Верховної Ради України. — 2000. — № 30. — С.238.

100. Закон України «Про промислово-фінансові групи в Україні» від 21 листопада 1995 року № 437/95-ВР // Відомості Верховної Ради України. — 1996. — № 23. — С.88.

101. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 3 грудня 1990 року № 507-XII // Відомості Верховної Ради України. — 1990. — №52. — С.650.

102. Закон України «Про захист прав споживачів» // Відомості Верховної Ради УРСР. — 1991. — № 30. — С.379.

103. Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність» від 11.02.1998 року № 113/98-ВР // Відомості Верховної Ради. — 1998. — № 30. — С.194.

104. Закон України «Про підтвердження відповідності» від 17 травня 2001 року № 2406-III // Відомості Верховної Ради. — 2001. — №32.— С.169.

105. Закон України «Про стандартизацію» від 17.05.2001 р. № 2408-III // Відомості Верховної Ради. — 2001. — №31. — С.145.

106. *ЗаксС.* Стратегия и экономика // Проблемы теории и практики управления. — 1996. — №4. — С.110—115.

107. *ЗахарченкоВ.И.* Конкурентоспособность станкостроительной продукции // Маркетинг в России и за рубежом. — 1999. — №5. С.

108. *ЗубА.Т.* Стратегический менеджмент: Теория и практика. — М.: Аспект Пресс. 2002. — 415с.

109. *ЗулькарнаевИ.У.* Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — №4 / http://www.dis.ru/market/ arhiv/2001/4/10.html

110. *ЗулькарнаевИ.У.* Роль миссии организации в разработке стратегии ее развития // Маркетинг. — 1998. — №6. — С.36—39.

111. *ИвановЮ.Б.* Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: Монография. — Х.: ХГЕУ, 1997. — 246с.

112. *ИсикаваК.* Японские методы управления качеством / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1988. — 215с.

113. *ЙеннерТ.* Интеграция маркетинга и стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 6. — С.106—111.

114. *КалитаП.* Украина: политика качества // Стандарты и качество. — № 6. — 2002. — С.79—81.

115. *КалитаП.* В бизнесе, как в спорте, побеждают лишь совершенные // Стандарты и качество. — №8. — 2002. — С.68—73.

116. *КалитаП.* Рекомендації до впровадження систем якості згідно стандарту ISO 9001:2001. — К.: МЦ «ПРИРОСТ», 2000. — 37с.

117. *КалмийцевС.* Маркетинг и конкурентоспособность полиграфической продукции. — 1997. — №3. — С.30—36.

118. *КапланРобертС., НортонДейвидП.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер с нем. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004.

119. *КаплинаО.В.* Оценка конкурентоспособности массового товара (на примере пива) // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 4.

120. *КачаловВ.А.* Зарубежный опыт применения самооценки деятельности в области качества // Стандарты и качество. — 1997. — №5. — С.47—52.

121. Керівництво з основ проектного менеджменту. — К.: Ін-т проект. менеджменту, 1999. — 197с.

122. Класики менеджмента / Под ред. М.Уорнера; пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. — СПБ.: Питер, 2001. — 1168с.

123. Класифікація видів економічної діяльності. КВЕД. Державний класифікатор України. ДК 009-96. Чинний від 1997-01-07.

124. *КлейнерГ.Б.* Предприятие к нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г.ККлейнер. ВЛТамбовцев, Р.МКачалов. — М.: Экономика, 1997. — 350с.

125. *КлименкоТ.* Час як фактор успіху в банківській діяльності // Економіка України. — 1999. — №5. — С.86—88.

126. *КобиляцькийЛ.С.* Управління конкурентоспроможністю: Навч. посібник. — К.: Зовнішня торгівля, 2003. — 304с.

127. *КовалёвГ.Л.* Инновационные коммуникации: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. —288с.

128. *КондоЙ.* Управление качеством в масштабах компании: становление и этапы развития. / Пер. с англ. Е.П.Макарова, И.Н.Рыбаков. — Нижний Новгород: СМЦ «Приоритет», 2002. — 252с.

129. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку // Легка пром-ть. — 2003. — №3. — С.37.

130. Конкуренция и антимонопольное регулирование: Учеб. пособие для вузов / С.Б.Авдашева, В.А.Аронин, И.К.Ахполов и др.; под ред. А.Г.Цыганова. — М.: Логос, 1999. — 368с.

131. *КоноТ.* Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1987. — 384с.

132. *КононенкоИ.* Метод экспресс-анализа уровня конкурентоспособности продукции // Экономика Украины. — 1998. — № 2. — С.80—83

133. Конституція України від 28.06.1996 № 254к / 96-ВР // Відомості Верховної Ради України від 23.07.1996. — 1996. — № 30, ст.141.

134. *Костусев О.*

135. *КотельниковД.І., ЗадорожнаС.М.* Управління конкурентоспроможністю: Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. — К.: Видав. дім «Слово», 2004. — 168с.

136. *КотлерФ.* Маркетинг Менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 896с.

137. *КотлерФ.* Маркетинг Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000. — 752с.

138. *КотлерФ.*, *АрмстронгГ.* Основы маркетинга / Пер. с англ. — 9-е изд. — М.: Вильямс, 2003. — 1200с.

139. *КотлерФ., ТриасдеБезФ.* Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / Пер. с англ. под ред. Т.Р.Тэор. — СПб.: Изд. дом «Нева», 2004. — 192с.

140. *КотлерФ., АрмтронГ.* Основы маркетинга / Пер с англ., — 9-е изд.— М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. — 1200с.

141. *КоуплендТ., КоллерТ., МурринДж.* Стоимость компаний: оценка и управление / Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. — 576с.

142. *КохР.* Менеджмент и финансы от А до Я. — СПб.: Питер, 1999. — 496с.

143. *КравченкоВ.Ф., КравченкоЕ.Ф., ЗабелинП.В.* Организационный инжиниринг: Учеб. пособие. — М.: Приор, 1999. — 256с.

144. Краткий словарь менеджера / Под ред. В.П.Грошева. — М., 1991. — 72с.

145. *КремневГ.Р.* Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 256с.

146. *КремневГ.Р.* Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. — М.: ИНФРА — М, 1999. — 312с.

147. *КрогГ., ВенцинМ.* Роль менеджмента знаний в достижении устойчивых конкурентных преимуществ // Проблемы теории и практики управления. — 1996. — № 4. — С.78—83.

148. *КругловМ.И.* Стратегическое управление компанией: Учеб. для вузов. — М.: Русская деловая литература, 1999 — 768с.

149. *Крулис-РандаЯ.С.* Фокусирование клиентуры и конкурентные преимущества // Проблемы теории и практики управления. — 1996. — №5. — С.111—116.

150. *КрыловаГ.Д.* Основы стандартизации, сертификации, метрологии: Учеб. для вузов. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 2000.

151. *КуденкоН.В.* Маркетингові стратегії фірми: Монографія. — К.: КНЕУ, 2002. — 245с.

152. *КуденкоН.В.* Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — К: КНЕУ, 1998. — 151с.

153. *КуприяновН.С.* Стратегический менеджмент в строительстве: Учеб. пособие. — М.: ИНФГА-М. 2004. — 336с.

154. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Ред. Л.Фаэй, Р.Рэнделл: Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — 608с.

155. *ЛапидусВ.А.* Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 432с.

156. *ЛамбенЖан-Жак.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с фр. — СПб.: Наука, 1996. — XV+589с.

157. *ЛеонтьевС.В., МасютинС.А., ТреневВ.Н.* Стратегии успеха: обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. — М.: ОАО «Типография “НОВОСТИ”», 2000. — 336с.

158. *ЛифицИ.М.* Основы стандартизации, метрологии, сертификации: Учебник. — М.: Юрайт, 1999. — 285с.

159. *ЛиходійВ.Г.* Маркетинг: Навч.-практ. посібник. Частина 2. — К.: Нац. акад. управ., 1997. — 46с.

160. *ЛобановМ.М., ОсиповЮ.М.* Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — №6.

161. *ЛозинськаМ.* Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства // Вісник Терноп. акад. народн. госп. — 2002. — Випуск 7/13. — С.193—196.

162. *ЛуханинМ.И.* Основы научно-методического обеспечения оценки реализуемости государственных программ и проектов. — К.: Изд. комп. «КИТ», 2002. — 206с.

163. *МазурИ.И., ШапироВ.Д. и др.* Реструктуризация предприятий и компаний: Справ. пособие / Под ред. И.И.Мазура. — М.: Высш. шк., 2000. — 587с.

164. *МазурИ.И., ШапироВ.Д.* Управление качеством: Учеб. пособие / И.И.Мазур, В.Д.Шапиро; под ред. И.И.Мазура. — М.: Высш. шк., 2003. — 334с.

165. *МазурИ.И., ШапироВ.Д., ОльдероггеН.Г.* Управление проектами: Учеб. пособие. — М.: Экономика, 2001. — 574с.

166. *МакконнелК.Р., БрюС.Л.* Экономикс: Принципы, проблемы и политика: В 2 т. / Пер. с англ. — М.: Республика, 1992. — 799с.

167. *МаксимоваИ.* Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. — 1996. — №3. — С.51—56.

168. Маркетинг / Под ред. А.ИКредисова. — К.: Украина, 1995. — 399с.

169. Маркетинг: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н. В.ИКрамаренко., д.э.н. Б.ИХолода. — Симферополь: Таврида, 2000. — 251с.

170. *МаркінМ.* Теорія і практика реінжинірингу // Office. — 2005. — № 3—4. — С.18—21.

171. *МарковаВ.Д.* Стратегический менеджмент: Курс лекций / В.Д.Маркова, С.АКузнецова. — М.: ИНФГА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. — 288с.

172. *МаршаллА.* Принципы экономической науки — Пер. с англ. — М.: Изд. группа «Прогресс», 1993. — Т.1. — 26с.

173. *МельникА.О.* Конкурентне середовище та його класифікація // Вісник Академії економічних наук Украины. — 2003. — №2. — С.146—150.

174. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку // Офіційний вісник України від 19.04.2002. — 2002. — № 14. — С.396. — Ст.778.

175. Методичні вказівки з вивчення дисципліни «Управління конкурентоспроможністю» / Укл. Т.В.Омельяненко // Зб. «Магістерські програми. Менеджмент організацій: Програма «Менеджмент корпорацій (АТ)». 2001/02 навч. рік. Ч. II / Кол. авт. під кер. З.Є.Шершньової. — К.: КНЕУ, 2001. — 376с. — С.147—180.

176. *МильгромД.А.* Оценка конкурентоспособности экономических техноогий // Маркетинг. — 2000. — 1999. — №2. — С.45—48.

177. *МильнерБ.З.* Теория организации: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 480с.

178. *МинькоЭ.В., КричевскийМ.Л.* Качество и конкурентоспособность. — СПб.: Питер, 2004. — 268с.

179. *МинцбергГ., АльстрэндБ., ЛемпелДж.* Школы стратегий / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 336с.

180. *МироновМ.Г.* Ваша конкурентоспособность. — М.: Альфа-Пресс, 2004. — 160с.

181. *МихайловО.В.* Основы мировой конкурентоспособности. — М.: Познавательная книга плюс, 1999. — 592с.

182. *МишинВ.Н.* Управление качеством: Учеб. пособие для вузов.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 303с.

183. *МоисееваН.К.* Международный маркетинг: Учеб. пособие. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. — 320с.

184. *МорозЛ.А., ЧухрайН.І.* Маркетинг: Навч. посібник; Збірник вправ. — Львів: ДУ «Львівська політехніка», 1999. — 257с.

185. *МошновВ.А.* Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия //http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml

186. Наказ Держстандарту України № 498 від 30 серпня 2002 р. «Про введення обов'язкової сертифікації продукції в Україні». — К.: Держстандарт України, 2002.

187. *НаливайкоА.П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227с.

188. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі / Ю.М.Пахомов, Д.Г.Лук'яненко, Б.В.Губський. — К.: Україна, 1997. — 237с.

189. *НємцовВ.Д., ДовганьЛ.Є.* Стратегічний менеджмент. — К.: ТОВ «УВПК "Екс Об"», 2002. — 360с.

190. *НикитинВ.А., ФилончеваВ.В.* Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000. Политика. Оценка. Формирование. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 127с.

191. *НикифоровА.Д.* Управление качеством: Учеб. пособие для вузов. — М.: Дрофа, 2004. — 720с.

192. *НиколаеваМ.А.* Товароведения потребительских товаров. Теоретические основы: Учеб. для вузов. — М.: Норма, 2000.

193. *НіколенкоЮ.В.* Основи економічної теорії: Підручник. — 3-тє вид. — К.: ЦУЛ, 2003. — 540с.

194. *НилиЭ., АдамсК., КеннерлиМ.* Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Пер с англ. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. — 400с.

195. *ОжеговС.И.* и *ШведковаН.Ю.* Толковый словарь русского языка: — М.: Азбуковник, 1999. — 944с.

196. *ОкрепиловВ.В.* Управление качеством: Учебник. — М.: Экономика, 1998. — 639с.

197. *ОкрепиловВ.В.* Управление качеством: Учебник. — 3-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Наука, 2000. — 912с.

198. *ОмельяненкоТ.В.* Ключові конкурентні переваги: еволюція та діалектика // Теорія управління організацією: стан та перспективи. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 6—7 квітня 2000р. — Київ—Трускавець: НТУУ «КПІ»; КНЕУ; ДДПУ, 2000. — С.135—136.

199. *ОмельяненкоТ.В.* Конкурентоспроможність фірми: парадигми XX сторіччя та їхня діалектика в умовах вітчизняного бізнес-

середовища // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О.П.Степанов. — К.: КНЕУ, 2001. — С.205—208.

200. *ОмельяненкоТ.В., БарабасьД.О.* Конкуренція та кооперація — базові моделі поведінки сучасної фірми в глобальному ринковому просторі // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації: Зб. тез доповідей II міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, 24—25лютого 2005 р. Ч. 1. — Тернопіль: Економічна думка, 2005. — С.112—114.

201. *ОмельяненкоТ.В., ЗадорожнаН.В.* Операційний менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2003. — 236с.

202. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посібник / В.І.Тоцький, В.В.Лавренено. — К.: КНЕУ, 2005. — 247с.

203. Основы инновационного менеджмента: теория и практика: Учеб. пособие / Под ред. П.Н.Завлина и др. — М.: ОАО «НПО «Издательство "Экономика"», 2000. — 475с.

204. Оцінка можливостей входження країн СНД у світову економіку: Монографія. — К.: Вентурі, 2003. — 264с.

205. *ПавленкоА.Ф., ВойчакА.В*. Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 246с.

206. *ПавленкоФ., ЯкубовськийМ.* Підвищення конкурентоспроможності виробництва в країнах з перехідною економікою // Економіка України. — 1998. — № 11. — С.42—51.

207. *ПановА.И.* Стратегический менеджмент / А.И.Панов, И.О.Коробейников. — М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2004. — 284с.

208. *ПановА.Н.* Как победить в конкурентной борьбе. Гармоничная система качества — основа эффективного менеджмента. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. — 272с.

209. *ПарсякВ.Н., РоговГ.К.* Маркетинговые исследования. — 2-е дораб. изд. — К.: Наук. думка, 2000. — 174с.

210. *ПасічникВ.Г.*

211. *ПерцовскийН.И., СпиридоновИ.А., БарсуковаС.В.* Международный маркетинг: Учеб. пособие / Под ред. Н.И.Перцовского. — М.: Высш. шк., 2001. — 239с.

212. *ПетровичЙ., КатаєвА.* Визначення конкурентоспроможності товарів виробничого призначення в системі маркетингу // Економіка України. — 1997. — № 10. — С.30—37.

213. *ПеченкинА., ФоминВ*. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей // Маркетинг. — 2000. — № 2. — С.23—28.

214. *ПіддубнийІ.О.*, *ПіддубнаА.І.* Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / За ред. проф. І.О.Піддубного. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. — 264с.

215. *ПисаренкоН.Л.* Маркетинговий аналіз конкурентних позицій підприємств в Україні: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Національний технічний університет України «КПІ». — К., 1999. — 19с.

216. *ПознякС.В.* Конкурентні переваги і конкурентноспроможність // Актуальні проблеми економіки. — 2002. — № 1. — С.50—53.

217. *ПокропивнийС.Ф., КолотВ.М.* Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник. — КНЕУ, 1998. — 352с.

218. Политическая экономия. Словарь. — М.: Политиздат, 1983. — 188с.

219. *ПоліщукВ.М.* Управління конкурентоспроможністю виробництва в галузях АПК. Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки України. — К., 1997. — 20с.

220. *ПономаренкоЛ.А.* Комп'ютерні технології управління інноваційними проектами: Підручник. — К.: КНЕУ, 2001. — 423с.

221. *ПоповВ.М., ЛяпуновС.И., ФилипповВ.В., МедведевГ.В.* Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений: Учеб. пособие для вузов. — М.: КноРус, 2001. — 384с.

222. *ПортерМ.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715с.

223. *ПортерМ.* Конкуренция / Учеб. пособие. Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. — 495с.

224. *ПортерМ.* Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / Пер. с англ. — М.: Междунар. отношения, 1993. — 896с.

225. *ПортерМ.Е.* Стратегія конкуренції / Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 390с.

226. Порядок ліквідації академічних заборгованостей студентів (нова редакція), затверджений Наказом Ректора КНЕУ від 29.04.2005 року №261.

227. Порядок оцінювання знань студентів КНЕУ з урахуванням вимог Болонської декларації (нова редакція), затверджений Наказом Ректора КНЕУ від 29.04.2005 року № 261.

228. Постанова КМУ від 11 листопада 1994 р. № 765 «Про запровадження механізму запобігання монополізації товарних ринків».

229. Про державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил та відповідальність за їх порушення. Декрет Кабінету Міністрів України від 8.04.1993р. № 30—93 // Відомості Верховної Ради. — 1993. — №27. — С.289.

230. Про забезпечення єдності вимірювань. Декрет Кабінету Міністрів України // Голос України. — № 85(585) від 11 травня 1995р.

231. Производственный менеджмент: Учеб. для вузов / С.Д.Ильенкова и др. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 583с.

232. *ПрокопенкоИ.И.* Управление производительностью: Практ. руководство / Пер. с англ. — К.: Тэхника, 1990. — 319с.

233. *РазуМ.Л., ВоропаевВ.И., ЯкутинЮ.В.* и др. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. — М.: «ИНФРА — М», 1999. — 352с.

234. *РайзбергБ.А.* Курс управления экономикой. — СПб.: Питер, 2003. — 528с.

235. *РайзбергБ.А., ЛозовскийЛ.Ш., СтародубцеваЕ.Б.* Современный экономический словарь. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 480с.

236. *РайсЭл.*, ТраутДж. Маркетинговые войны. — СПб.: Питер, 2003. — 256с.

237. *РобсонМ.*, *УллахФ.* Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство / Пер. с англ. под ред. Н.Д.Эриашвили. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 222с.

238. *РодионоваЛ.Н.*, *КанторО.Г.*, *ХакимоваЮ.Р.* Оценка конкурентоспособности продукции // Маркетинг в России и за рубежом — 2000. — №1.

239. Розпорядження АКУ «Положення про контроль за економічною концентрацією» від 25 травня 1998 р. №134-р.

240. Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» від 5 березня 2002 року № 49-р. // Офіційний вісник України. — 2002. — № 14. — С. 396. — Ст. 778.

241. Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання» від 12.02.2002 року № 27-р. // Офіційний вісник України. — 2002. — № 11. — С.279. — Ст.543.

242. *РубинЮ.* Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора // Общество и экономика. — 2005. — №2. — С.65—83.

243. Рыночная экономика: Словарь / Под общ. ред. Г.Я.Кипермана. — М.: Республика, 1993. — 524с.

244. *РюлиЭ.*, *ШмидтЛ.С.* Исследование стратегических процессов в организации // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — №5. — С.99—104.

245. *РюлиЭ.* Политика предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — №4. — С.99—103.

246. *РюлиЭ.* Управление ресурсами как фактор стратегического успеха // Проблемы теории и практики управления. — 1995. — №6. — С.102—107.

247. *СаливонС.*, *ИльичевР.* «Все правительства решали тактические, сиюминутные проблемы»: интервью с Александром Власюком // Бизнес. — 2006. — №6 (681). — 6 февр. — С.34,35.

248. *САмуельсонП.* «Економікс»

249. *СветловА.Г.* Оценка конкурентоспособности масложировых продуктов // Маркетинг в России и за рубежом. — 2004. — №3.

250. *СвирейкоН.Е.* Оценка конкурентоспособности продовольственных товаров // Управление организацией: диагностика, стратегия, эф-

фективность / Материалы XII Международной конференции. — М: Изд. дом «МЕЛАП», 2002. — 256с.

251. *СерпилинА.* Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — №6. — С. 78—86.

252. *СимовьянС.В.* Экономический успех: пути его достижения. — Харьков: ИМП «Рубикон», 1996. — 384с.

253. *СитніченкоВ.* Тенденції якості у новому тисячолітті // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2000. — №3. — С. 42—46.

254. *СкибінськийС.В.* Маркетинг. Ч.1: Підручник. — Львів, 2000. — 640с.

255. *СкопинаИ.В.* Рейтинговая оценка конкурентоспособности фирм на рынке // http://mcnip.ru/web/links/competitive.htm

256. *СкударьГ.М.* Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. — К.: Наук. думка, 1999. — 496с.

257. Созвездие качества 2001. Сборник докладов участников. — К.: Украинская ассоциация качества, МЦ «Прирост», 2001 — 238с.

258. *СпиридоновИ.А.* Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 170с.

259. *СпицнадельВ.Н.* Системы качества (в соответствии с международными стандартами ISO семейства 9000): Учебн. пособие. — Спб.: Бизнес-пресса, 2000. — 336с.

260. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г.Лапусты. — 4-е изд., испр., измен. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 784с.

261. Стандартизация и управление качеством продукции: Учеб. для вузов / В.А.Швандар и др. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. — 487с.

262. *СтаростинаА.А.*, *ЗозулёвА.В.* Сегментация рынка / НТУУ «КПИ». — К., 1999. — 60с.

263. *ТарнавскийВ.* Основные ошибки в процессе трансформации // Управление компанией. — 2002. — №7. — С. 46—57.

264. *ТомпсонА.*, *ФормбиДж.* Экономика фирмы: Учеб. пособие для студ., обуч. по эконом. направл. и спец. / Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998. — 540с.

265. *Томпсон-мл.*, *Артур.А., СтриклендIII, А., Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. — 12-е изд. / Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. — 928с.

266. *УваровaТ.* Обеспечение конкурентоспособности как локальная функция управления предприятием // Предпринимательство, хозяйство, право. — 1999. — №4. — С.49,50.

267. *УдаловТ.Г.* Конкурентне право: Навч. посібник. — К.: Школа, 2004. — 496с.

268. Указ Президента України «Про Основні напрями конкурентної політики на 2002—2004 роки» від 19 листопада 2001 року №1097 / 2001.

269. Указ Президента України «Про основні напрями конкурентної політики на 1999—2000 роки та заходи щодо їх реалізації» від 26 лютого 1999 року №219 / 99.

270. Управление качеством и реинжиниринг организаций / З.С.Абутидзе, Л.Н.Александровская, В.Н.Бас и др.: Учеб. пособие. — М.: Логос, 2003. — 328с.

271. Управление качеством: Учеб. для вузов / С.Д.Ильенкова и др. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 199с.

272. Управление проектами: Справочник для профессионалов. / Под ред. И.И.Мазура и В.Д.Шапиро. — М.: Высш. шк., 2001 — 875с.

273. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа: В 2 ч. / Пер. с англ. / Под ред. И.Прокопенко, К.Норта. — М.: Дело, 2001. — Ч. I: Повышение эффективности и качества: концепции, процессы и методы. 2001. — 800с.; Ч. II: Направления деятельности с большим потенциалом повышения эффективности и качества. — 608с.

274. Управління міжнародною

275. *УткинЭ.А.* Бизнес-реинжиниринг: Обновление бизнеса / Э.А.Уткин. — М.: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 1998. — 224с.

276. *ФасхиевХ.А.*, *ПоповаЕ.В*. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и за рубежом. — 2003. — №4. / http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html

277. *ФатхутдиновР.А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 312с.

278. *ФатхутдиновР.А.* Система менеджмента: Учеб.-практ. пособие. — М.: АО «Бизнес школа «Интел — Синтез», 1996. — 367с.

279. *ФатхутдиновР.А.* Стратегический маркетинг: Учебник. — М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. — 640с.

280. *ФейгенбаумА.В.* Контроль качества продукции. — М. Экономика, 1986.

281. Философские и социальные аспекты качества / Б.С.Алёшин, Л.Н.Александровская, В.И.Круглов, А.М.Шолом: Учеб. пособие. — М.: Логос, 2004. — 438с.

282. *ФлеркоС.Л.* Определение конкурентоспособности товара на основе расчета потребительского приоритета // Управление организацией: диагностика, стратегия, эффективность / Материалы XII Международной конференции — М.: Изд. дом «МЕЛАП», 2002. — 256с. — С.189,190.

283. *ФоминВ.Н.* Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация: Курс лекций. — М.: ТАНДЕМ, 2000. — 320с.

284. Форма оценки конкурентов // Новый маркетинг. — 2005. — №1. — С.72, 73.

285. *ФрайлингерК.*, *ФишерИ.* Управление изменениями в организации / Пер. с нем. Н.П.Береговой, И.А.Сергеевой. — М.: Книгописная палата, 2002. — 264с.

286. *ХаррингтонДж.Х.* Управление качеством в американских корпорациях / Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1990. — 271с.

287. *ХассиД.* Стратегия и планирование / Пер. с англ. под ред. Л.А.Трофимовой. — СПб.: Питер, 2001. — 384с.

288. *ХмильТ.М.*, *ВасиликС.К.*, *ШишмаревaЛ.О.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — Х.: ИД «ИНЖЭК», 2004. — 136с.

289. *ХруцькийВ.Є.*, *КорнєєваІ.В.*, *АвтуховаЄ.Е.* Сучасний маркетинг. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 356с.

290. *ХэдрихГ.*, *ЙеннерТ.* Стратегические факторы успеха на рынках потребительских товаров // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — №1. — С.110—115.

291. *ХэссигК.* Время как фактор стратегии конкуренции // Проблемы теории и практики управления. — 1995. — №3. — С. 104—109.

292. *ЦебринЮ.И.* Управление качеством: Учеб. пособие. — Таганрог: ТРТУ, 2004. С.

293. *ШадринА.* Качество, конкурентоспособность, менталитет, сертификация // Стандарты и качество. — №6. — 2002. — С.68—73.

294. *ШаповалВ.М.*, *АврамчукР.Н.*, *ТкаченкоО.В.* Економіка підприємства: Уведення у спеціальність: Навчальний посібник / За наук. і заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В.А.Ткаченка. — К.: ЦНЛ, 2003. — 288с.

295. *ШевченкоО.Л.* Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О.П.Степанов. — К.: КНЕУ, 2001. — С.208—216.

296. *ШейнЛ.* Большая стирка: опыт реинжиниринга // Управление компанией. — 2002. — №9. — С.58—65.

297. *ШейнЛ.* Творческое «оружие» // Управление компанией. — 2002. — №6. — С.40—49.

298. *ШершньоваЗ.Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699с.

299. *ШершньоваЗ.Є.*, *ОборськаС.В.* Стратегічне управління: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 384с.

300. *ЩербинаВ.С.* Господарське право України: Навч. посібник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Юрінком Інтер, 2001. — 384с.

301. *ЭддоусМ.*, *СтэнсфилдР.* Методы принятия решений / Пер. с англ. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. — 590с.

302. Экономика предприятия: Учеб. для вузов / Под ред. проф. В.П.Грузинова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 535с.

303. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. проф. А.П.Градова — СПб.: Специальная литература, 1999. — 589с.

304. *ЮркевичЯ.* BPRevolution // Менеджмент і менеджер. — 2003. — №7. — С.4—10.

305. *ЮрьеваТ.В.* Социальная рыночная экономика. — М.: Русская деловая литература, 1999. — 416с.

306. *ЯковлевА.* Статистическая оценка уровня монополизации производства / Вестник статистики. — 1990. — №9. — С.39—44.

307. *ЯрошВ.* Пивні монополії // Конкуренція. Вісник АМК України. — 2002. — №2. — С.28.

308. *ЯстремськийО.І.*, *ГрищенкоО.Г.* Основи мікроекономіки: Підручник. — К.: Тов-во «Знання», КОО, 1998. — 714с.

309. *DavenportT.H.*, *GlaserJ.* Just-in-time delivery comes to knowledge management // Harvard Business Review. — 2002. — Vol. 80. — №7 (July). — P.107—111.

310. *GaitherN.* Production and operations management: A problem-solving and decision-making approach. Third edition. — New York: The Dryden Press, 1987. — 884p.

311. *JohnsonG.*, *ScholesK.* Exploring corporate strategy: Text and Cases. 4th ed. — London: Prentice Hall, 1997. — 873p.

312. *StalkG.J.* Time — the next source of competitive advantage // Harvard Business Review. — 1988. — Vol. 66. — №4 (July-August). — P.41—51.

Додаток 3.1

СХЕМА ОСНОВНИХ ХАРАКТЕРИСТИК КОНКУРЕНТА
ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ

Показники	Група					Дивізіон					Бізнес-одиниця				
	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік
Обсяг продажів															
Обсяг продажів у вартісному вираженні															
Чистий прибуток															
Рентабельність активів															
Рентабельність продажів															
Зростання продаж															
Прибуток у розрахунку на акцію															

Продукт	Продажі			Прямі витрати			Дохід			Частка ринку		
	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік	Рік
A												
B												
C												

ДЖЕРЕЛА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Маркетинг і продажі	Джерела конкурентних переваг	Зауваження
	Інфраструктура	
	НД база	
	Управління людськими ресурсами	
	Постачання	
	Вхідна логістика	
Важливість діяльності для групи в цілому	Виробництво	
	Вихідна логістика	
	Маркетинг	
	Продажі	
	Після продажний сервіс	
Обсяги міжнародних операцій		

Ключові чинники

Явна стратегія

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висновки	Висновки

Філософія організації

Рейтинги критичних чинників успіху			
Чинник	Рейтинг		Індекс
	Конкурента	Нашої фірми	

Політика стосовно персоналу

Додаток 3.2

ФОРМА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТА

Ключові чинники успіху	Вага чинника ($\sum \Phi = 100$)	Компанія		Конкурент А		Конкурент В	
		Бал (0,1—1)	Підсумок	Бал (0,1—1)	Підсумок	Бал (0,1—1)	Підсумок
1	*2*	*3*	*4*	*3*	*4*	*3*	*4*
Фінансові чинники							
Обсяги продажів							
Собівартість							
Прибутковість							
…							
Ринкові чинники							
Кількість постійних клієнтів							
Якість продукту/послуги							
Оздоблення та упаковка							
Широта асортименту							
Відповідність рівня ціни очікуванням клієнтів							

Закінчення дод. 3.2

1	*2*	*3*	*4*	*3*	*4*	*3*	*4*
Широта і надійність каналів збуту							
Система просування товарів/ послуг							
Сервісне обслуговування							
Організаційні чинники							
Імідж, або репутація							
Налагодженість бізнес-процесів							
Здатність реагувати на зміни							
Інноваційні чинники та персонал							
Компетентність персоналу							
Плинність персоналу							
Унікальність технологій							