

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КІРОВОГРАДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки та організації виробництва

ПОСІБНИК

до вивчення навчальної дисципліни

«Конкурентоспроможність підприємства»

для студентів спеціальності

«Економіка підприємства»

8.03050401

(усіх форм навчання)

Кіровоград 2014

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КІРОВОГРАДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки та організації виробництва

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

ПОСІБНИК

до вивчення навчальної дисципліни

Затверджено на засіданні кафедри
економіки та організації
Протокол № 1 від 27.08. 2014р.

Кіровоград 2014

Романюк Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: Посібник до вивчення дисципліни 8.03050401 – Кіровоград: КНТУ – 2014 – 152 с.

Рецензент: І.В. Харченко, к.е.н., доцент

Зміст

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	7
1.1. Сутність та види економічної конкуренції	7
1.2. Парадигми теорії конкуренції	9
ТЕМА 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ.....	18
2.1. Державна політика в сфері регулювання конкуренції	18
2.2. Контроль та відповідальність за додержанням законодавства.....	28
ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	31
3.1. Основні складові конкурентного середовища підприємства.....	31
3.2. Базові принципи діагностики конкурентного середовища підприємства	40
ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ	45
4.1. Сутність та рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства	45
4.2. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства	47
4.3. Прикладні моделі оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства	49
ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	54
5.1. Сутність, властивості та сфери формування і реалізації конкурентних переваг	54
5.2. Види та джерела формування конкурентних переваг	57
ТЕМА 6. МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	59
6.1. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства	59
ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	69
7.1. Технологія оцінювання зовнішнього середовища підприємства	69
7.2. Технологія PEST – аналізу	71
7.3. Технологія аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній.....	73
7.4. Технологія SWOT – аналізу підприємства	77

ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ	80
8.1. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю	80
8.2. Управління конкурентоспроможністю продукції	84
ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	
ПІДПРИЄМСТВА	87
9.1. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства	87
9.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства	91
ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	98
10.1. Соціальна відповідальність як фактор підвищення конкурентоспроможності	98
10.2. Активізація людського потенціалу та вплив на конкурентоспроможність	100
ТЕМА 11. РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	103
11.1 Концепція та етапи розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства	103
11.2. Реалізація програм підвищення конкурентоспроможності підприємства	105
12. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ	
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	107
12.1. Класифікація моделей управління конкурентоспроможністю підприємства	107
12.2. Сутність сучасних моделей конкурентоспроможності підприємства ...	112
ПРАКТИКУМ	124
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	149

ВСТУП

Конкурентоспроможність підприємства – це сукупність заходів з систематичного вдосконалення товарів (послуг), пошуку нових каналів їх збуту та поліпшення післяпродажного сервісу.

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

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

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

По завершенні вивчення курсу студент повинен розуміти що:

- конкурентоспроможність є однією зі складових загальної системи управління підприємством, що функціонує в умовах ринкової економіки;
- свідоме та цілеспрямоване управління конкурентоспроможністю виступає запорукою забезпечення виживання підприємства в умовах конкуренції та є чинником досягнення успіху у конкурентній боротьбі;
- менеджмент якості формує фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства;

знати:

- теорію та практику управління конкурентоспроможністю підприємства;
- нормативно-правову базу регулювання конкуренції в Україні;
- технологію аналізу ринку методом конкурентної діагностики;
- теоретичні та практичні аспекти діагностики конкурентної позиції підприємства на ринку;

- ключові методи і підходи до формування сильних конкурентних переваг підприємства;
- джерела і фактори формування конкурентних переваг;
- прикладний інструментарій управління потенціалом підприємства, його конкурентоспроможністю і вартістю;
- принципи формування конкурентоспроможності продукції;
- обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його структурних підрозділів;
- сутність концепції управління конкурентоспроможністю підприємства та специфічні особливості управління нею в організаціях різних типів;
- методи оцінювання соціальної конкурентоспроможності підприємства.

Уміти:

- ідентифікувати всі види конкурентних переваг, якими володіє підприємство, визначати ті, що мають бути досягнутими в майбутньому для поліпшення його конкурентоспроможності;
- використовувати чинники конкурентоспроможності для створення конкурентних переваг підприємства;
- виконувати розрахунки, пов'язані з оцінюванням рівня конкуренції в галузі;
- визначати масштаби конкурентного галузевого середовища підприємства й оцінювати розстановку сил на ринку;
- обґрунтовувати організаційно-технічні рішення щодо підвищення якості продукції і продуктивності виробництва;
- економічно обґрунтовувати та конкретизувати функції управління конкурентоспроможністю підприємства;
- застосовувати моделі та методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

ТЕМА 1. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Сутність та види економічної конкуренції

1.2. Парадигми теорії конкуренції

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. Дослідження проблеми конкуренції й конкурентоспроможності до 90-х років минулого століття в Україні не було актуальним. Термін «конкуренція» не використовувався в радянській економіці.

За Законом України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття, завдяки власним досягненням, переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями.» [12].

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

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

✓ порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту; вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкту 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 привести 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 в межах окремих регіонів (районів);

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

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

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;

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

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку [1]. 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 ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу.

1.2. Парадигми теорії конкуренції

Посилення системних глобалізаційних процесів на національному, регіональному, світовому рівнях, що розгортається на тлі радикальних інноваційних перетворень у всіх галузях суспільного життя, зміни технологічних укладів, переходу до постіндустріального суспільства, супроводжується загостренням міжнародної конкуренції та набуттям останньою нових форм, проявів і якісно нових характеристик.

Неоднозначність та суперечливий характер впливу глобалізаційних процесів на розвиток світової економіки дозволяють віднести до позитивного результату глобалізації ефект конкуренції, а до негативного - можливість виникнення конфліктів у результаті дії названого ефекту.

Набуває актуальності дослідження якісно нових характеристик та властивостей конкуренції, які виникають при переході суспільства до глобалізаційно-інноваційної (постіндустріальної) стадії розвитку.

Конкуренція та інтеграція під впливом глобалізації та науково-технічної (інформаційно-технологічної) революції становлять суперечливу єдність. Координація дій та кооперація гравців конкурентного простору стають ключовими формами конкурентної поведінки.

Зміни, що відбуваються в глобалізованій економіці, неможливість ефективних дій в умовах протистояння та конфлікту, зумовлюють необхідність методологічного розв'язання суперечності між загостренням конкуренції та узгодженням дій, інтеграцією, різноманітними формами поєднання зусиль учасників ринку.

Ретроспективний аналіз внеску провідних учених у розвиток теорії

конкуренції дає підстави вести мову про формування в межах теорії конкуренції інтегрального, тобто комплексного підходу до визначення сутності, змісту, функцій та сучасних форм конкуренції.

Основи загальної теорії конкуренції були закладені у працях представників класичної й неокласичної шкіл А. Сміта, Д. Рикардо, Дж. Ст. Милля, А. Маршалла, економістів неокласичного напрямку: маржиналістів Ф. Еджоур-та, А. Курно, авторів теорій недосконалої та монополістичної конкуренції Дж. Робінсон та Е. Чемберліна, неолібераліста В. Ойкена, засновника «неорикардіанського» напрямку П. Сраффі, та інших видатних вчених.

Роль інновацій у розвитку конкурентних відносин знайшла відбиття в теоріях інноваційного розвитку й ефективної конкуренції Й. Шумпетера, а також у працях Ф. Хайека, Л. Мизеса, И. Кирцнера.

Еволюція змісту конкурентних відносин під впливом глобалізаційних та інноваційних факторів розкрита в концепціях конкурентної еволюції Р. Нельсона й С. Уінтера, Дж. Мура, у роботах представників школи стратегічного менеджменту М. Портера, Г. Хамела, К. Прахалада, У. Чан Кіма, Р. Моборна, Г. Чесборо.

У 1990-х р. доповненням до «нової індустріальної економіки» та теорії галузевих ринків стала теорія конкуренції на основі переваг ресурсів С. Ханта.

Прибічники економічної соціології Х. Уайт, Н. Флігштейн, В. Радаєв розвивають новаторський підхід до конкуренції як «інституціонально оформленого процесу».

Червоною ниткою через названі концепції проходить думка про те, що конкурентні взаємодії, що призводять до конструктивного результату та виграшу не одного, а багатьох (декількох) учасників, відбуваються під впливом запровадження новаторських ідей, та стають важливою умовою перетворення інновації на визначальний фактор конкурентного успіху.

Одночасно поняття «інноваційної конкуренції» не отримало належного методологічного обґрунтування, та частіше використовується як своєрідне «кліше», що не має визначеного сутнісного та змістовного навантаження.

Дослідження спрямоване на розкриття концептуальних засад інноваційної парадигми теорії конкуренції в контексті переходу до інноваційно-глобалізаційної стадії розвитку економіки та суспільства.

Конкуренція містить у собі суперечливу єдність, яка втілюється в її властивостях - як негативного - руйнівного, деструктивного характеру, так й позитивного - такого, що відбиває створення нової якості, конструктивного.

Конструктивна конкуренція ґрунтується на інтегративному типі конкурентної поведінки та, відповідно, на широкому спектрі конкурентних взаємодій - від координації до конструктивної взаємодії та далі - конкурентного співробітництва заради досягнення індивідуальних та спільних цілей суб'єктів конкурентних відносин.

Ідея конструктивної взаємодії отримала розвиток в інтегративному підході до визначення сутності, мети і критеріїв ефективності конкуренції. Інтегративна конкуренція передбачає спільне функціонування всіх елементів (підсистем), необхідних для життєздатності системи в цілому [3]. На нашу думку, запровадження в сучасну теорію конкуренції інтегративного підходу містить значний науково-дослідний потенціал з точки зору глибокого вивчення конкуренції як рушійної сили розвитку суспільства, дослідження співвідношення суперництва та співробітництва в сучасній системі конкурентних відносин, у тому числі на міжнародному (глобальному) рівні.

Конкуренція розглядається не стільки як зіткнення, що веде до конфлікту, а як постійне співвіднесення ділових стратегій. Під час такого співвіднесення руйнівними для обох сторін. Провідні гравці ринку зацікавлені в тому, щоб конкуренція знаходилась у регульованому руслі, була заснована на прийнятті конкурентами загальних правил взаємодії, тобто «інституційно оформленою».

Результати узагальнення та аналізу змісту й основних характеристик провідних концепцій конкуренції, починаючи з XVIII ст. по теперішній час, свідчать про наявність чітко вираженої тенденції до дослідження конкуренції через призму інноваційних перетворень. Наприкінці XX - початку XXI ст. така тенденція перетворюється на закономірність, набуває домінантного характеру.

Сучасні концепції розглядають інновації як імператив успішного функціонування компаній за умов конкурентної взаємодії на глобальних ринках.

У таблицю 1 зведено інноваційні аспекти теорії конкуренції, які становлять основу концепцій представників провідних економічних напрямів та шкіл - від класичної школи до авторів сучасних концепцій стратегічного менеджменту.

Таблиця 1

Інноваційні аспекти теорії конкуренції в концепціях представників провідних економічних напрямів та шкіл XVIII- початку XXI століття

Економічні напрями, школи, теорії	Автори та представники теорії	Інноваційні аспекти теорії конкуренції (короткий зміст)
1	2	3
Класична теорія (XVIII-перша половина XIX століття)	А.Сміт, У.Петті, Д.Рікардо, Дж.С.Міль, Ж.Б.Сей	Основний метод конкурентної боротьби – зміна ціни, що може відбуватись через скорочення витрат шляхом підвищення продуктивності праці, запровадження прогресивних методів виробництва.
Неокласична теорія (друга половина XIX століття)	А.Маршал, Дж.Б.Кларк	А.Маршал розрізняв «руйнівну конкуренцію», яка призводить до монополізації ринку, зростання цін, зниження стимулів до інновацій і погіршення якості товарів та послуг, та «творчу конкуренцію», яка зумовлює посилення конкуренції, стимулює інновації, якості товарів, зниження цін. Такий підхід став основою концепції «конструктивної конкуренції»
Теорія недосконалої та монополістичної конкуренції	Дж.Робінсон, Е.Чемберлен	Дослідження типології ринкових структур та стимулів до інновацій, ролі інновацій, ролі інновацій у формуванні ринків недосконалої конкуренції.
Теорія інноваційного розвитку (початок XX століття)	Й. Шумпетер	Конкуренція розглядається як «креативна руйнація», боротьба старого з новим, суперництво застарілого з інноваціями. Механізм

Продовження таблиці 1

1	2	3
		конкуренції витісняє з ринку фірми, що використовують застарілі технології. Конкуренція базується на безперервному запровадженні нововведень, новаторстві на всіх рівнях – технологічному й організації виробництва, якості продукту, освоєння нових ринків збуту.
Теорія ефективної конкуренції	Й. Шумпетер	Запровадження поняття «ефективної конкуренції» і «ефективної монополії», зв'язані з процесом нововведень і функцією підприємництва.
Неоавстрійська школа (друга половина ХХст.)	Ф.Фон Хайек, Л.Мізес, І. Кірцнер	Конкуренція є динамічним процесом, методом відкриття, породження нових знань. Ефективна конкуренція заснована на пошуку «розсіяного знання» та на монополії на інформацію, якою володіє кожен індивід.
Теорія економіки галузевих ринків Мейсона-Бейна (1950-ті рр.)	Е.Мейсон, Д.Бейн	Найбільші стимули до реалізації інноваційної діяльності складаються в умовах досконалої конкуренції під впливом інтенсивного суперництва великої кількості гравців. Монополія не може забезпечити швидкий технологічний прогрес.
Новий інституціоналізм 30-40 рр. ХХст.	К.Ерроу, Р.Коуз	На основі економетричних моделей щодо швидкості запровадження інновацій за умов різних структур ринку обґрунтував, що конкурентне середовище здатне забезпечити більші стимули до інновацій, а стимулюючим фактором інновацій є атомістична структура ринку.
Інституційно-еволюційна школа, Теорія конкурентної еволюції 1982р.	Р.Нельсон, С.Уінтер	Інноваційна діяльність фірм представляється як визначальний фактор конкурентної еволюції. У центрі аналізу постає зв'язок між структурою ринку й науково-технічним прогресом.

1	2	3
Модель «підприємницьких екосистем», концепція «коеволюції»	Дж.Ф.Мур	Припущення про адекватність природного і бізнесового середовища, що розвиваються через боротьбу, співробітництво і взаємозалежність, де поєднуються конкуренція й еволюція («коеволюція»).
Теорія спів конкуренції 1996р.	А.М.Бранденбургер, Б.Дж.Нейлбафф	Дослідження конкуренції як співробітництва суб'єктів конкурентних відносин на основі інноваційних рішень.
Економічна соціологія 1980-ті роки XXст.- початок XIX ст..	Х.Уфйт, Н.Флігштейн, М.Аболафія, Н.Біггарт, В.Радаєв	Конкуренція визначена не стільки як зіткнення, що веде до конфлікту, як постійне співвідношення ділових стратегій. Концепція конкуренції як інституційно оформленого процесу.
Концепції «стратегії нелінійних», «ключових компетенцій» 1990-ті рр. XXст.	Г.Хамел, К.Прахалад	Успіх у конкуренції заснований на створенні ринків майбутнього та «інтелектуального лідерства», умовою чого є володіння ключовими компетенціями. Конкуренція відбувається за принципом «нестандартні рішення проти покрокових змін», «нелінійна інновація» проти «лінійної».
Теорія конкуренції на основі переваг ресурсів 2000р.	Д.Хант	Конкуренція є процесом виявлення нового знання, що супроводжується боротьбою за переваги, коли фірми навчаються найкращим чином використовувати обмежені ресурси. Поновлення компетентності (конкурентоспроможності) йде через активний інноваційний процес.
Концепція «відкритих інновацій» 2003р.	Г.Чесборо	В умовах сучасного глобалізованого ринку виникають нові форми фінансування досліджень. Відбувається обмін винаходами, створеними як усередині компанії, так й дослідницькими відділами інших компаній або спеціалізованими структурами. Відповіддю на виклики сучасного ринку стають відкриті інновації.

1	2	3
Концепція «стратегії блакитного океану» 2005р.	У.Чан Кім, Рене Моборн	Забезпечення успіху компанії через створення «блакитного океану» - вільного від суперників ринкового простору шляхом формування нових галузей (ринків), шляхом запровадження інновацій у виробництво чи в організацію бізнесу.
Теорія «конкурентних переваг взаємодії» 2005-2007рр.	П.Глур, Е.Ланк, А.Мак Кормак	Інноваційний розвиток на основі співпраці є пріоритетним джерелом конкурентних переваг на всіх рівнях господарювання в умовах глобалізації. Запроваджено поняття «мережі інноваційної взаємодії» як джерело інноваційних конкурентних переваг.

Як свідчить ретроспективний огляд, проблема дослідження взаємозв'язку інновацій та конкуренції присутня в науковому здобутку переважної більшості представників різноманітних шкіл та напрямів економічної науки.

У процесі еволюції теорії конкуренції поступово відбувався перехід від розгляду інновацій переважно як інструменту стимулюючої, або інноваційної функції конкуренції, яка полягає в стимулюванні впровадження досягнень науки і техніки, нових технологій, випуску нових видів товарів і послуг, підвищення якості продукції (А. Сміт, А. Маршалл, Дж. Кларк, Й. Шумпетер), до відведення інноваційним факторам центрального місця в механізмі конкуренції, перетворення їх на важіль радикальних змін (М. Портер, Г. Хамел, К. Прахалад, К. Кристенсен, У. Чан Ким, Р. Моборн и др.). Це дало змогу сучасним дослідникам стверджувати, що конкуренція переходить до нової фази у своєму еволюційному розвитку [27].

Одночасно під впливом глобалізаційних факторів сформувалась теорія конкурентних переваг на основі співпраці, положення якої розвивають П. Глур, А. Мак Кормак, Т. Форбат, П. Брукс, Л. Лінн, Х. Зальцман. Стрижень теорії становить твердження про інноваційний розвиток на основі співпраці як

потужне джерело конкурентних переваг [27]. Відбувся перехід від припущень про роль співпраці як однієї з форм конкурентної взаємодії поряд з суперництвом, на висновок про взаємодію на основі співпраці як запоруки інноваційного розвитку, пріоритетне джерело конкурентних переваг та випередження конкурентів.

Вивчення змісту новітніх тенденцій розвитку теорії та практики конкуренції як результату еволюції сучасної наукової думки та суперечливих процесів глобального світового розвитку призводить до висновку про якісну природу сутнісних змін, що відбулись. Інновації, ефект яких багаторазово підсилюється інтеграційними процесами, креативними формами взаємодії та співпраці на всіх рівнях господарювання, перетворились на універсальний двигун суспільного розвитку, рушійну силу глобалізації, джерело якісного перетворення сутності та змісту конкуренції.

Вищевикладене дає можливість висунути гіпотезу про формування інноваційної парадигми сучасної теорії конкуренції, яка буде визначати концептуальне спрямування теорії конкуренції протягом XXI століття.

Парадигма - це система науково обґрунтованих понять, ідей, думок, логічно зв'язаних між собою, що утворюють цілісну концепцію. Термін «парадигма» (від грец. *paradeigma* - приклад, зразок) у сучасну філософію науки запровадив Густав Бергман. Закріплення в науковому обігу відбулось у 60-х роках XX ст. завдяки роботі Томаса Куна «Структура наукових революцій». Т. Кун розумів під парадигмою «признанные всеми научные достижения, которые на протяжении некоторого времени дают модель постановки проблем и их решений научному сообществу» [36, с. 8], та виділив два аспекти парадигми:

- сукупність фундаментальних знань, цінностей, переконань і технічних прийомів, що виступають як зразок наукової діяльності;
- система знань, яку поділяє певне наукове товариство.

Парадигму можна розглядати як концептуальну схему дослідження тих або інших явищ, яку використовують на певному етапі розвитку науки й

суспільства.

Інноваційна конкуренція - це заснований на створенні і нагромадженні нового знання й ефективному використанні інноваційних переваг, інституційно оформлений процес змагальної взаємодії суб'єктів, що відбувається через інтегративну участь в інноваційному процесі, задля забезпечення найкращих умов стійкого розвитку.

Провідними характеристиками інноваційної конкуренції є:

- інноваційна детермінованість складових конкурентного процесу;
- набуття конкуренцією глобального характеру;
- «інституційно оформлений» характер конкурентної взаємодії;
- змагальність як неконфліктна форма конкурентних відносин;
- інтегративна модель конкурентної поведінки;
- наявність у суб'єктів конкурентних відносин спільних цілей (сталий розвиток).

Таким чином, можна стверджувати, що інноваційній конкуренції іманентно притаманний принцип інтегративної конкурентної взаємодії, який передбачає перевагу інтегративних форм конкурентної поведінки у діапазоні від координації до конструктивної взаємодії, та конкурентного співробітництва. Методологічний контекст інтегративної конкурентної взаємодії обґрунтований через інноваційну парадигму теорії конкуренції.

На практиці принцип інтегративної конкурентної взаємодії зумовлює зміну форм конкурентної поведінки, що знаходить втілення у відповідних конкурентних стратегіях суб'єктів господарювання - від підприємств (компаній) до транснаціональних корпорацій, регіонів, країн та їх угруповань, спрямованих на уникнення конфронтації та зіткнення, вивченні стратегій конкурентів та урахування їх у своїй діяльності, посилення інтеграційних тенденцій на всіх рівнях глобалізованої світової економіки.

ТЕМА 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1. Державна політика в сфері регулювання конкуренції

2.2. Контроль та відповідальність за додержанням законодавства

2.1. Державна політика в сфері регулювання конкуренції

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

Проводячи конкурентну політику, держава переслідує мету створення конкурентних відносин на внутрішніх і міжнародних ринках, удосконалення правил конкуренції, її інституційного забезпечення. При оцінці державної політики, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи [10,16]:

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

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

рентабельності виробництва і реалізації продукції.

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

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

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

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

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

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

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

Інші закони і законодавчі акти України:

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

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

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

✓ Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 3 грудня 1990 року N 507;

✓ Закон України «Про захист національного товаровиробника від

демпінгового імпорту» від 22 грудня 1998 року N330;

✓ Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» від 22 грудня 1998 року N331;

✓ Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» від 22 грудня 1998 року N 332;

✓ Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року N 1682;

✓ Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року N 1576;

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

✓ Розпорядження Антимонопольного комітету України, «Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» від 5 березня 2002 року N 49-р;

✓ Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання» від 12 лютого 2002 року N 27-р.

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.

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.

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 з суб'єктами господарювання, продавцями чи покупцями без об'єктивно виправданих на те причин;

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

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

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

✓ 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).

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

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

- ✓ 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 (домінуюче) 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 (домінуючим) вважається також становище кожного з кількох 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.

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

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

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

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

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

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

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

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 призводить або може призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції.

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 схилити 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; узгоджених дій; участі у концентрації суб'єктів господарювання.

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 розвитку; 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 вирішити 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 Закону 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 господарюючого суб'єкта (чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки, товару іншого виробника; копіювання зовнішнього вигляду виробу; порівняльна реклама);

- ✓ створення перешкод господарюючим суб'єктам у процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг у конкуренції (дискредитація господарюючого суб'єкта; купівля-продаж товарів, виконання робіт, надання послуг із примусовим асортиментом; схилення (до бойкоту господарюючого суб'єкта; до дискримінації покупця (замовника); господарюючого суб'єкта до розірвання договору з конкурентом); підкуп працівника постачальника; підкуп працівника покупця (замовника); досягнення неправомірних переваг у конкуренції);

- ✓ неправомірне збирання, розголошення, схилення 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.2.1). 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 тридцяти денний строк звернутись 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 розвитку конкуренції, здійснюються органами державної влади, органами місцевого самоврядування та органами адміністративно-господарського управління та контролю. Для забезпечення державного контролю за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції, захисту інтересів суб'єктів господарювання та споживачів від його порушень утворено спеціальний державний орган - **Антимонопольний комітет України**.

Таблиця 2.1

Види відповідальності за недобросовісну конкуренцію

Вид відповідальності	Пояснення
1	2
Накладання штрафів на господарюючих суб'єктів - юридичних осіб та їх об'єднання	Вчинення господарюючими суб'єктами - юридичними особами та їх об'єднаннями дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, тягне за собою накладання на них Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями штрафів у розмірі до трьох відсотків виручки від реалізації товарів, виконання робіт, надання послуг господарюючого суб'єкта за останній звітний рік, що передував року, в якому накладається штраф. У разі якщо обчислення виручки господарюючого суб'єкта неможливе або виручка відсутня, штрафи, зазначені у частині першій цієї статті, накладаються у розмірі до п'яти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.
Накладання штрафів на юридичних осіб, їх об'єднання та об'єднання громадян, що не є господарюючими суб'єктами	Вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, юридичними особами, їх об'єднаннями та об'єднаннями громадян, що не є господарюючими суб'єктами, тягне за собою накладання на них Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями штрафів у розмірі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян

1	2
Відшкодування збитків	Збитки, заподіяні внаслідок вчинення дій, визначених Законом як недобросовісна конкуренція, підлягають відшкодуванню за позовами заінтересованих осіб у порядку, визначеному цивільним законодавством України.
Адміністративна відповідальність громадян	Вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, громадянами, які займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи, тягне за собою накладення адміністративного стягнення згідно із законодавством. Вчинення в інтересах третіх осіб дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, громадянами, що не є підприємцями, тягне за собою накладення адміністративного стягнення згідно із законодавством.
Вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця)	У разі встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки, передбаченого статтею 4 цього Закону, або факту копіювання виробів, передбаченого статтею 6 цього Закону, заінтересовані особи можуть звернутися до Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень із заявою про вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням або копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) як у виробника, так і у продавця. Порядок використання вилучених товарів визначається Кабінетом Міністрів України. Вилучення товарів із неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) застосовується у разі, коли можливість змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) не може бути усунена іншим шляхом.
Спростування неправдивих, неточних або неповних відомостей	У разі встановлення факту дискредитації господарюючого суб'єкта (підприємця) Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення мають право прийняти рішення про офіційне спростування за рахунок порушника поширених ним неправдивих, неточних або неповних відомостей у строк і спосіб, визначені законодавством або цим рішенням.

Основні завдання Антимонопольного комітету України: здійснення

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

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».

2.2. Контроль та відповідальність за додержанням законодавства

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 [4,10,16].

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 (домінуючим) 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 здійснення 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); 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: за антиконкурентні узгоджені дії; зловживання монопольним (домінуючим) 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 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян; здійснення учасниками узгоджених дій; обмежувальну та дискримінаційну 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) 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); 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.

ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні складові конкурентного середовища підприємства

3.2. Базові принципи діагностики конкурентного середовища підприємства

3.1. Основні складові конкурентного середовища підприємства

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

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

Конкурентне середовище не можливо чітко відділити від поняття ринок. Оскільки ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, класифікація останнього має бути більш диференційована (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Класифікація конкурентного середовища

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Види конкурентного середовища</i>
1	2
Об'єкт купівлі	➤ конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання (конкурентне середовище товарів тривалого та короточасного використання));

1	2
	➤ конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище освіти); ➤ конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, учбових закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її за 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	➤ світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції); ➤ міжнародне конкурентне середовище (включає виробників декількох країн); ➤ національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції); ➤ міжрегіональне конкурентне середовище (формується на межі 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 в 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, який виражається в певній угоді між ними); ➤ конкурентне середовище монополістичної конкуренції.

Модель п'яти сил конкуренції Портера (1980 р.) є найбільш

розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

Згідно класичної моделі **конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:**

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

П'ять чинників конкуренції відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, що 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 [27].

З-поміж всіх конкурентних сил найбільший вплив здійснює **конкуренція серед підприємств однієї галузі**. Кожне з конкуруючих підприємств виробників різних версій одного і того ж товару або послуги даної ринкової ніші, здійснюючи діяльність, прагне зміцнити та розширити свої позиції на ринку.

Конкуренція з боку товарів, які виробляють підприємства інших галузей, які є замінниками та конкурентні з точки зору ціни.

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 факторів: рівня "вхідного бар'єру" в галузь (сукупності економічних, технічних і організаційних умов для створення нового виробництва) і реакції діючих підприємств на появу нових конкурентів.

Економічні можливості та торгові здібності постачальників.

Постачальники впливають на конкурентну боротьбу за допомогою двох засобів: ціни і якості товарів, що постачаються.

Економічні можливості та торгові здібності покупців. Покупці у свою чергу впливають на силу конкуренції галузі. Конкуренція з боку покупців виражається у: тиску на ціни з метою їх зниження; вимогах більш високої якості продукції; вимогах кращого обслуговування.

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

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 розрахована різними способами наведеними нижче [4]:

- ✓ частка ринку за обсягом (відношення кількості проданих виробів до сумарного обсягу продажів на базовому ринку);

✓ частка ринку у вартісному виразі, що визначається на основі виручки; частка ринку, що розраховується не до всього базового ринку, а відносно продажів в сегментах (сегменті);

✓ відносна частка ринку (відношення обсягів продаж фірми до продаж 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 ж фірми відносно найбільшого конкурента складає $30 : 20 = 1,5$).

У зарубіжній практиці для проведення глибшого аналізу частки ринку виокремлюють кілька компонент: рівень проникнення (відсоток покупців марки від загального числа покупців, що купують товари певної категорії, до якої належить дана марка (N)); рівень ексклюзивності (частка, яку покупки марки x становлять від всіх 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:

$$\frac{Q_{xx}}{Q_{cc}} = \frac{N_x}{N_c} * \frac{Q_{xx} / N_x}{Q_{cx} / N_x} * \frac{Q_{cx} / N_x}{Q_{cc} / N_c}, \quad (3.1)$$

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

Для характеристики ринку у вартісному виразі вводиться індекс відносної ціни як відношення середньої ціни марки до середньої ціни всіх конкуруючих марок.

Для отримання повної картини на ринку розраховуються показники частки ринку й інтенсивності конкуренції (табл.3.2) [4].

Рентабельність ринку та інтенсивність конкуренції. Іншим важливим економічним фактором, який визначає інтенсивність конкуренції є коефіцієнт рентабельності даного ринку (P_p), який визначається відношенням сукупного прибутку, отриманого підприємством на даному ринку (Π) до загального обсягу продаж (O_p):

$$P_p = \frac{\Pi}{O_p}, \quad (3.2)$$

Встановлено, що ринок з високою рентабельністю характеризується перевищенням попиту над пропозицією. Ця обставина дозволяє реалізувати цілі, які стоять перед підприємствами, відносно безконфліктними прийомами й методами, які не зачіпають інтереси конкурентів. Із 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 (C) і граничними витратами (MC) до ціни (C):

$$L = \frac{C - MC}{C} = \frac{-1}{E_C} \quad (3.3)$$

C – ціна товару; MC – граничні витрати на виробництво і реалізацію товару; E_C - еластичність попиту за ціною товару, який виробляє підприємство [14].

Таблиця 3.2

Показники діагностики розподілу ринкових часток між конкурентами та рівня інтенсивності конкуренції

Показник	Характеристика показника
1	2
Індекс концентрації (CR_i)	$CR_i = \sum_{i=1}^n q_i, \quad (3.4)$ де CR_i – індекс концентрації певної кількості (n) підприємств, %; q_i – частка продажу i-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.
Чотирьох частковий показник концентрації (CR_4)	$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (3.5)$ де OP – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту, тис. грн.; OP_i – обсяг реалізації i – того 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.
Система нерівностей	$\begin{cases} Q_1 + Q_2 + Q_3 > 0,7 \\ Q_1 / (Q_2 + Q_3) > 1 \end{cases}, \quad (3.6)$ 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 домінуючого суб'єкта господарювання на товарному ринку.
Індекс Херфіндала (I_H)	$I_H = \sum Di^2 \text{ або } I_h = 1000 * Di^2, \quad (3.7)$ за $Di = OP_i / OP, i = 1....n$ (3.8) де Di – 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 Херфіндала збільшується за мірою зростання концентрації в галузі и досягає 1 за умови чистої монополії. В галузі, де діють 100 рівноправних підприємств з рівними частками, $I_H = 0,01$.

1	2
Індекс Херфіндаля-Хіршмана (I_{HH})	$I_{HH} = \sum_{i=1}^m q_i^2, \quad (3.9)$ де I_{HH} – індекс Херфіндаля-Хіршмана, коеф.; q_i – частка продажу кожного з m підприємств галузі, $i = 1, \dots, m$. Для модифікованого індексу суми квадратів часток розраховуються лише для перших 50 найбільших підприємств, які працюють на ринку, що аналізується. 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 Розенблюту (I_R)	$I_R = \frac{1}{2 \sum (i * D_i) - 1}, i = 1, 2, \dots, n \quad (3.10)$ Усуває недоліки індексу Херфіндала-Хершмана, оскільки розраховується з урахуванням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжирування часток від максимуму до мінімуму (i)
Показник ентропії (E)	$E = \sum D_i * \ln D_i, i = 1, 2, \dots, n \quad (3.11)$ Застосовується при оцінці розподілу часток. Середньозваження часток проводиться не на основі рангів підприємств, а за допомогою натуральних логарифмів часток.
Коефіцієнт Джині (G)	$G = (1/n) * \sum (i-1) * A_i - i * A_{i+1} , i = 1, 2, \dots, n, \quad (3.12)$ де A_i – накопичене (кумулятивне) значення часток i найбільших підприємств ринку. Показник виступає кількісною інтерпретацією графіка Лоренця.
Індекс Холла-Тайдмана	$HT = 1 / (2 \sum_{i=1}^m R_i q_i - 1), \quad (3.13)$ де HT – індекс Холла-Тайдмана; R_i – позиція (ранг) підприємства на ринку (найбільше має ранг 1); q_i – частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу. Якщо $HT = 1$ – ринок висококонцентрований, монопольний; $HT = \frac{1}{m}$ – ринок неконцентрований

1	2
Коефіцієнт відносної концентрації	Ґрунтується на зіставленні кількості найбільших підприємств та їх частки у обсязі реалізації продукції $K = (20 + 3\beta) / \alpha, \quad (3.14)$ де 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_q)	Як показує практика, найбільша конкурентна активність спостерігається, коли конкуренти володіють приблизно рівними частками ринку. В цьому випадку інтенсивність конкуренції на даному товарному ринку визначається за допомогою схожості ринкових часток конкурентів, що дозволяє визначити коефіцієнт варіації (відношення середньоквадратичного відхилення часток до їх середньоарифметичного значення). $U_q = 1 - \frac{\sigma(Q)}{Q_{cp}}, i = 1, 2, \dots, n, \text{ або } U_q = 1 - \frac{\sqrt{(1/n) \sum (Q_i - Q_{cp})^2}}{Q_{cp}}, i = 1, 2, \dots, n, \quad (3.15)$ де U_q – інтенсивність конкуренції на товарному ринку, виміряна на основі оцінки ступеню подібності часток конкурентів; $\frac{\sigma(Q)}{Q_{cp}}$ – коефіцієнт варіації ринкових часток (Q_i) конкурентів; $\sigma(Q)$ – середньоквадратичне відхилення Q_i; Q_{cp} – 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): $Q_{cp} = 1/n$ Тоді формула коефіцієнта варіації приймає більш простий вигляд: $U_q = 1 - n \sqrt{(1/n) \sum_i (Q_i - 1/n)^2} \quad (3.16)$

3.2. Базові принципи діагностики конкурентного середовища підприємства

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

Об'єктом діагнозу можуть бути: підприємство в цілому як виробничо-економічна система, її елементи, функціональні підрозділи окремих підприємств, виробничі функції, види діяльності та ін.

Базовими принципами діагностики рівня конкурентоспроможності підприємства є:

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

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

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

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

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

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

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 діагностики** конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація **методів діагностики конкурентоспроможності підприємства** передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові

так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника» конкурентоспроможності». Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих у рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи») (рис. 3.1), побудована за принципом системи координат: за вертикаллю – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; за горизонталлю, тобто у стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

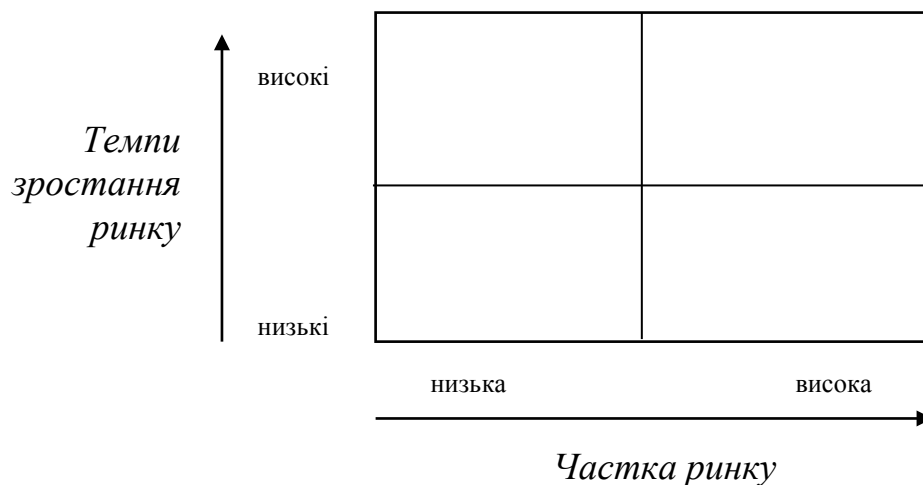


Рис. 3.1. Принциповий вигляд матриці БКГ

Переваги методу: дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; як недолік відзначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських

рішень. Окрім матриці БКГ існує достатньо багато матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

- матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey);
- матриця «Привабливість галузі/ конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM);
- матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel);
- матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

- **специфічні методи** – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;
- **комплексні методи** – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Серед комплексних методів оцінки визначальне місце посідають:

1. метод, що використовує в якості головного підходу оцінку 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 самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці удосконалення бізнесу (BIM)).

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 бенчмаркінга; споживча вартість тощо.

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 оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація **методів оцінки конкурентоспроможності підприємства** передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Метод бенчмаркінга - один з нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства [15].

Бенчмаркінг – це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність.

ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ

4.1. Сутність та рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства

4.2. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

4.3. Прикладні моделі оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

4.1. Сутність та рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Досвід останніх років свідчить про посилення конкуренції в усіх сферах ринкової діяльності. Поява великої кількості нових підприємств і організацій, лібералізація імпорту, утворення ринку капіталу, акціонерних підприємств, проникнення на український ринок іноземних компаній – усе це значно ускладнило ринкову ситуацію. Збільшення пропозицій товарів і послуг, з одного боку, і зменшення платоспроможності попиту – з другого, створили умови, коли конкуренція стала повсякденною справою.

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

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

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має кілька особливостей, а саме:

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

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

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

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

На сучасному етапі розвитку наукових досліджень конкурентоспроможності потенціалу підприємства намітився дуалістичний підхід до визначення її рівнів.

Залежно від глобалізації цілей виділяють такі рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства:

1. світове лідерство;
2. світовий стандарт;
3. національне лідерство;
4. національний стандарт;
5. галузеве лідерство;
6. галузевий стандарт;
7. пороговий рівень.

Якщо підприємство перебуває нижче за пороговий рівень, то його потенціал вважається зовсім не конкурентоспроможним.

Згідно з другим поглядом виокремлюють чотири рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Підприємства першого рівня розглядають організацію апарату управління як внутрішньонейтральний елемент потенціалу, а роль керівника обмежують налагодженням випуску продукції, без огляду на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Зайвими вважають зміну конструкції чи підвищення

технічного рівня продукції, удосконалення структури й функцій відділу збуту та служби маркетингу, оскільки не беруться до уваги зміни ринкової ситуації та потреб споживачів. Підприємства другого рівня конкурентоспроможності намагаються зробити виробничий елемент потенціалу «зовнішньо нейтральним». Це означає, що потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, встановленим його основними конкурентами. А якщо керівники підприємства розуміють конкурентні переваги на ринку дещо інакше, ніж їхні основні суперники та намагаються не обмежуватися тими загальними стандартами виробництва, що чинні в галузі, то потенціал підприємства еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. На таких підприємствах виробничі складова потенціалу зазнає сильного впливу з боку складової управління, що сприяє її розвитку та удосконаленню. Коли успіх у конкурентній боротьбі стає вже не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління та починає залежати від якості, ефективності управління, організації виробництва, тоді підприємства досягають четвертого рівня конкурентоспроможності свого потенціалу й опиняються попереду конкурентів протягом тривалого часу.

4.2. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства в зарубіжному бізнесі використовуються різноманітні методи:

1. За напрямком формування інформаційної бази можна виділити критеріальні та експертні методи оцінки.

Критеріальні методи за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими.

Експертні методи прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців.

Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки.

2. За способом відображення кінцевих результатів виокремлюють графічні, математичні та логістичні методи оцінки.

Графічні методи забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах та ін.).

Математичні методи базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників.

Логістичні методи є алгоритмізованими методами оцінки, які базуються на логічних припущеннях.

3. За можливістю розробки управлінських рішень існують одномоментні та стратегічні методи оцінки.

Одномоментні методи – це, по суті, статичні методи тому, що оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу.

Стратегічні методи дозволяють здійснити не тільки оцінку стану конкурентоспроможності потенціалу підприємства на конкретну дату, а й розробити стратегічні заходи з поліпшення цього потенціалу.

4. За способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи.

Індикаторні методи. Вони ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства (фірми) і національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу,

розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта.

Нині індикаторні методи широко використовують зарубіжні інвестори для оцінки конкурентоспроможності потенціалу країни в разі потреби визначення оптимального розміщення виробництва і капіталовкладень.

Матричні методи. В основу цих методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці.

Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку. Матричними методами широко користуються американські консультаційні фірми, а за належного інформаційного забезпечення такі методи можуть бути надійним інструментом для оцінки конкурентоспроможності потенціалу й вітчизняних підприємств.

4.3. Прикладні моделі оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

З-поміж різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства найцікавішими для дослідника є прикладні моделі, які поєднують кілька класифікаційних ознак, тому цілком справедливо буде докладніше розглянути принаймні три з них.

Індикаторний метод оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними і соціальними стандартами дає можливість інтегрально оцінити конкурентоспроможність потенціалу підприємства з економічного й соціального боку, що є дуже суттєвим на даному етапі розвитку виробничих систем.

Переглядаючи спеціальну літературу з бізнесу, простежуючи кон'юнктуру ринку та економічну поведінку корпорацій, можна виокремити найбільш значущі та найчастіше використовувані стандарти, індикатори руху результатів і ресурсів діяльності підприємства, які забезпечують

конкурентоспроможність потенціалів цих корпорацій.

Стандарти конкурентоспроможності потенціалу підприємства розділяють на дві групи: економічні і соціальні.

Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними стандартами проводиться щонайменше за мінімальною кількістю – 5-ма економічними стандартами, а саме: за ефективністю використання речових та інформаційних ресурсів, економічного простору, часу, технології, за рівнем доходів. Виходячи з цих індикаторів, можна вибрати належну методику оцінки. За індикатори і відповідні їм показники можна взяти:

1) індикатор використання ресурсів (КР) – це співвідношення між коефіцієнтом доходів підприємства – $K_{дп}$ ([Чистий прибуток підприємства] : [Відрахування до бюджету та соціальних фондів]) та коефіцієнтом ресурсів підприємства – $K_{рп}$ ([Ресурси, авансовані підприємством]: [Ресурси, застосовані підприємством]).

Ресурси, авансовані підприємством – це всі наявні ресурси підприємства у вартісному виразі, включаючи резервні робочі місця, понаднормовані запаси сировини, матеріалів, невстановлене обладнання, страховий фонд та фонд ризику.

Ресурси, застосовані підприємством – це ресурси, авансовані підприємством за відрахуванням ресурсів, що не використовуються (резервні робочі місця, понаднормові запаси сировини, матеріалів, невстановлене обладнання, страховий фонд та фонд ризику):

$$КР = \frac{K_{дп}}{K_{рп}} \rightarrow \max; \quad (4.1)$$

2) індикатор використання праці ($КП_p$) – це співвідношення чистого прибутку підприємства ($ЧП_n$) і вартості робочих місць підприємства ($ВРМ_n$).

Вартість робочих місць підприємства у формулі – це середньорічна вартість робочих місць підприємства, яка визначається порівнянням середньорічної вартості основних фондів і середньорічної кількості робочих місць.

$$КП_p = \frac{ЧП_p}{ВРМ_p} \rightarrow \max; \quad (4.2)$$

3) індикатор місткості ринку (КМ) – це співвідношення балансового прибутку підприємства (БП_п) і прибуткової місткості ринку даного товару (ПМР_т).

Прибуткова місткість ринку визначається сукупним грошовим попитом споживачів на товар за відрахуванням тієї умовної частини попиту, яка спрямовується на відшкодування витрат на виробництво і реалізацію товару.

$$КМ = \frac{БП_p}{ПМР_t} \rightarrow \max; \quad (4.3)$$

4) індикатор дохідності (КД) – це співвідношення валового доходу підприємства у розрахунку на одного працівника (ВДП_р), і аналогічного доходу, який отримується в комерційній сфері (галузі) діяльності в цілому в економіці країни (КомВДП_р):

$$КД = \frac{ВДП_p}{КомВДП_p} \rightarrow \max; \quad (4.4)$$

5) індикатор використання часового ресурсу (КЧ) – співвідношення між часом, за який вимірюється отриманий валовий дохід підприємства (t_{вд}), і часом, який необхідний для збільшення цього показника вдвічі (t_{2вд}):

$$КЧ = \frac{t_{вд}}{t_{2вд}} \rightarrow \max; \quad (4.5)$$

Наведені показники зіставляються з аналогічними нормативними або фактичними показниками конкурентів, що дає змогу оцінити індивідуальний рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними стандартами.

Відносно встановленого рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежно від глобалізації цілей дослідження будується матриця конкурентоспроможності потенціалу підприємства (МКПП), у якій відображаються відносні величини вибраних стандартів (індикаторів) їхнє відсотково-бальне вираження.

Формула розрахунку загального фактичного рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними стандартами (ЗКПП_е) на рівні, вибраному із семи можливих, матиме такий вигляд:

$$\text{ЗКПП}_e = \frac{KР_{8б} + KП_{8б} + KМ_{8б} + KД_{8б} + KЧ_{8б}}{KР_{рб} + KП_{рб} + KМ_{рб} + KД_{рб} + KЧ_{рб}}, \quad (4.6)$$

де: рб – обраний для оцінки конкурентоспроможності рівень ($p = 1, 2, \dots, 7$) у балах; 8б – показники даного індикатора на рівні підприємства в балах.

У розвинутих країнах велику роль в оцінці конкурентоспроможності потенціалу підприємства відіграють соціальні стандарти, тобто нормативи, які характеризують соціальну конкурентоспроможність потенціалу підприємства або соціальну якість підприємства. Ця оцінка базується на результатах чотирьох рейтингів, а саме: рейтинг споживачів (Рс), діловий рейтинг (Рд), рейтинг престижу (Рп), міжнародний рейтинг (Рм). Порівнюючи сумарні бали оцінки рейтингів власних і рейтингів конкурентів, отримуємо показник, який відображає рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства за соціальними стандартами.

$$\text{ЗКПП}_c = \frac{Рс_{п} + Рд_{п} + Рп_{п} + Рм_{п}}{Рс_{к} + Рд_{к} + Рп_{к} + Рм_{к}} \rightarrow \max; \quad (4.7)$$

Якщо $\text{ЗКПП}_{c_{п}} \geq \text{ЗКПП}_{c_{к}}$, то підприємство може вважати себе на даний момент у соціальному плані конкурентоспроможним. А якщо ситуація склалася навпаки, то підприємство ризикує втратити й економічну конкурентоспроможність.

За позитивних значень загальних коефіцієнтів ефективності за економічними і соціальними стандартами показник конкурентоспроможності потенціалу підприємства має такий вигляд:

$$KПП = \frac{\text{ЗКПП}_{e_{п}} + \text{ЗКПП}_{c_{п}}}{\text{ЗКПП}_{e_{к}} + \text{ЗКПП}_{c_{п}}} \rightarrow \max; \quad (4.8)$$

Метод експертних оцінок використовується за недостатнього інформаційного забезпечення. Експерти (компетентні спеціалісти, які добре знають проблему) оцінюють конкурентоспроможність потенціалу підприємства з позиції управління підприємством, виробництва, маркетингу, кадрів, продукту, фінансів. Цей метод можна використовувати як один з варіантів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Слід зауважити, що цю методику розроблено з урахуванням таких основних моментів: підприємство є малим; підприємство виробляє один вид продукції.

Метод набору конкурентоспроможних елементів забезпечує поетапне дослідження конкурентоспроможності потенціалу підприємства, починаючи з порівняльної оцінки найвагоміших складових: конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність системи управління, конкурентоспроможність техніко-технологічної бази і т. ін. Це синтезований метод визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства, побудований на посиленні, що конкурентоспроможність продукції підприємства є її головною складовою.

Конкурентоспроможність продукції, без сумніву, є головною складовою конкурентоспроможності потенціалу підприємства, але не треба забувати, що до його складу входять такі важливі елементи, як виробничий, фінансовий, управлінський тощо потенціали, конкурентоспроможність яких треба враховувати, визначаючи остаточний рівень конкурентоспроможності потенціалу.

Запропонована методика визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства не претендує на бездоганність, але має певні переваги в практичному використанні, оскільки може давати прийнятні (більш-менш точні) результати навіть в обмеженому інформаційному просторі.

ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Сутність, властивості та сфери формування і реалізації конкурентних переваг

5.2. Види та джерела формування конкурентних переваг

5.1. Сутність, властивості та сфери формування і реалізації конкурентних переваг

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

До **ключових факторів успіху** належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх. Більшість спеціалістів вважають, що ключові фактори успіху: мають виражений галузевий характер; є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі.

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

Зовнішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ринкові фактори успіху.

Ключові фактори успіху поділяють на дві групи: **стратегічні фактори успіху та ключові компетенції**. Перша група – **стратегічні фактори успіху** - включає реалізовані фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом. Про стратегічний успіх говорять у тих

випадках, коли він забезпечується протягом тривалого проміжку часу.

Внутрішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ключові компетенції. Друга група - **ключові компетенції** - являють собою сукупність навичок і технологій, які базуються на явних та прихованих знаннях, забезпечують формування цінностей у системі клієнта, є оригінальними по відношенню до конкурентів і відкривають 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.

Чинники конкурентної переваги можуть бути тактичними і стратегічними.

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

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

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їх властивості. Першою властивістю є їх **порівняльний, відносний характер**.

Конкурентні переваги підприємств слід визначати шляхом порівняння найбільш суттєвих характеристик їх діяльності.

Другою важливою властивістю конкурентних переваг є їх **прив'язаність до конкретних умов і причин** (географічних, часових). Іншою властивістю конкурентних переваг є їх підкореність неоднозначному впливу множини різнорідних чинників. Іншою властивістю конкурентних переваг є їх підкореність неоднозначному впливу множини різнорідних чинників.

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

критеріям: мають бути *значущими* з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим факторам успіху; *стійкими* за умов динамічного ринкового середовища і недосяжними для легкого відтворення конкурентами; *наочними для споживачів*, тобто підприємство має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії.

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.

При формуванні та реалізації конкурентних переваг підприємства передбачається розгляд двох концепцій: концепції «Ланцюгу створення вартості» та концепції «Стратегічних зон господарювання».

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

Зовнішні конкурентні переваги - це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності.

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

Важливим аналітичним інструментом діагностики власних конкурентних переваг і переваг конкурентів, а також визначення перспективних напрямків їх створення і подальшого розвитку, виступає концепція «ланцюгу цінностей» або «ланцюгу створення вартості» запропонована Майклом Портером [28].

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.

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.

5.2. Види та джерела формування конкурентних переваг

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.

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:

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.

ТЕМА 6. МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

6.1. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

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

1. вияв чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінка їх значимості;
2. групування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв'язків;
3. оцінка 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. розробка комплексу заходів по підвищенню конкурентоспроможності;
8. оцінка прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;
9. вибір критерію ефективності заходів по підвищенню конкурентоспроможності підприємства;
10. визначення ефективності розроблених заходів та вибір оптимального комплексу регулюючих 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 оцінки конкурентоспроможності підприємства**.

Класифікація **методів оцінки конкурентоспроможності підприємства** передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». На рис. 4.3 співставлено багатокутники конкурентоспроможності чотирьох підприємств (умовні назви – «Союз-Україна», «Рapid», «Прогрес» та «Грант») по дев'яти критеріях. Побудова багатокутників здійснювалася наступним 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, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшувалися по мірі віддалення від центра кола; на кожній вісі 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. 6.1 видно, як відрізняються підприємства одне від одного по окремих критеріях.

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 6.1. Багатокутник конкурентоспроможності

Існує достатньо багато матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

- матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey);
- матриця «Привабливість галузі/ конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM);
- матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel);
- матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо.

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

- *специфічні методи* – методи, що дозволяють оцінити

конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;

– **комплексні методи** – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Серед комплексних методів оцінки визначальне місце посідають:

1. метод, що використовує в якості головного підходу оцінку 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 самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці удосконалення бізнесу (BIM)).

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 бенчмаркінга; споживча вартість тощо.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [15]. Згідно цієї теорії найбільш конкурентноздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожною із служб впливає безліч чинників - ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності (табл.6.1).

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

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

1	2	3
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуто	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 по своїх боргах, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому. У третю групу включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання, а в четверту групу - показники конкурентоспроможності товару (якість товару і його ціна).

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (K_{KP}), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти ваговитості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [15].

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (K_{KP}) розраховується за формулою:

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

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

Критерій ефективності виробничої діяльності (E_B) розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{II} + 0,10\Pi, \quad (6.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Φ – відносний показник фондівіддачі; P_{II} – відносний показник рентабельності продукції; Π – відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства (Φ_{II}) розраховується за формулою:

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

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

$$E_3 = 0,37P_{\Pi} + 0,29K_{зAT} + 0,21K_{зВП} + 0,14K_P \quad (6.4)$$

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

Критерій конкурентоспроможності товару ($K_{КТ}$) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання.

Для перекладу показників 6.1-6.4 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.

Метод бенчмаркінга - один з нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, який успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і учених [16].

Бенчмаркінг - це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність. Особливості бенчмаркінга: загальносистемний характер (обхват 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 питання «Як здійснити необхідні поліпшення?»).

Етапи бенчмаркінга [16].

1. *Визначення об'єкту.* 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 повинен бути бенчмаркінг.

2. *Вибір компанії для порівняння.* Встановлення типу бенчмаркінгу. Зовнішній бенчмаркінг припускає порівняння якості роботи даної компанії з її конкурентами на ринку. Внутрішній бенчмаркінг передбачає зіставлення характеру і якості роботи аналогічних підрозділів в межах компанії певного часу.

3. *Пошук еталонних підприємств.* Встановлюються контакти з цими організаціями, формулюються критерії, за якими здійснюватиметься оцінка і 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 бенчмаркінгу. Джерела отримання інформації - результати обміну передовим досвідом між компаніями, використання даних комерційних і торгових асоціацій; обстежень, проведених незалежними організаціями. Отримана інформація класифікується і систематизується. Вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, які визначають результат.

5. *Впровадження.* Розробка плану впровадження, процедури контролю. Проводиться оцінка й аналіз процесу впровадження.

6. *Нова оцінка.* Бенчмаркінг — це безперервний, систематичний пошук

вивчення кращої практики конкурентів і організацій з суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу із створеною еталонною моделлю. Тому на основі досягнутого здійснюється створення і підтримка системи безперервних покращень результатів бізнесу.

Бенчмаркінг є корисним інструментом у тому випадку, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності компанії і визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі і раціональні сторони діяльності компанії, порівняно з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній області.

Проблеми застосування інтегрального показника конкурентоспроможності пов'язані з методологічними труднощами його кількісного розрахунку, що приводять до дуже широкого застосування експертних оцінок, внаслідок 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, широко поширеним виразом визначення інтегрального показника конкурентоспроможності:

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

де K_i — часткові показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства загальним числом N ; W_i - ваговитість окремих чинників у загальній сумі.

ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Технологія оцінювання зовнішнього середовища підприємства

7.2. Технологія PEST – аналізу

7.3. Технологія аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній

7.4. Технологія SWOT – аналізу підприємства

7.1. Технологія оцінювання зовнішнього середовища підприємства

Стратегічний аналіз підприємства є одним із стержневих елементів процесу формування стратегій підприємства. За змістом стратегічний аналіз є вихідним етапом планування, в межах якого системно аналізуються фактори зовнішнього ділового середовища та ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей) для визначення поточного стану підприємства та виявлення можливостей його подальшого розвитку. Після закінчення цього етапу створюється інформаційна база, що дозволяє ґрунтовно виконати процес цілеполягання та вибору стратегічних альтернатив.

Під зовнішнім діловим середовищем розуміють сукупність факторів, що впливають на підприємство та відповідно на ефективність його функціонування. У теорії та практиці менеджменту зовнішнє ділове середовище підприємства розглядають як дві підсистеми – дальнє зовнішнє середовище (ДЗС) та ближнє зовнішнє середовище (БЗС), основні складові яких наведені на рис. 7.1.

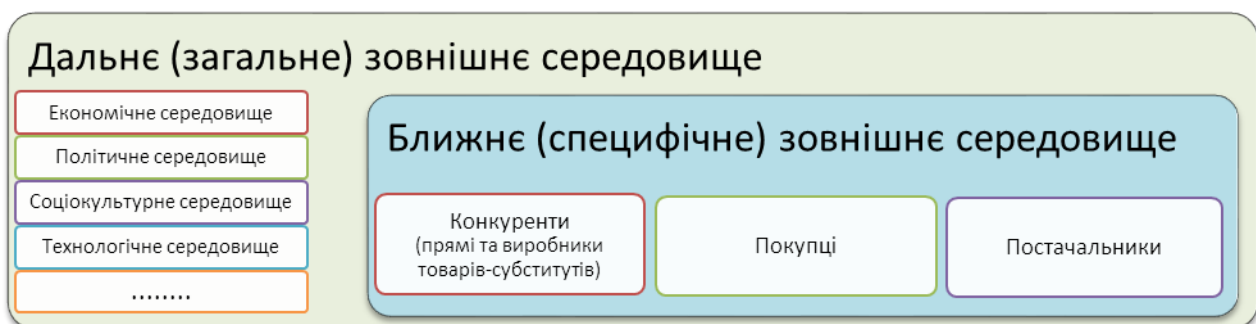


Рис. 7.1 – Структура зовнішнього ділового середовища підприємства

Перелік складових підсистем може бути розширений і іншими напрямками, так, при аналізі ДЗС можуть бути окремо виділені ринкове середовище, конкурентне середовище, природне середовище та ін. При аналізі БЗС додатково можуть бути виокремлені фінансові заклади, з якими підприємство взаємодіє у повсякденній діяльності, посередницькі структури та ін.

Досліджуючи природу зовнішнього ділового середовища (ЗДС), особливо привертають увагу на його динамізм та складність. Рівень динамізму ЗДС пов'язаний зі швидкістю його змін. Рівень складності ЗДС, у свою чергу, пов'язаний з результатом взаємодії різних факторів, серед яких найважливішими є нестача знань про ЗДС, а також взаємодія та взаємовплив окремих факторів, що створює «системний ефект», який не може бути вивченим за окремими елементами. Все це призводить до того, що при аналізі зовнішнього ділового середовища в основному використовуються методи неформальних експертних оцінок та прогнозів. Найбільш розповсюджені методи аналізу ЗДС підприємства наведені на рис. 7.2.

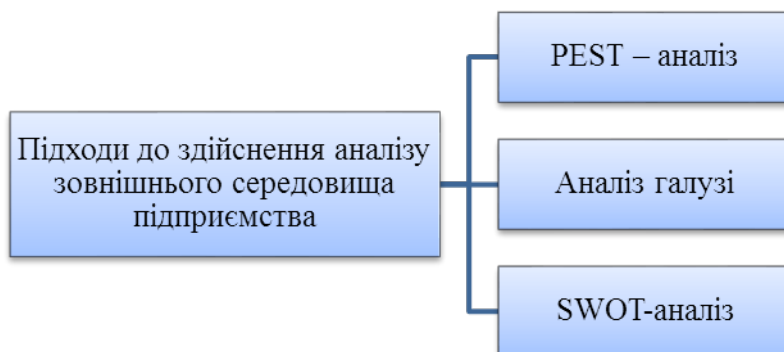


Рис. 7.2 - Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства

Результати аналізу незалежно від підходу, що був використаний для їх отримання, частіше за все є нечіткими та такими, що слабо прогнозуються, але все ж таки дозволяють окреслити розмах тенденцій з тим, щоб максимально підготуватися до їх проявів.

Найбільшого розповсюдження на сьогоднішній день отримали аналіз галузі та SWOT-аналіз як найбільш комплексні. PEST – аналіз в більшому ступені здійснюється з ціллю попередньої оцінки стану зовнішнього середовища підприємства, що створюється, або підприємства, в якому

відбувається зміна складу власників.

У наступних розділах більш детально розглянуто сутність кожного з підходів до здійснення аналізу ЗДС.

7.2. Технологія PEST – аналізу

Перелік факторів дальнього зовнішнього середовища досить великий, проте науковцями запропоновано виокремлення чотирьох ключових напрямів, аналіз яких отримав назву PEST – аналіз (від англ. political-logal – політико-правові, есономіс – економічні, sociocultural – соціокультурні, technological forces – технологічні фактори).

Політичне середовище. Політична стабільність держави є одним з ключових факторів, що дозволяють знизити ризики розвитку підприємства у межах обраної ним стратегії. Для підприємства при розробці стратегії важливо розуміти сталість та узгодженість (відсутність протиріч) законодавчої бази з питань економічної діяльності.

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

- Соціальна захищеність населення.
- Зовнішня торгівля.
- Регулювання ціноутворення.
- Екологічна політика.
- Обмеження діяльності підприємств шляхом встановлення вимог до

якості продукції та ін.

Економічне середовище. В умовах ринкової економіки аналіз економічного середовища включає прогнози змін економіки, що виражені в показниках інфляції, державної політики в області податків та кредитування, рівня зайнятості населення, циклів ділової активності, грошового обігу та ін.

Важливим аспектом аналізу є визначення циклу ділової активності національної економіки та його співставлення з циклом ділової активності

галузі та підприємства, що в майбутньому дозволить обрати більш ефективну стратегію, що враховує стан економіки та тенденції його розвитку.

Соціокультурне середовище. Посилення конкуренції між товаровиробниками та відповідно диференціація товарів за групами споживачів потребують більш детального вивчення останніх. Споживчі вимоги впливають не лише на економічні міркування, але й на демографічні, освітні та ін. ознаки. Саме вони стають об'єктами дослідження та прогнозування. При вивченні даного середовища аналізують:

- Демографічні ознаки населення.
- Розподіл доходів за групами населення.
- Зміни в стилі життя, традиціях та устоях.
- Рівень освіти населення.
- Рівень споживання товарів та послуг, інше.

Результати аналізу оформляються в виді пояснювальної записки.

Технологічне середовище. У процесі аналізу виявляються науково-технічні тенденції, що характерні для галузі (можливості технологічних проривів, виникнення товарів з принципово новими характеристиками та ін.). Також виконується порівняння можливостей підприємства з можливостями його конкурентів з точки зору техніко-технологічного та науково-технічного рівнів підприємства.

Результати аналізу є основою для розробки стратегії НДР підприємства, в межах якої визначається розмір бюджету НДР, його структура, планується спільна робота з іншими підприємствами, формуються плани закупки нового обладнання, ліцензій та ін.

При здійсненні аналізу технологічного середовища використовують наступні характеристики: державні витрати на НДОКР; державну орієнтацію на певні напрями технологічних зусиль; нові відкриття та розробки (національні та світові); швидкість передачі технологій (довжина ланцюга «дослідження-виробництво»); швидкість виходу продукції на ринок та ін.

В узагальненому вигляді основні фактори ЗДС наведені на рис. 7.3.

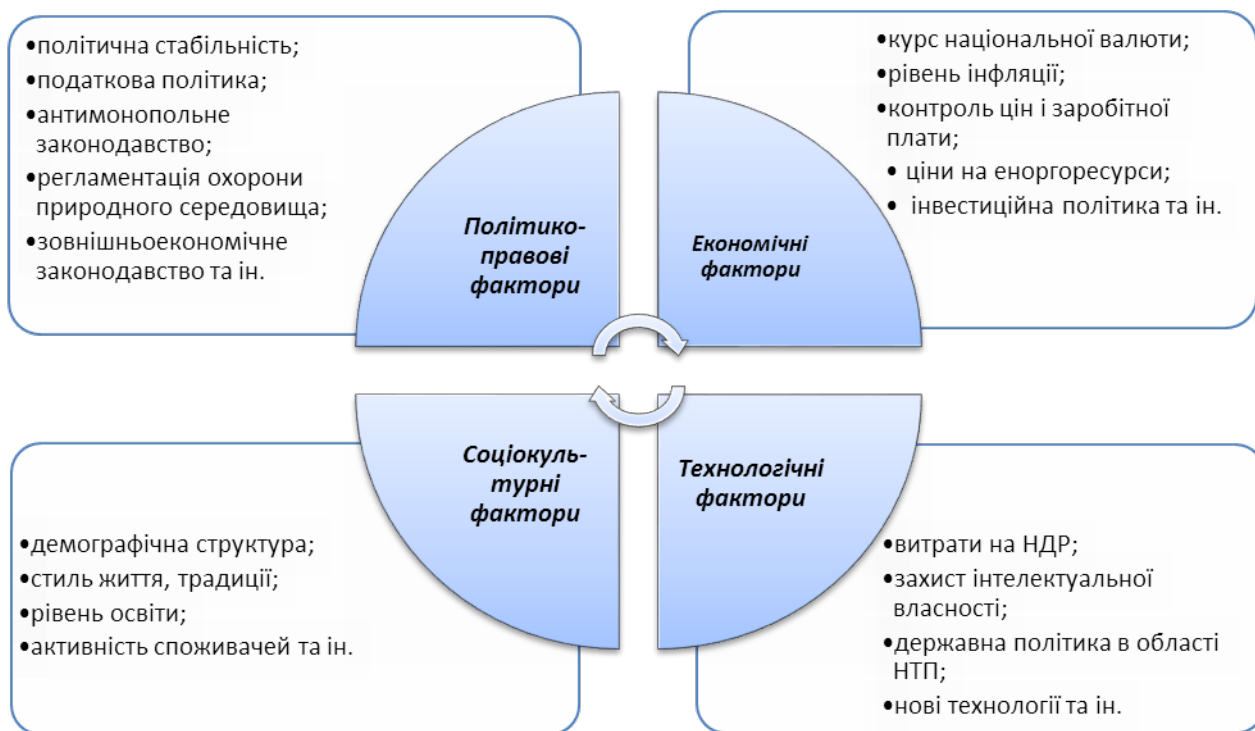


Рис. 7.3 – Основні напрями аналізу зовнішнього середовища за технологією PEST-аналізу

Результати аналізу зовнішнього середовища дають змогу менеджерам підприємства організувати роботу підприємства більш ефективно за рахунок розуміння того, на які аспекти роботи підприємства потрібно звернути увагу.

Іноді застосовуються і інші формати PEST-аналізу, наприклад, SLEPT-аналіз (додається правовий фактор) або STEEPLE-аналіз, відповідно до якого виокремлюють наступні прошарки аналізу: соціально-демографічний, технологічний, економічний, оточуюче середовище (природні фактори), політичний, правовий та етнічний фактори.

7.3. Технологія аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній

При визначенні стратегії розвитку підприємства менеджерам важливо розуміти умови функціонування, які визначаються специфікою галузі (тип товару, споживача, законодавче регулювання діяльності, умови вступу в галузь, прибутковість діяльності та ін.) та концентрацією конкуренції в ній.

При аналізі специфіки галузі, як правило, аналізують її стан та привабливість для нових учасників - чим привабливіша галузь, тим жорсткіша

буде в ній конкуренція. При цьому аналізуються:

- *Ємність, прибутковість та динаміка розвитку галузі* є ключовими характеристиками, на які реагують потенційні учасники. Невеликі ринки не приваблюють крупних/ нових конкурентів. Висока прибутковість сприяє появі на ринку нових підприємств, низька – скороченню.

Якщо за результатами аналізу робиться висновок про привабливість галузі, то частіше за все підприємства обирають агресивну стратегію розвитку, яка передбачає нарощення обсягів продажу, здійснення інвестицій у розширення виробничих можливостей та оновлення обладнання. Така стратегія обумовлена необхідністю укріплення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Якщо за результатами аналізу галузь визнається непривабливою, то підприємства при розробці стратегії виявляють обережність в інвестуванні.

- *Специфіка товарів, можливості оновлення технологій виробництва.* Специфіка товарів полягає в стандартизації та швидкості оновлення асортименту, що, в свою чергу, напряду пов'язано з рівнем витрат в НДР та вимогами до якості та швидкості їх створення та впровадження. Чим швидше оновлюється товар, тим більший ризик того, що конкуренти можуть вирватися вперед.

Додатковим ризиком втрати конкурентної позиції для підприємства може бути швидкість оновлення технологій виробництва та реалізації продукції, що в першу чергу, обумовлюється зниженням ефективності інвестицій за рахунок швидкого морального зносу техніко-технологічної бази підприємства.

- *Можливість появи нових учасників ринку,* що залежить (окрім зазначеного вище) від бар'єрів вступу до галузі (в першу чергу, за вимогами до первісного капіталу). Високі бар'єри захищають позиції тих підприємств, що вже діють на ринку.

Для тих підприємств, що давно існують в галузі, їй аналіз потрібен в динаміці. Тобто важливою є інформація щодо змін в умовах роботи та змін в складі конкурентів.

1. Конкурентні сили та ступінь їх впливу

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

2. Ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі

Успішне функціонування підприємства та його розвиток багато в чому залежить від наявності (створення) певних умов роботи, що позитивно відрізняють підприємство від його конкурентів. Такі специфічні риси підприємства, що дозволяють йому бути більш успішним, отримали назву ключових факторів успіху (КФУ) підприємства в конкурентній боротьбі.

Найбільш важливим для підприємства є володіння довгостроковими та стійкими конкурентними перевагами. Стійкість конкурентної переваги обумовлюється трьома факторами: джерелом переваги, кількістю джерел переваг, можливостями підприємства знаходити нові джерела переваг. Тривалість конкурентної переваги визначається здатністю підприємства зберегти та забезпечити її захист від можливого відтворення конкурентами.

Формування та підтримання конкурентної переваги охоплює весь механізм діяльності підприємства, пов'язаний зі створенням, виробництвом та реалізацією продукції. Основними принципами формування та підтримання конкурентної переваги є :

- прагнення менеджменту підприємства до покращень, нововведень та змін в усіх аспектах господарської діяльності підприємства;
- удосконалення та збільшення кількості джерел конкурентних переваг, що сприяють збереженню конкурентного становища підприємства;
- застосування системного підходу до створення конкурентної переваги.

Найбільш розповсюджені види КФУ представлені в таблиці 7.1.

Види ключових факторів успіху підприємства

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

Таким чином, аналіз факторів успіху підприємства дозволяє виявити внутрішні особливості роботи підприємства, тобто є свого роду аналізом внутрішнього середовища, проте визначення внутрішніх особливостей та їх значущості для підприємства можливо лише в процесі проведення аналізу галузі.

3. Сили (фактори), що призводять до змін в структурі конкурентних сил галузі

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

Аналіз рушійних сил має практичну цінність при розробці стратегії, оскільки дає можливість врахувати ті тенденції, що характерні для галузі і можуть суттєво вплинути на поведінку підприємства в ній.

7.4. Технологія SWOT – аналізу підприємства

Метод SWOT – аналізу (в перекладі з англ. – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) та загрози (threats)) базується на одночасному вивченні зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Технологія передбачає виявлення сильних та слабких сторін в роботі підприємства, можливостей та загроз, що очікують його у майбутньому, а також встановлення взаємозв'язку між ними, що може бути використаний при формуванні стратегії підприємства. Ідеологія технології може бути відтворена у вигляді матриці (рис. 7.4).



Рис. 7.4 – Логіка формування матриці SWOT – аналізу

Проведення SWOT-аналізу виконується з виокремленням трьох етапів.

Етап 1. Формування переліку сильних та слабких сторін роботи підприємства, можливостей та загроз, що його очікують. Як правило, компоненти матриці (див. рис. 4.6) деталізуються з виокремленням певних прошарків. На сьогоднішній день загальновизнаної класифікації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства немає, в додатку 1 наведений приклад можливого групування цих факторів. При обґрунтуванні прошарків аналізу слід враховувати, що достатньо важко виокремити групи факторів, що не перетинаються, що і обумовлює відсутність стандартного підходу.

Етап 2. Можливості та загрози, виявлені в процесі аналізу, розбиваються на три групи за ступенем впливу на підприємство та вірогідністю впливу.

Результати розподілу оформляються у вигляді матриці (рис. 7.5).

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

Рис. 7.5 – Матриця вірогідність-наслідки загроз

В поле миттєвого реагування менеджерів при розробці стратегії повинні попадати загрози полів ВР, ВТ, СР. Аналогічна матриця формується за можливостями підприємства (рис. 7.6.).

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

Рис. 7.6 – Матриця вірогідність-вплив можливостей

В поле миттєвого реагування менеджерів при розробці стратегії повинні попадати можливості полів ВС, ВП, СС.

Етап 3. Між компонентами матриці встановлюються ланцюги зв'язків, які в подальшому можуть бути використані при формуванні стратегії.

З урахуванням виявлених можливостей та загроз виокремлюються групи впливу «Можливості – Сильні/слабкі сторони», «Загрози - Сильні/слабкі сторони» та створюється матриця, наведена на рис. 7.7.

У матрицю заносяться всі виявлені можливості, загрози, слабкі та сильні сторони підприємства, після чого на перетині розділів утворюються чотири поля. На кожному з полів необхідно розглянути всі можливі парні комбінації та виокремити ті, які необхідно буде враховувати при розробці стратегії підприємства.

	Можливості 1. 2. ...	Загрози 1. 2. ...
Сильні сторони 1. 2. ...	Поле «СИМ» Стратегія по використанню сильних сторін для отримання віддачі від можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.	Поле «СИЗ» Стратегія повинна передбачати використання сильних сторін роботи підприємства для нівелювання загроз, що виникли.
Слабкі сторони 1. 2. ...	Поле «СЛМ» Стратегія по подоланню слабких сторін за рахунок можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.	Поле «СЛЗ» Стратегія одночасного подолання слабких сторін та нівелювання впливу загроз, що виникли.

Рис. 7.7 – Матриця для встановлення зв'язків між тенденціями розвитку зовнішнього та внутрішнього середовищ

Цей етап аналізу дозволяє зробити стратегічні висновки, структурувати проблеми та задачі, що виникли перед підприємством, та знайти шляхи їх подолання з урахуванням наявних ресурсів. Саме цей етап аналізу визначає цілі розвитку підприємства.

ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

8.1. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю

8.2. Управління конкурентоспроможністю продукції

8.1. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю

Дія закону конкуренції об'єктивно змушує кожного виробника підвищувати якість товару та знижувати затрати на його створення та використання. Але резерви підвищення якості і економії ресурсів можна збільшити за рахунок побудови системи менеджменту і 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 (див. рис.8.1).



Рис.8.1 – Застосування комплексного підходу

Якщо упустити один з обов'язкових аспектів керування, то проблема не буде цілком вирішена. Нажаль, на практиці не завжди дотримується ця вимога. Наприклад, при будівництві нових підприємств соціальні питання іноді

відкладаються, 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 відразу стають неконкурентоспроможними. При формуванні нових чи реорганізації старих структур не завжди враховуються соціальні і психологічні аспекти. Ефективність інвестиційних проектів буде мізерною або негативною, якщо при блискучому рішенні, наприклад, технічних проблем будуть упущені інші аспекти керування.

Сутність **функціонального підходу** полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після виявлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той з них, що вимагає мінімуму сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту (рис.8.3).

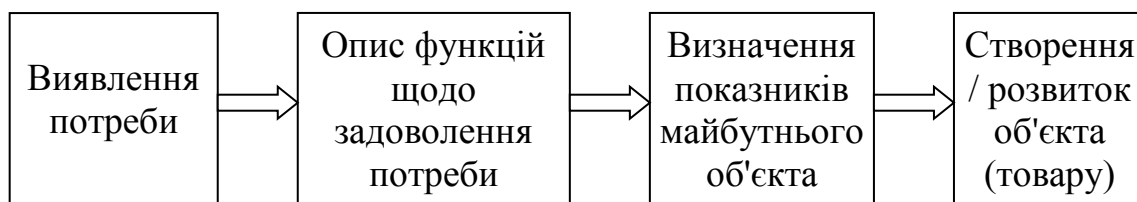


Рис.8.2 – Ланцюг розвитку об'єкта (створення товару) згідно функціонального підходу

У сучасній бізнесовій практиці в основному поширений **предметний підхід**, при якому удосконалюється існуючий об'єкт. Наприклад, технічна система удосконалюється шляхом доробки існуючої системи за результатами маркетингових досліджень, аналізу науково-технічного прогресу в заданій області, із врахуванням зауважень і пропозицій споживачів.

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

✓ застосування бази порівняння при плануванні оновлення товару, що забезпечує його конкурентоспроможність саме на момент продажу, а не на момент виробництва;

✓ трактування закону економії часу як економії суми затрат минулої, поточної та майбутньої праці за весь життєвий цикл товару на одиницю його корисного ефекту;

✓ моніторинг параметрів зовнішнього середовища з метою розробки пропозицій для забезпечення пропорційності їх розвитку і відтворення.

У цілому застосування випереджальної бази порівняння при плануванні відновлення об'єктів вимагає високої кваліфікації працівників, могутньої 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 та 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.

При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв керування будуть: 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 факторів; 3) економія ресурсів у виробництві об'єкта за рахунок реалізації фактора масштабу, науково-технічного прогресу, удосконалювання системи менеджменту.

Інтеграційний підхід зорієнтований на використання і підсилення взаємозв'язків між: окремими підсистемами і елементами системи управління конкурентоспроможністю продукції; стадіями життєвого циклу об'єкта управління; рівнями управління у вертикалі; суб'єктами управління горизонталі.

Системний підхід у сучасній інтерпретації поряд з методами дослідження операцій, функціонально-вартісним аналізом й іншими є винаходом ХХ століття, що дозволяє 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 в теперішній час 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 фактора в управлінні тощо.

Перераховані 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, що включає 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, при якій вирівнюється стан виходів системи у відповідності 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 і 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.

8.2. Управління конкурентоспроможністю продукції

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 і споживання. Отже, управління конкурентоспроможністю продукції на різних стадіях здійснюється опосередковано через управління процесами її створення і просування.

Складові управління конкурентоспроможністю продукції наведені на рис.8.3.



Рис.8.3 – Складові управління конкурентоспроможністю товару

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

- а. вияв чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінка їх значимості;
- б. групування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв'язків;
- с. оцінка впливу обраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;
- д. прогнозування змін включених у модель чинників внаслідок можливих змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища;
- е. прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;
- ф. з'ясування шляхів та методів підвищення конкурентоспроможності;

- g. розробка комплексу заходів по підвищенню конкурентоспроможності;
- h. оцінка прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;
- i. вибір критерію ефективності заходів по підвищенню конкурентоспроможності підприємства;
- j. визначення ефективності розроблених заходів та вибір оптимального комплексу регулюючих впливів;
- k. прийняття відповідних управлінських рішень.

ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

9.1. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

9.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

9.1. 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.

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

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

1. нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
2. використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
3. забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

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: 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; вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства); лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності; менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності; державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

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

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій - цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. При цьому:

- функція «цілевстановлення» обумовлює орієнтацію управління

конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;

- функція «планування» передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;

- функція «організація» забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів;

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

- функція «контроль» забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

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 та методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні одне з практичних завдань;

- принцип системності управління – цей принцип передбачає розгляд будь-якого об'єкту як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі

необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей;

– принцип наукової обґрунтованості управління – 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 ранжування 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 вкладатися у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності;

– принцип багатоваріантності – цей принцип передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій;

– принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів – цей принцип передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до співставного вигляду по параметрах 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'єкту управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг даного підприємства у тій чи іншій сфері діяльності у порівнянні з конкурентами;

– принцип ринкової орієнтації – 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.

9.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе наступні дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку 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; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю великого машинобудівного підприємства, принципова блок-схема **організаційно-економічного механізму** якої наведена на рис. 9.1, являє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з

комплексу взаємопов'язаних блоків, що відчують на собі вплив зовнішніх та внутрішніх чинників і створюють певну цілісність. Як видно з блок-схеми, структуру системи управління конкурентоспроможністю формують 8 програмно-цільових комплексних блоків, які відображують необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація котрих буде сприяти 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 за рахунок створення та підтримки конкурентних переваг. Кожен з блоків, у свою чергу, також може розглядатися як система, що включає різноманітні системоутворюючі компоненти.

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, коопераційна).

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

- кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління;
- створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за госпрозрахункові результати діяльності;
- упровадження підприємницького типу внутрішньофірмового менеджменту;



Рис. 9.1. Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства

- забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішньофірмового управління;
- удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень;
- оптимального вирішення завдань реформування відносин власності.

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

- підвищення об'єктивності оцінки результатів праці;
- створення умов для творчої праці, розробки ефективної системи визнання трудових заслуг, упровадження нетрадиційних методів стимулювання і 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 та 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 і 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 і 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 – системоутворюючими 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 по підвищенню 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, способів, прийомів 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 з метою концентрації зусиль і управлінських впливів на чинники, що визначають внутрішній потенціал підприємства, який дає змогу забезпечити підвищення його конкурентних можливостей.

ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

10.1. Соціальна відповідальність як фактор підвищення конкурентоспроможності

10.2. Активізація людського потенціалу та вплив на конкурентоспроможність

10.1. Соціальна відповідальність як фактор підвищення конкурентоспроможності

Соціальна відповідальність бізнесу - це концепція поведінки суб'єкту господарювання як елементу соціуму, як соціально-економічної системи, яким і виступає підприємство. З 50-х років XX століття предметом дискусій та практичних дій в багатьох цивілізованих країнах світу стає соціальна відповідальність бізнесу, підприємства. В сучасних умовах соціальна відповідальність визнана як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. І. П. Булєєв відмічає, що «для більш повної характеристики конкурентних відносин є необхідність врахування соціальної складової із використанням методів інституціональної економічної теорії». Дана теза декларується і в міжнародному стандарті SA8000 «Соціальна відповідальність». Поява в науці і практиці господарювання категорії «соціальна відповідальність» пов'язана з сучасними трансформаційними процесами, в тому числі в економіці як світовій, так і українській. Сучасними напрямками трансформації економічних систем є глобалізація, постіндустріалізація, а також соціалізація економіки. Остання, перш за все, визначає головною виробничою силою суспільства - людину, яка з «механічного елемента», завдяки росту свого інтелекту, сучасним інформаційним технологіям, стає головною, рушійною силою суспільного розвитку. Змінюються потреби людини, її статус в володінні ресурсами, її вимоги до умов праці, життя, навколишнього середовища. Категорія соціальної відповідальності бізнесу стає практичним механізмом

реалізації соціальних викликів в економіці і потребує відповідних наукових досліджень з наукових питань даного напрямку: сутності категорії, значення застосування, розробки і впровадження системи її управління.

Як відомо, відповідальність - це необхідність і обов'язок відповідати за свої вчинки та дії. Економічна відповідальність підприємства достатньо досліджена і з боку держави відповідно контрольована, а соціальна - ні. Не існує єдиного підходу щодо ідентифікації соціальної відповідальності бізнесу як приналежності до області етичних норм керівництва підприємства, або його управлінської діяльності. Якщо деякі етичні норми, принципи, дії відбуваються на підприємстві, в гармонії з виробничою діяльністю, вони мають бути обов'язково елементами менеджменту. В сучасній науці існує декілька підходів щодо трактування сутності соціальної відповідальності конкурентоспроможності підприємства:

а) будь-які дії в рамках юридичної законності визнаються соціально-відповідальними.

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

в) соціальна відповідальність - це добродійність;

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

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

Такий підхід найбільш розповсюджений, але серед науковців немає єдиної думки щодо:

- складу соціальних вимог до бізнесу;
- комплексу заходів з їх задоволення;
- необхідності впровадження системи управління соціальною

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

10.2. Активізація людського потенціалу та вплив на конкурентоспроможність

Соціальна відповідальність повинна бути об'єктом менеджменту і тому необхідна розробка теоретичних основ системи її управління, приналежності соціальної відповідальності до конкретної організаційної форми підприємства. Практика господарювання свідчить, що в умовах унітарних підприємств і особливо малих не виконуються соціальні вимоги, навіть регламентовані державою вимоги, щодо умов праці, впливу на навколишнє середовище.

Розглянемо більш детально два проблемні питання, тобто склад соціальних вимог до бізнесу та комплексу заходів з їх задоволення.

Можна виокремити деякі ознаки соціальної відповідальності конкурентоспроможності підприємства: виробництво якісної продукції й послуг для споживачів; створення привабливих робочих місць, виплата легальних зарплат й інвестиції у розвиток людського потенціалу; неухильне виконання вимог законодавства: податкового, трудового, екологічного й т.п.; побудова сумлінних відносин із усіма зацікавленими сторонами; ефективне ведення бізнесу, орієнтоване на створення доданої економічної вартості й зростання добробуту своїх акціонерів; облік суспільних очікувань і загальноприйнятих етичних норм у практиці ведення справ; внесок у формування цивільного суспільства через партнерські програми й проекти розвитку місцевого співтовариства.

Господарські структури, що впливають своєю діяльністю на екологічну безпеку чи вносять зміни в соціальні процеси, вимушені усвідомлювати свою

відповідальність перед майбутніми поколіннями. Це відповідає концепції довготривалої стійкості розвитку, згідно якої економічний розвиток

невід'ємний від екологічних і соціальних наслідків. Запропонована Т. Тепловою стейкхолдерська модель управління[6], що робить акцент на значимості інтелектуального і соціального капіталу, указує на необхідність врахування разом з фінансовими індикаторами ефективності інтереси всіх зацікавлених осіб - стейкхолдерів, тобто характеристики клієнтського, людського і організаційного капіталу.

Система соціальної відповідальності має включати комплекс заходів для забезпечення гарантій стейкхолдерам: підтримання високої якості робочої сили, охорона праці, захист від безробіття, достойної і справедливої винагороди за працю (трудова мотивація), соціальної підтримки непрацевдатних членів суспільства, ліквідації бідності та малозабезпеченості, справедливих пенсійних виплат, компенсації втрат населення від інфляції тощо.

Проведені дослідження доводять взаємозв'язок між зростанням якості робочої сили та соціальною захищеністю робітника. Швидке і постійне зростання заробітної плати фіксується на тих підприємствах, де здійснюються значні інвестиції супроводжуються ще швидшим зростанням продуктивності праці. При цьому плінність робочої сили зменшується (а гарантії зайнятості зростають) з двох причин: по-перше, робітники не зацікавлені змінювати роботу, що дає високі заробітки та перспективи зростання кваліфікації, а по-друге, підприємства зацікавлені у збереженні і підвищенні результатів використання робочої сили, в яку зроблені значні інвестиції, а тому розробляють і здійснюють програми підвищення якості трудового життя, що відкриває нові можливості для соціальної захищеності найманих працівників.

Враховуючи вищесказане, можна відмітити, що активізація людського потенціалу відіграє значну роль для забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств, особливо високотехнологічних підприємств. Виникає ситуація, коли на найважливіших напрямках науково-технічного прогресу створюються умови, що ведуть до накопичення і творчої реалізації кваліфікаційного потенціалу всіх основних учасників перетворень. У той же час такий прогрес не виключає, а навпаки, передбачає зростання якості життя

(зокрема розширення і підвищення ефективності споживання) найманих працівників.

У західному розумінні соціально відповідальна компанія повинна відповідати цілому ряду критеріїв. Як цивільна особа - повинна дотримувати

законів і норми громадського життя. Як виробник - випускати безпечні і якісні товари, установлювати на них справедливі ціни. Як роботодавець – піклуватися про матеріальне становище працівників, про недопущення їхньої дискримінації. Як суб'єкт керування ресурсами - ефективно використати земельні ділянки, на яких розташоване підприємство. Як об'єкт інвестування - захищати інтереси інвесторів і подавати правдиву інформацію про своє положення. Як конкурент - не брати участь у нечесній конкуренції й необґрунтованому її обмеженні. Як учасник соціального розвитку - стимулювати й підтримувати інновації й визнавати відповідальність за вплив на якість життя.

Безумовно, поява критичної маси компаній, які відповідають зазначеним критеріям, залежить як від розвитку суспільства в цілому, так і від державної економічної політики, а також від рівня розвитку самих компаній.

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

ТЕМА 11. РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

11.1 Концепція та етапи розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства

11.2. Реалізація програм підвищення конкурентоспроможності підприємства

11.1 Концепція та етапи розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Далі проводиться 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 існуюче положення підприємства;
- визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності;
- доводити необхідність змін;
- наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності.

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.

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 згоди шляхом скорочення різниці у заробітній платі та зміцнення середнього класу, тощо.

Закордонні компанії та країни вже десятки років активно реалізують різноманітні програми, спрямовані на покращення ринкового положення конкретних підприємств і країн, розв'язання їх внутрішніх проблем та формування стійких конкурентних позицій.

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.

Зміст та послідовність етапів програми підвищення конкурентоспроможності такі:

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

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

11.2. Реалізація програм підвищення конкурентоспроможності підприємства

Управління програмами підвищення конкурентоспроможності – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених в програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми.

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

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

Учасниками програми підвищення конкурентоспроможності можуть виступати:

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. Проектувальник – розробник проектно-звітної документації.

3. Постачальник, який відповідає за матеріально-технічне забезпечення програми.

4. Підрядник – юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт згідно з контрактами.

5. Консультант.

6. Керівник програми – це зазвичай проект-менеджер, тобто, фізична особа, котрій Замовник делегує повноваження щодо керівництва роботами з програмою (планування, контроль и координування робіт учасників програми).

7. Команда програми – це організаційна структура під керівництвом проект-менеджера, яка створюється на період впровадження програми з метою ефективного досягнення її цілей.

8. Банк – як інвестор (чи один з основних інвесторів).

До основних **організаційних форм** підвищення конкурентоспроможності належать:

- гуртки підвищення якості та продуктивності;
- фірми підвищення продуктивності.

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.

12. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

12.1. Класифікація моделей управління конкурентоспроможністю підприємства

12.2. Сутність сучасних моделей конкурентоспроможності підприємства

12.1. Класифікація моделей управління конкурентоспроможністю підприємства

В загальному вигляді процес оцінки конкурентоспроможності підприємства складається з наступних етапів:

- визначення мети оцінки конкурентоспроможності (обґрунтування претензій на зовнішні інвестиційні ресурси, виявлення резервів економічного зростання, інші цілі поточного управління);
- вибір групи підприємств - конкурентів з урахуванням можливостей отримання необхідної первинної інформації для цілей оцінки конкурентоспроможності;
- визначення груп ключових показників конкурентоспроможності, які підлягають оцінюванню (групування доцільно здійснювати за складовими потенціалу підприємства, а саме: показники маркетингового потенціалу, виробничого, фінансового, інноваційного, кадрового, організаційної структури управління та ін.);
- розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності для кожного підприємства;
- обґрунтування висновку про рівень конкурентоспроможності об'єкта оцінки та розробка заходів, спрямованих на поліпшення або утримання конкурентних позицій.

Комплексний характер поняття конкурентоспроможності підприємства обумовлює необхідність обґрунтування системи індикаторів (критеріїв), які

можуть розглядатися як ключові показники конкурентоспроможності та охоплюють найбільш важливі аспекти якості та ефективності використання потенціалу підприємства [4, 7, 10, 16].

Як індикатори звичайно виступають такі показники та характеристики: конкурентоспроможність продукції; якість, надійність продукції; відмітні властивості товарів; імідж підприємства; відносна частка ринку; рівень витрат; методи продажів; рентабельність реалізації; темп зростання виручки від реалізації; фінансові коефіцієнти; ефективність використання ресурсного потенціалу (фондовіддача, продуктивність праці, енергоємність, ефективність технології, ефективність інформаційних ресурсів, ефективність заходів для підвищення творчої активності персоналу й ін.); темпи зростання вартості підприємства; ефективність реклами і способів стимулювання збуту; компетенція та досвід персоналу; рівень плинності кадрового складу; показники екологічності виробництва; ефективність обслуговування і т. ін.

Перераховані показники можуть бути змінені та доповнені залежно від особливостей оцінюваних підприємств. Крім того, можливе їхнє групування за структурними елементами потенціалу: показники розвитку техніко-технологічного, кадрового, інформаційного, фінансового потенціалу і т. д. У цьому випадку на початку дається кількісна оцінка індивідуальним показникам, що входять до складу групи, а потім обчислюються інтегральні групові показники. На їхній основі, залежно від методу оцінки конкурентоспроможності, може розраховуватися загальний показник конкурентоспроможності підприємства або шляхом зіставлення з показниками підприємств-конкурентів даватися пряма оцінка рівня конкурентоспроможності за кожним напрямком.

Останнє пов'язано з використанням таких індикаторних методів як методу різниць і методу рангів.

Метод різниць. Суть цього методу полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами - показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації

ключових індикаторів конкурентоспроможності [9].

Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

Метод рангів. На відміну від попереднього методу передбачає порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів.

Даний метод передбачає визначення місця підприємств-конкурентів за кожним ключовим індикатором конкурентоспроможності потенціалу шляхом ранжування досягнутих значень показників. Ранжування здійснюється за правилами, однаковими для всіх оцінних індикаторів. Так, наприклад, максимальний ранг може призначатися індикаторам за тими позиціями, значення яких найкращі, або, в зворотному порядку, коли найкраще значення індикатора отримує мінімальний ранг.

Загальна сума рангів за всіма ключовими індикаторами дозволяє визначити підприємство - лідера досліджуваної групи, рівень конкурентоспроможності якого найвищий за критерієм мінімуму (максимуму) рангів, і аутсайдерів групи, які посіли останні місця за рівнем конкурентоспроможності.

Даний метод є досить простим і не вимагає застосування спеціального математичного апарату. Індикаторами конкурентоспроможності тут можуть бути як кількісні, так і якісні показники, порівняння яких відбувається за абсолютними значеннями. Водночас метод рангів усереднює ступінь впливу кожного з ключових індикаторів на рівень конкурентоспроможності, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

У тому випадку, якщо на основі індивідуальних (інтегральних або групових) показників розраховується загальний показник

конкурентоспроможності, то застосовуються матричні методи, які дають більш об'єктивні результати оцінки [9].

Сутність матричних методів полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами. Кожна вісь матриці у графічній інтерпретації розбивається на декілька рівнів і характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (однокритеріальна вісь) або декілька параметрів, об'єднаних інтегральним критерієм їхнього вимірювання (багатокритеріальна вісь). В результаті отримується низка комбінацій, кожна з яких відповідає певній позиції в конкурентній боротьбі.

Метод балів. Один з поширених матричних методів - метод балів. Його застосування передбачає виконання наступних етапів:

1. Формування матриці вихідних оціночних показників, до складу якої входять m ключових показників конкурентоспроможності для n об'єктів. Кожен i -й показник ($1 < i < m$) на j -му об'єкті ($1 < j < n$) задається величиною відповідного коефіцієнта: K_{ij} . У результаті одержуємо матрицю X , рядки якої характеризують аспекти конкурентоспроможності об'єкта за m різними показниками:

$$X = \begin{bmatrix} K_{11} & K_{12} & K_{13} & K_{1n} \\ K_{21} & K_{22} & K_{23} & K_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ K_{m1} & K_{m2} & K_{m3} & K_{mn} \end{bmatrix} \quad (12.1)$$

2. Ранжирування оціночних показників за ступенем вагомості.

Результатом цього етапу є побудова деякого вектора $(k_1, k_2, \dots, k_m)$, де k_i - коефіцієнт вагомості кожного показника. У вітчизняній аналітичній практиці вагомість показників прийнято визначати експертним шляхом з урахуванням уявлення про важливість того чи іншого показника саме для оцінки конкурентоспроможності об'єкта.

3. Побудова вектора, що складається з максимальних значень за кожним з

m показників. Цей вектор становить додатковий рядок чисел ($K_{\max_i}$) - показників підприємства-еталона, де

$$K_{\max_i} = \max K_j (1 \leq i \leq n) \quad (12.2)$$

4. Складання нормалізованої матриці X' шляхом стандартизації показників вихідної матриці (K_y) відносно відповідного показника еталонного підприємства за формулою:

$$K'_{ij} = \frac{K_{ij}}{K_{\max_j}} \quad (12.3)$$

Слід зазначити, що стандартизація дозволяє уникнути неявного ранжирування показників, коли мала варіація окремого показника може вплинути на результати оцінки.

5. Розрахунок балів, отриманих підприємствами за певним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності:

$$B_{ij} = K'_{ij} \times B_{\max_i} \quad (12.4)$$

де $B_{\max_i}$ - максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

6. Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності та ранжирування підприємств у порядку зростання інтегрального показника з використанням наступної формули:

$$K_{\text{спр } j} = \sum_{i=1}^n B_{ij} \times k_i \quad (12.5)$$

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце, в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й кількісно оцінити відставання від найбільш конкурентоспроможного підприємства.

Всі вище перераховані методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства мають свої переваги і недоліки. Застосування кожного метода обумовлено певними цілями аналізу та наявністю інформації о об'єктах оцінки. Порівняльна характеристика методів приведена у таблиці 12.1.

Переваги і недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Метод рангів	Передбачає порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів. Дозволяє визначити місце підприємства в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів. Даний метод є досить простим і не вимагає застосування спеціального математичного апарату. Індикаторами конкурентоспроможності тут можуть бути як кількісні, так і якісні показники	Не дозволяє кількісно оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента. Можливі необ'єктивні результати оцінки. Необхідна інформація о великій кількості конкурентів Непряме визначення переваг і недоліків
Метод різниць	Пряме визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами. Визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях Даний метод є досить простим і не вимагає застосування спеціального математичного апарату. Необхідна інформація тільки від одного головного підприємства-конкурента	Порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством-конкурентом. Не дозволяє визначити місце підприємства у конкурентній боротьбі
Метод балів	Передбачає порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів. Розраховується загальний показник конкурентоспроможності. Більш об'єктивні результати оцінки. Дозволяє кількісно оцінити відставання від найбільш конкурентоспроможного підприємства	Потребує спеціального математичного апарату. Потребує великої кількості інформації по підприємствах конкурентах. Непряме визначення переваг і недоліків

12.2. Сутність сучасних моделей конкурентоспроможності підприємства

При комплексному дослідженні економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан застосовуються такі прикладні прийоми і методи [4, 5, 9, 15]:

- STEP-аналіз;

- SWOT-аналіз;
- SPACE-аналіз;
- GAP-аналіз;
- метод аналізу LOTS;
- PIMS-аналіз;
- вивчення профілю об'єкта;
- модель GE/McKinsey;
- система 111-555.

Застосування цих методів доцільно в процесі розробки програми стійкого розвитку потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких позицій у формуванні та реалізації елементів потенціалу.

Метод STEP дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник - підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макро-середовища, на вертикальній - сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності.

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є метод SWOT-аналізу (назва утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats -SWOT, що у перекладі означає «сили, слабкості, можливості, загрози»).

Застосування SWOT-аналізу має сприяти:

- 1) прийняттю зусиль щодо перетворення слабкостей на сили, загроз на можливості;
- 2) розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

SWOT-аналіз передбачає виконання певної послідовності дій.

1. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення

підприємства з метою виявлення поточних та потенційних загроз та своєчасного запобігання збитків внаслідок їхньої дії.

2. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних можливостей, необхідних для запобігання загрозам і зміцнення конкурентних позицій.

3. Ідентифікація та аналіз сильних позицій складових потенціалу - конкурентних переваг підприємства.

4. Ідентифікація та аналіз слабких сторін потенціалу підприємства.

Доцільно розглядати сильні та слабкі сторони за окремими функціональними складовими потенціалу .

Аналіз сильних і слабких сторін здійснюється за допомогою порівняльних методів. Так, кожна позиція оцінюється за визначеною шкалою оцінки (бальною) та, як правило, ранжується за важливістю, тобто зважується (для отримання більш достовірних результатів). Конкурентні сили підприємства за окремими позиціями визначаються шляхом порівняння його оцінок за кожною позицією з оцінками підприємств-конкурентів.

Для отримання загального результату оцінки застосовується показник «абсолютної конкурентної сили», який для j -ої кількості підприємств ($i \in [1; m]$) розраховується за формулою:

$$KC_{абс} = \sum_{i=1}^n (KC_{i_{оц}} - \max_j KC_{ij}) \quad (12.6)$$

де $KC_{абс}$ - абсолютна конкурентна сила підприємства-об'єкта оцінки;

$KC_{i_{оц}}$ - оцінка i -го чинника конкурентної сили (слабкості) для оцінюваного підприємства;

KC_{ij} - оцінка i -го чинника конкурентної сили (слабкості) для j -го підприємства-конкурента;

n - кількість чинників, що характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції.

5. Узгодження сил (слабкостей) із можливостями (загрозами) шляхом їхнього позиціонування на полях двомірної SWOT-матриці (вісь абсцис - сили

та слабкості, вісь ординат - можливості та загрози) та розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності відповідно до однієї з чотирьох можливих позицій в матриці:

- 1) сильні позиції - зовнішні можливості (стратегія використання сил для реалізації можливостей);
- 2) сильні позиції - зовнішні загрози (стратегія використання сил для нейтралізації загроз);
- 3) слабкості - зовнішні можливості (стратегія реалізації можливостей для подолання слабкостей);
- 4) слабкості - зовнішні загрози (стратегія скорочення діяльності в даному ринковому сегменті).

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв :

- 1) фінансова сила підприємства (ФС);
- 2) конкурентоспроможність підприємства (КП);
- 3) привабливість галузі (ПГ);
- 4) стабільність галузі (СГ).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінювався за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів із нормальним їх рівнем для підприємства та на основі вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі.

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв наступним етапом SPACE - аналізу є побудова вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE

Метод аналізу CAP розроблено в Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог.

Використання методу передбачає виконання послідовності таких дій :

- 1) попереднє формулювання цілей діяльності на 1 рік, 3 роки, 5 років;
- 2) прогноз динаміки норми прибутку в ув'язуванні з встановленими цілями бізнес-одиниці;
- 3) установлення розриву між цілями та прогнозами;
- 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожної бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- 6) розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожної бізнес-одиниці;
- 7) узгодження цілей стратегії кожної бізнес-одиниці з перспективами портфеля в цілому;
- 8) установлення розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожної бізнес-одиниці;
- 9) уточнення профілю можливих придбань (створення) нових бізнес-одиниць;
- 10) визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі бізнес-одиниці;
- 11) перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Подібний аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розробка заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю.

Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес з'явилася розробка приблизно в 1980 р. методу аналізу LOTS (зі шведської - «лоцман»),

метою якого є розробка заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців.

Сутність застосування методу полягає в ґрунтовному, послідовному обговоренні на різних рівнях проблем бізнесу за такими напрямками:

- 1) ідентифікація існуючого положення;
- 2) можливості, закладені в стратегію діяльності;
- 3) реальність і ступінь досягнення довгострокових цілей;
- 4) реальність і ступінь досягнення короткострокових цілей;
- 5) методи й об'єкти, що будуть задіяні в ході аналізу;
- 6) формування і використання кадрового потенціалу;
- 7) оцінка реалізації планів розвитку;
- 8) організація менеджменту;
- 9) аналіз звітності.

Під час обговорення цих проблем розробляються різні моделі стратегії ведення бізнесу та способи вирішення завдань, які дозволять найбільш ефективно підприємству або підрозділу будувати взаємини з зовнішнім оточенням.

PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategy), або аналіз рівня впливу обраної стратегії на величини прибутковості та готівки. Даний метод заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (таких, як ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та здатністю організації генерувати готівку. Метод PIMS-аналізу був розроблений у середині 60-х років у компанії «General Electric» і заснований на результатах аналізу діяльності більш ніж 150 великих і малих компаній.

Ціль проведення даного аналізу полягає у визначенні стратегій, які варто вибирати в конкретних ринкових умовах.

За результатами проведених досліджень були побудовані рівняння множинної регресії, що пов'язують показники прибутковості та готівки з

різними змінними величинами, які були згруповані в п'ять класів:

1. Привабливість ринкових умов:

- швидкість зростання галузі в довгостроковій перспективі (4-10 років);
- швидкість зростання галузі в короткостроковій перспективі (до 3 років);
- стадія життєвого циклу продукту.

2. Сила конкурентних позицій:

- ринкова частка;
- відносна ринкова частка;
- відносна якість продукту.

3. Ефективність використання інвестицій:

- інтенсивність інвестицій (сумарні інвестиції, віднесені до обсягу продажів, і сумарні інвестиції, віднесені до доданої вартості);
- інтенсивність основного капіталу (відношення основного капіталу до обсягу продажів);
- вертикальна інтеграція (відношення доданої вартості до обсягу продажів);
- процент використання виробничих потужностей.

4. Використання бюджету за наступними напрямками:

- витрати на маркетинг відносно обсягу продажів;
- витрати на наукові дослідження відносно обсягу продажів;
- витрати на нові продукти відносно обсягу продажів.

5. Поточні зміни в положенні на ринку:

- зміна ринкової частки.

Були отримані результати, що показують найбільш суттєву залежність збільшення прибутковості від скорочення капіталоємності виробництва, зростання відносної якості продукту, продуктивності праці та показника відносної ринкової частки конкретних цільових ринків.

Однак надалі, в інших дослідженнях, було наведено багато фактів, які суперечать отриманим результатам. Зокрема, це стосується високоприбуткових видів діяльності, що мали низькі значення показників

ринкової частки. Виявилося, що суттєвий вплив також чинить тип стратегії, за допомогою якої забезпечується збільшення показника ринкової частки. Вартість завоювання високих показників ринкової частки може бути настільки високою, що перевищить вигоду одержання додаткового прибутку. Існує певна межа показника ринкової частки, перевищення якої призводить до високих витрат його забезпечення та навіть падіння прибутковості. Аналіз також не враховував той факт, що підприємства-виробники високоякісної продукції, як правило, є більш прибутковими незалежно від частки ринку.

Метод вивчення профілю об'єкта полягає в ідентифікації та кількісній оцінці (за єдиною відносною або бальною шкалою) характеристик, які визначають ступінь лояльності споживачів до підприємства.

Профіль у даному контексті являє собою сукупність специфічних параметрів, які характеризують об'єкт аналізу і завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів.

Після того, як кількісні оцінки отримані, дається їхня графічна інтерпретація, яка дозволяє наочно побачити позиції, по яких мається відставання від конкурента або випередження його результатів.

Одного з найпопулярніших моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу є модель GE/McKinsey, розроблена спеціалістами корпорації General Electric спільно із консалтинговою компанією McKinsey & Co ще на початку 1970-х років[4, 6, 10, 15].

На основі рейтингів конкурентоспроможності потенціалу підприємства (горизонтальна вісь) та привабливості галузі (вертикальна вісь) визначається стратегічне положення підприємства у форматі матриці 3x3.

Рейтинговий показник конкурентоспроможності є результатом взаємодії таких чинників: стратегії; компетенції (сукупність навичок та досвіду); загальновизнаних цінностей; організаційної структури; системи бізнес-процесів і ресурсів; кадрів; стилю дій з реалізації стратегії та ін.

Рейтинговий показник привабливості галузі (ринку) визначається з

урахуванням абсолютного розміру ринку, його темпів зростання, ємності, механізму ціноутворення, сили конкуренції, прибутковості, правових обмежень, диференціації продукції та ін. Вертикальна вісь поділяється на три відрізки, що відповідають високій (67-100 балів за 100-бальною шкалою), середній (33-67 балів) і низькій (менше за 33 бали) привабливості ринку. Горизонтальна вісь конкурентоспроможності поділяється на три відрізки за аналогічним принципом. Положення кожного об'єкта оцінки фіксується на готовій матриці та визначаються зони стратегічних позицій, в яких опинилися підприємства (або їхні підрозділи), а також відповідні пріоритети в орієнтації майбутніх стратегій розвитку.



Рис. 1.2. Матриця «привабливість галузі/конкурентоспроможність підприємства»

Так, наприклад, якщо конкурентоспроможність потенціалу низька, а ринок, на якому діє таке підприємство, непривабливий (нижній правий квадрат

матриці), то відповідно до моделі GE/McKinsey може бути рекомендована стратегія скорочення масштабів діяльності та поступового виходу з ринку [9, 15].

Проблемами дослідження та розробки методичних підходів стратегічного аналізу конкурентоспроможності займалися і російські вчені. Так, експертний інститут Торгово-промислової палати Росії в 2006 р. запропонував власну системою аналізу конкурентоспроможності 111-555, яка ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників: конкурентоспроможність продукції, її якість і ціна. Шкала оцінювання була обрана від 0 до 5 балів, причому один бал означає низький рівень чинника на думку експерта, а п'ять балів - високий рівень. Зрозуміло, що для ціни продукції один бал - це найкраща оцінка, а для конкурентоспроможності та якості продукції - найгірша.

За результатами досліджень були отримані такі класичні сполучення :

551 - традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). Це найкраще сполучення з погляду забезпечення та утримання конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм;

555 - європейське(усе високе);

511 - східно-азіатське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні).

Всі вище перераховані стратегічні методи аналізу конкурентоспроможності спрямовані на підвищення конкурентоздатності підприємства. Кожен метод підходить до вирішення проблеми підвищення конкурентоздатності та вибору стратегії з різних кутів зору, тому недоречно говорити о перевагах і недоліках окремого методу порівняно з іншими. Характеристика кожного стратегічного методу аналізу конкурентоспроможності підприємства та його недоліки приведені у таблиці 12.2

Таблиця 12.2

Характеристика стратегічних методів оцінки та їх недоліки

1	Характеристика методу	Недоліки
1	2	3
STEP-аналіз	Характеризує зовнішню економічну ситуацію, оцінка впливів чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності.	Не враховує зміни у внутрішньому середовищі підприємства.
SWOT-аналіз	Характеризує внутрішнє і зовнішнє середовище. Результатом є стратегія підвищення конкурентоспроможності відповідно до узгодження сил (слабостей) із можливостями (загрозами).	
SPACE-аналіз	Є похідним від SWOT-аналізу. Результатом аналізу є вибір стратегії (консервативна, агресивна, конкурентна, захисна) за допомогою вектора рекомендованої стратегії	Може використовуватися тільки для малих підприємств
GAP-аналіз	Становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог. Результатом є розробка заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю	Стратегія не враховує прямі відношення між силами (слабостями) і зовнішніми можливостями (загрозами)
LOTS-аналіз	Метою аналізу є розробка заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців. Результатом є різні моделі стратегії ведення бізнесу та способи вирішення завдань, які дозволять найбільш ефективно підприємству або підрозділу будувати взаємини з зовнішнім оточенням.	Аналіз спрямований на зовнішнє оточення фірми. Аналіз є вузько направленим.
PIMS-аналіз	Ааналіз рівня впливу обраної стратегії на величини прибутковості та готівки. Результатом аналізу є виявлення залежності між обраною стратегією і прибутковістю та визначенні стратегій, які варто вибирати в конкретних ринкових умовах.	Результати аналізу іноді не відповідають дійсному положенню Це стосується високоприбуткових фірм з низькою часткою ринку.

Продовження таблиці 12.2

1	2	3
вивчення профілю об'єкта	Аналіз полягає в ідентифікації та кількісній оцінці характеристик, які визначають ступінь лояльності споживачів до підприємства. Результатом є графічна інтерпретація, яка дозволяє наочно побачити позиції, по яких мається відставання від конкурента	Графічно інтерпретує конкурентну положення фірми до основного конкурента, але не дає певних рекомендацій. Потрібно використовувати з іншими методами аналізу
модель GE/McKinsey	Аналіз полягає у побудові матриці на основі рейтингів конкурентоспроможності потенціалу підприємства (горизонтальна вісь) та привабливості галузі (вертикальна вісь) У результаті дослідження може бути рекомендована стратегія поведінки підприємства на ринку	Стратегія не враховує прямі відношення між силами (слабостями) і зовнішніми можливостями (загрозами)
система 111-55	Ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників: конкурентоспроможність продукції, її якість і ціна.	Характеризує умовний рівень конкурентоспроможності продукції, але не дає рекомендацій по її підвищенню

ПРАКТИКУМ

Задача 1. Підприємству необхідно оцінити конкурентоспроможність товарів, які випускаються ($\Phi 1, \Phi 2, \Phi 3$) порівняно з товарами-аналогами фірм конкурентів ($K1, K2, K3$), оцінити сильні та слабкі сторони, розробити стратегію зміни товарів на основі аналізу товарів фірм-конкурентів.

Вихідними даними є результати соціального опитування, в процесі якого експерти оцінювали характеристики товару (таблиця 1).

Таблиця 1.

Товар	Оцінка експертів у балах				
	якість	дизайн	надійність	ціна	упаковка
$\Phi 1$	95	80	90	55	40
$\Phi 2$	100	75	85	45	30
$\Phi 3$	85	60	75	40	35
$K1$	110	85	100	40	50
$K2$	80	60	75	50	60
$K3$	110	75	110	55	55
Ідеальний товар	120	100	120	40	60
Коефіцієнт вагомості	0,24	0,20	0,25	0,16	0,15

Задача 2. Виробнича потужність підприємства А дозволяє випустити такі найменування продукції $P1, P2, P3, P4$. Інтегральний показник конкурентоспроможності даного переліку продукції характеризується: $KC1=0,804$; $KC2=0,58$; $KC3=0,76$; $KC4=0,83$. На підприємстві Б – конкуруюча продукція $B1, B2, B3, B4$ характеризується такими величинами інтегрального показника конкурентоспроможності товару: $KC1=0,92$; $KC2=0,51$; $KC3=0,7$; $KC4=0,79$. Зіставивши ці показники, визначте перелік продукції, що включається в план виробництва.

Задача 3. Визначте зміну рівня конкурентоспроможності підприємства, якщо в базисному році вартість продукції, поставленої на ринок $C_{\text{пост}}$ - 600 тис. грн., прибуток при реалізації $ПР_{\text{реал}}$ - 75 тис. грн. У звітному році ціна постачання збільшилася до $C_{\text{пост}}$ - 840 тис. грн., а вартість нереалізованої продукції залишилася на тому ж рівні $C_{\text{реал}}$ - 60 тис. грн., а прибуток зріс до $ПР_{\text{реал}}$ - 126 тис. грн.

Задача 4. На ринку діють три підприємства. Визначити, яке із підприємств домінує на ринку за допомогою коефіцієнту Лернера (за даними табл.1).

Таблиця 1

Показники	Підприємства		
	1	2	3
1. Ціна товару, грн.	10	12	12,5
2. Собівартість одиниці товару, грн.	6	7,5	7
3. Коефіцієнт еластичності ціни	1,1	1,1	1,1

Задача 5. Визначте рівень конкурентоспроможності однопараметричної машини. Вихідні дані наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Зразок	Корисний ефект, млн. м ³ повітря	Сукупні витрати, млн. грн.
Проектований варіант 1	6,5	2,4
Проектований варіант 2	8,8	2,6
Конкурент 1	5,8	2,2
Конкурент 2	7,2	2,3
Конкурент 3	8,0	2,5

Задача 6. Визначте конкурентоспроможність підприємства за вихідними даними наведеними в таблиці 1.

Таблиця 1

Показники	Товари підприємства			
	А	Б	В	Г
1. Ринок, на якому представлений товар	Зовнішній (промислово розвинуті країни)	Зовнішній	Внутрішній	Внутрішній
2. Показник значущості ринку	1,0	0,7	0,5	0,5
3. Рівень конкурентоспроможності товару на даному ринку	1,10	0,95	1,05	0,97
4. Обсяг продажу товару на даному ринку, млн.грн.	60	210	730	80
5. Питома вага товару в обсязі продажу	0,056	0,194	0,676	0,074

Задача 7. Розрахувати одиничні, групові та інтегральний показник конкурентоспроможності товару (за даними таблиці 1).

Таблиця 1

Визначення конкурентоздатності товару

№	Показник	Товари		Базовий товар	Коефіцієнт вагомості
		А	Б		
Технічні показники					
1	Об'єм (літр)	200	250	250	11
2	Строк служби (рік)	17	15	17	10
3	Енергомісткість (кВт год/рік)	230	200	200	6
4	Температура (бали – встановлюється експекрами)	7	8	10 (максимальна оцінка від експертів)	7
5	Дизайн (бали)	7	6	10	8
6	Саморозморожування (наявність – 1; відсутність - 0)	0	1	1	5
7	Термін гарантії (рік)	2	3	3	4
Економічні показники (грошові одиниці)					
8	Ціна покупки	250	300	250	9
9	Доставка	10	15	10	1
10	Витрати на ремонт	150	150	150	3
11	Витрати на електроенергію	100	80	80	2

Задача 8. Оцініть і проаналізуйте організаційно-технічний рівень виробництва за наявності даних про рівень технології та організації виробничих процесів на підприємстві (табл.1).

Таблиця 1

Вихідні дані для оцінювання, аналізу та прогнозування організаційно-технічного рівня виробництва

Фактор	Вагомість фактору	Значення фактору			
		Норматив	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6
Рівень механізації виробництва	0,50	0,75	0,4	0,63	0,72
Рівень прогресивності технологічних процесів	0,25	0,80	0,45	0,75	0,75

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6
Середній вік технологічних процесів, років	0,10	3,0	4,0	2,1	2,9
Середній вік технологічного оснащення, років	0,08	4,0	5,2	3,0	3,8
Фондоозброєність праці, млн.грн./осіб	0,07	25,0	17,0	21,5	22,0

Задача 9. Розрахуйте інтегральний показник ефективності використання трудових і фінансових ресурсів підприємства за наявності вихідних даних про діяльності підприємств, представлених у табл.1.

Таблиця 1

Вихідні дані для розрахунку інтегрального показника ефективності використання ресурсів

Показники	Коефіцієнт вагомості	Підприємство А		Конкурент	
		норматив	фактич.	норматив	фактич.
Загальний обсяг продажу, тис. грн.	0,2	16500	14355	17500	18500
Валовий прибуток, тис. грн.	0,3	1705	1542	1905	2200
Фонд оплати праці, тис. грн.	0,1	3000	2635	3200	3250
Середньорічна чисельність персоналу, чол.	0,05	125	120	120	122
Середньорічна вартість нематеріальних активів, тис. грн	0,05	50	45	45	55
Середньорічна вартість ОПФ, тис. грн.	0,05	8320	8400	9350	9950
Собівартість продукції, тис. грн.	0,2	11000	9761	12550	11590
Частка ФОП у собівартості продукції	0,05	0,27	0,27	0,35	0,36

На підставі вихідних даних обчисліть інтегральний показник ефективності використання ресурсів і розробіть ряд організаційно-технічних

заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності виробництва в процесі стратегічного управління підприємством. Які висновки можна зробити про ступінь фінансової стабільності, ґрунтуючись на даних порівняльного аналізу діяльності підприємства А і підприємства-конкурента?

Задача 10. Оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства за показниками господарсько-фінансової діяльності.

Вихідна інформація показників господарсько-фінансової діяльності окремих підприємств за результатами опитування групи експертів щодо з'ясування впливу основних аспектів управління підприємствами на рівень їхньої конкурентоспроможності представлені в табл.1,2.

Таблиця 1

Показники фінансово-господарської діяльності підприємств, %

Показники	Підприємства		
	А	Б	В
Рівень використання виробничих потужностей	90	85	95
Частка продукції, що виготовляється відповідно до довгострокових угод	30	60	50
Коефіцієнт відновлення продукції	20	15	10
Частка продукції, що не має стійкого попиту	10	20	20
Рівень продуктивності роботи порівняно із середньо галузевим	120	95	105
Рівень плинності кадрів	10	5	15
Прибутковість реалізованої продукції	12	8	10

Таблиця 2

Вплив окремих аспектів управління діяльністю підприємства на його конкурентоспроможність

Аспект управління	Оцінка рівня впливу (бали)
Маркетинг і комерційна діяльність	8
Виробничий менеджмент	6
Кадрове забезпечення й управління персоналом	4
Матеріально-технічне забезпечення виробництва	2
Фінансовий менеджмент	10

Задача 11. Оцініть конкурентоспроможність працівника за допомогою експертних оцінок. Загальна кількість переліку якостей персоналу, необхідних для встановлення рівня конкурентоспроможності працівника дорівнює 7.

Результати оцінки конкурентоспроможності робітника

Номер експерта	Експертна оцінка семи якостей менеджера за 5-ти бальною системою						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	3	2	4	5	4	4
2	3	4	3	3	5	5	5
3	4	5	4	3	5	5	4

Задача 12. Визначити конкурентоспроможність продукції за індексом задоволення потреб споживачів.

Розрахуйте інтегральний індекс задоволення потреб споживачів за окремими видами побутової техніки й за цими показниками визначте які є найбільш конкурентоспроможні. Дані для розрахунків представлені в табл.1.

Таблиця 1

Показники, які характеризують ступінь задоволення потреб споживачів

Показники	Коеф. вагом.	Рівень задоволення потреб споживачів (балів)					
		Підприємство А		Підприємство Б		Підприємство В	
		еталон	продукт	еталон	продукт	еталон	продукт
Споживчі							
Надійність	8	8	6,2	7	5,8	8	5,2
Довговічність	9	7	6,1	6	5,6	7	6,2
Зручність	6	6	6,4	7	5,6	7	5,8
Дизайн	4	8	7,6	8	6,4	8	6,2
Гарантія	3	8	7,1	8	6,4	7	6,1
Пакування	2	6	5,6	6	2,4	6	5,8
Економічні							
Ціна	6	6	8,2	7	9,0	7	7,1
Витрати на ремонт	4	6	5,9	6	5,8	5	3,8
Вартість обслуговування	2	5	5,1	7	5,2	7	5,8
Непередбачені витрати	3	3	2,7	3	2,1	3	2,0

Коефіцієнт важливості, встановлений щодо максимального рівня – 10.
Рівень задоволення потреб споживачів у балах розрахований відносно максимально можливого числа балів – 10.

Задача 13. Розрахунок рівня конкурентоспроможності трьох вітчизняних корпорацій на національному й світовому ринку.

На національному й світовому ринку з моменту створення успішно функціонують три вітчизняних корпорації – «А», «Б», «В». Окремі показники конкурентоспроможності на ринку представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Вихідні показники для розрахунку рівня конкурентоспроможності трьох вітчизняний підприємств

Показники конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг оцінки підприємств		
		А	Б	В
Якість і споживчі переваги товарів	0,15	5	5	5
Асортимент продукції	0,10	9	6	7
Ступінь ефективності каналів збуту	0,15	7	4	9
Ефективність реклами й стимулювання збуту	0,15	9	5	4
Фінансові ресурси	0,20	7	8	7
Репутація споживачів	0,15	7	9	6
Можливості в ціновій політиці	0,10	4	4	4
Разом	1	48	41	43

Задача 14. Оцінка рівня конкурентоспроможності за показниками господарсько-фінансової діяльності.

1. Аналітично оцініть рівень конкурентоспроможності зазначених підприємств за показниками їхньої виробничо-господарської діяльності.

2. Для кожного підприємства визначте основні недоліки діяльності, які негативно впливають на рівень конкурентоспроможності.

3. Запропонуйте організаційно-економічні заходи, спрямовані на усунення недоліків діяльності зазначених підприємств.

Таблиця 1

Показники господарської діяльності підприємств, %

Показники	Виробничі підприємства		
	А	Б	В
Рівень використання виробничих потужностей	90	85	95
Частка продукції, виготовляється відповідно до договірних угод	30	60	50
Коефіцієнт відновлення продукції	20	15	10
Частка продукції, що не має стійкого попиту	10	5	15
Рівень продуктивності роботи порівняно із середньогалузевим	120	95	105
Рівень плинності кадрів	10	5	15
Прибутковість реалізованої продукції	12	8	10

Таблиця 2

Вплив окремих аспектів управління діяльності підприємства на конкурентоспроможність

Аспект управління	Оцінка рівня впливу (бали)
Маркетинг і комерційна діяльність	8
Виробничий менеджмент	6
Кадрове забезпечення й управління персоналом	4
Матеріально-технічне забезпечення виробництва	2
Фінансовий менеджмент	10

Задача 15. Визначте конкурентоспроможність товару за системою 1111-5555.

Для підвищення точності оцінки використовується вага кожного фактора конкурентоспроможності. Найчастіше експерти встановлюють наступні фактори вагомості: якість товару – 4; ціна товару – 3; якість сервісу – 2; експлуатаційні витрати – 1 бал. Для оцінки конкурентоспроможності з врахуванням вагомості створюється експертна група (не менше 5 чоловік).

Таблиця 1

Експертна оцінка факторів конкурентоспроможності торару

Експерт	Оцінка експертів			
	якість товару	ціна товару	якість сервісу	експлуатаційні витрати
А	3	3	4	3
Б	4	3	4	4
В	3	3	3	3
Г	4	3	4	4
Д	4	4	4	3

Задача 16. На монополістичному ринку діє фірма «В» і займає третє місце за якісними показниками і обсягом реалізації продукції, тобто є аутсайдером ринку. Її становище небезпечне і тому керівництво розробило план заходів щодо збільшення обороту і скорочення непродуктивних витрат сировини. Сировина складає 61 % у загальних витратах на виробництво .

Враховуючи небезпечне становище на ринку фірми «В», було розроблено план скорочення браку і втрат сировини у виробництві. Завдяки виконання заходів плану обсяг реалізації продукції збільшився на 12%, непродуктивні витрати скоротилися на 13%.

Таблиця 1

Показники	Фірма		
	А	Б	В
1. Обсяг реалізації товарів, млн.грн.	8,4	6,8	4,5
2. Собівартість продукції, млн.грн.	5,8	4,2	3,4
3. Прибуток від реалізації, млн.грн.	2,2	2,1	1,1
4. Непродуктивні витрати сировини (втрати, брак), %	17	18	19

Задача 17. Розрахувати рентабельність обороту трьох ринків і визначити, на якому із них найбільша інтенсивність конкуренції.

Таблиця 1

Показники	Роки		
	1	2	3
1. Попит на товар, т	1000	1000	800
2. Обсяг продажу товару, т	800	1000	1000
3. Ціна одиниці товару, грн.	100	90	85
4. Собівартість одиниці товару, тис. грн.	80	80	80

Задача 18. Оцінити потенціал і якість управління конкурентоспроможністю підприємства за даними таблиці 1.

Таблиця 1

Вихідні дані для розрахунку рівня якості системи управління підприємством

Фактори якості системи управління	Вагомість фактора α	Значення факторів	
		нормативне	фактичне
1. Питома вага управлінського персоналу і фахівців підприємства, що мають учений ступінь в даній сфері діяльності, %	0,30	0,1	0,009
2. Кількість і глибина наукових підходів, які застосовуються в управлінні	0,25	20	12
3. Середня освіченість усього персоналу підприємства, років	0,20	15	12
4. Плинність управлінського персоналу підприємства, %	0,15	12	12
5. Рівень автоматизації управління підприємством	0,10	8	6

Задача 19. Здійснити аналіз динаміки частки ринку.

Таблиця 1

Вихідні дані для аналізу динаміки частки ринку

Показники	Значення показників в динаміці		
	березень	квітень	травень
1. Кількість батонів, що придбали споживачі батонів	1500	1400	1500
2. Кількість хлібобулочних виробів, які придбали споживачі батонів	2500	2600	2650
3. Кількість хлібобулочних виробів, які купили споживачі хлібобулочних виробів	5750	5900	4000
4. Кількість споживачів батонів	100	90	95
5. Кількість споживачів хлібобулочних виробів	150	155	155
6. Частка ринку батонів (показник 1 : показник 5), %	40,0	56,0	57,5

Приклад 1. Аналіз конкурентоспроможності продукції

Методичні вказівки до розрахунку

Конкурентоспроможність продукції можна визначити як:

$$K = \frac{E}{Ц} \quad (1)$$

де: E - загальний рівень споживчого ефекту;

$Ц$ - ціна споживання.

Показники якості, якими оцінюється рівень споживчого ефекту обирається експертами.

Алгоритм розрахунку показника конкурентоспроможності K :

1) на основі інформації про ринок і вимог до товару розробити показники якості;

2) із цієї сукупності вибрати декілька важливих показників (параметрів якості);

3) визначити кількісні параметри коефіцієнта вагомості (a_i) кожного із i параметрів шляхом опитування експертів за умови дотримання умови $i = 1$:

$$\sum_{i=1}^m a_i = 1 \quad (2)$$

4) визначити модель еталону – зразка товару відповідно обраним параметрам з позиції споживача, задати кількісні оцінки (n_i^e);

5) визначити кількісні оцінки цих параметрів якості за своїм товаром і за товаром конкуренту (n_i^k);

6) визначити споживчий ефект свого товару (E) і товару-конкуренту (E_k) за формулами:

$$E = \sum_{i=1}^m a_i \cdot \frac{n_i}{n_i^e} \quad (3)$$

$$E = \sum_{i=1}^m a_i \cdot \frac{n_i^k}{n_i^e} \quad (4)$$

де a_i – кількісна оцінка вагомості i -го параметра якості;

n_i, n_i^k – кількісна оцінка i -го параметра якості відповідно для власного товару та товару-конкуренту;

i – номер параметру якості;

m – кількість параметрів якості;

n_i^e – кількісна оцінка i -го параметра якості еталону – зразка товару з позиції споживача;

7) розрахувати ціну споживання Π власного товару і встановити ціну Π_k - ціну товару-конкурента;

8) розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності власного товару відносно товару-конкуренту:

$$K = \frac{\frac{E}{\Pi}}{\frac{E_k}{\Pi_k}} = \frac{E \cdot \Pi_k}{E_k \cdot \Pi} \quad (5)$$

9) якщо свій товар планується експортувати, то необхідно перевірити обрані параметри якості на відповідність інтернаціональним або національним стандартам імпортера. Якщо хоча б один з нормативних параметрів не відповідає встановленому стандарту, таку невідповідність необхідно усунути. При цьому кінцева формула для K буде мати вигляд:

$$K = \frac{E \cdot \Pi_k}{E \cdot \Pi} \cdot \Pi n_i \quad (6)$$

де Πn_i - добуток всіх n_i ;

n_i - параметр якості, який ураховано в закордонному стандарті;

$n_i = 0$ - невідповідність стандарту;

$n_i = 1$ - відповідає стандарту.

Якщо хоча б один з параметрів якості буде дорівнювати 0, то K не буде мати сенсу.

Розв’язок. Підприємство спроектувало і виготовило продукт, згідно якому відділ маркетингу у відповідності з алгоритмом та з використанням оцінок експертів виконав п.п. 1-5 цього алгоритму (табл.1).

Вихідні дані

Обрані експертами параметри якості	Кількісні характеристики			
	n_i^e	ni	n_i^k	a_i
Потужність, к.с.	100	90	80	0,7
Довговічність, років	10	5	8	0,1
Дизайн, балів	10	5	10	0,2

Застосовуємо формули п.п. 6 та 8 визначимо E власного продукту.

$$E = \sum_{i=1}^m a_i \cdot \frac{n_i}{n_i^e} = 0,7 \frac{90}{100} + 0,1 \frac{5}{10} + 0,2 \frac{5}{10} = 0,63 + 0,05 + 0,10 = 0,78$$

$$E_k = \sum_{i=1}^m a_i \cdot \frac{n_i^k}{n_i^e} = 0,7 \frac{80}{100} + 0,1 \frac{8}{10} + 0,2 \frac{10}{10} = 0,56 + 0,08 + 0,2 = 0,84$$

Припустимо, що $\Pi_k = 20$ тис. дол., а $\Pi = 22$ тис. дол.

За формулою 5 розраховуємо K :

$$K = \frac{E \cdot \Pi_k}{E_k \cdot \Pi} = \frac{0,78 \cdot 20}{0,84 \cdot 22} = 0,84$$

Вважається, якщо $K < 1$, то підприємство пропонує на ринок неконкурентоспроможний товар. Для збільшення K необхідно змінити його технічні та економічні характеристики. Збільшення значення на 10-20% недостатньо для досягнення успіху на ринку. Однак, якщо збільшення K складає 30-50% - підприємство займає на ринку достатньо стійке положення і свідчить про правильність напрямків дій підприємства. Прийнято вважати, що для гарантованого успіху товару на будь якому ринку підприємство повинно мати по цьому виробу $K > 1,4$.

Таким чином можна зробити наступні висновки:

а) оскільки $K < K_k$, наше підприємство програє конкуренцію ще на стадії створення товару і повинно розробити заходи щодо зміни технічних параметрів виробу і наближення їх до моделі еталону;

б) якщо ніякі зміни в нашому товарі неможливі, вкладати гроші в нього недоцільно;

в) для підвищення конкурентоспроможності завжди має сенс перевірити можливість зниження ціни Ц.

Припустимо, що $C=C_k=20$ тис. дол. та використовуємо розраховані значення К и К_к, визначаємо К як базову величину для подальшого аналізу:

$$K = \frac{E \cdot C_k}{E_k \cdot C} = \frac{0,78 \cdot 20}{0,84 \cdot 20} = 0,928$$

Переконалися, що отримане, при розрахунках, значення К менше за необхідне – 1,4, шукаємо напрями підвищення К:

- а) збільшення К за рахунок зниження ціни Ц;
- б) збільшення К за рахунок покращення дизайну;
- в) збільшення К за рахунок збільшення довговічності.

Підвищення потужності двигуна до 100 к.с. як напрямок підвищення К маємо в резерві, оскільки двигуни поступають через комплектацію.

Розглянемо кожний напрямок:

- а) за рахунок ціни.

$$1,4 = \frac{E \cdot C_k}{E_k \cdot C} = \frac{0,78 \cdot 20}{0,84 \cdot C} \quad C = \frac{0,78 \cdot 20}{0,84 \cdot 1,4} = 13,26 \text{ тис. дол.}$$

Собівартість – 15,38 тис. дол. (рівень рентабельності – 30%). Вважаємо, що ПДВ=0. Розрахунок свідчить, що навіть, якщо прибуток дорівнює нулю ціна нашого виробу менша за собівартість, що неможливо.

Приймаємо ціну Ц на рівні 18 тис. дол., тоді прибуток дорівнюватиме 2,62 тис. дол. або 17,03% від собівартості. При цьому показник конкурентоспроможності дорівнюватиме:

$$K = \frac{E \cdot C_k}{E_k \cdot C} = \frac{0,78 \cdot 20}{0,84 \cdot 18} = \frac{15,6}{15,12} = 1,031$$

Отже, за рахунок зниження ціни можна підвищити К, однак цього зниження недостатньо для успіху виробу на ринку.

б) за рахунок покращення дизайну. Як вплине на показник конкурентоспроможності збільшення показника дизайну до 8 балів (обережна оцінка) з урахуванням зміни ціни до 18 тис.дол.

$$E = \sum_{i=1}^m a_i \cdot \frac{n_i}{n_i^e} = 0,7 \frac{90}{100} + 0,1 \frac{5}{10} + 0,2 \frac{8}{10} = 0,63 + 0,05 + 0,16 = 0,84$$

Підставимо це значення:

$$K = \frac{E \cdot \Pi_{\kappa}}{E_{\kappa} \cdot \Pi} = \frac{0,84 \cdot 20}{0,84 \cdot 18} = 1,11$$

Таким чином, $K < 1,4$, тобто за рахунок перших двох напрямків досягнути бажаного результату неможливо.

в) за рахунок збільшення довговічності. Одразу спробуємо визначити необхідне значення довговічності з урахуванням змін в ціні та дизайні, позначимо значення довговічності через x (років), визначаємо значення довговічності, за якої трактор буде конкурентоспроможним:

$$1,4 = \frac{E \cdot 20}{0,84 \cdot 18} \quad E = \frac{1,4 \cdot 0,84 \cdot 18}{20} = 1,0584$$

$$E = 1,0584 = 0,63 + 0,1 \frac{x}{10} + 0,16 \quad x = 26 \text{ років}$$

Оскільки дане значення довговічності недосяжне, повертаємося до перших двох напрямків. Зменшуємо ціну до 16 тис. дол. (рентабельність зменшиться до 4%), приймаємо значення показників з дизайну – рівними 9 балам, а довговічності – 10 рокам. При цьому $E = 0,63 + 0,1 + 0,18 = 0,91$

$$K = \frac{E \cdot \Pi_{\kappa}}{E_{\kappa} \cdot \Pi} = \frac{0,91 \cdot 20}{0,84 \cdot 16} = \frac{18,2}{13,44} = 1,354$$

Можна зробити висновок, що в даному випадку спроба постачати трактор на конкурентний ринок майже досягнута. Однак, очевидно, що без зміни технології, забезпечити стійке положення на ринку доволі важко.

Залишається тільки використати останній резерв – збільшити до 100 к.с. потужність нашого трактора, що дозволить збільшити на 0,07 значення E ($0,7 \frac{100}{100} + 0,1 + 0,18 = 0,98$), при цьому значення K також збільшиться:

$$K = \frac{E \cdot \Pi_{\kappa}}{E_{\kappa} \cdot \Pi} = \frac{0,98 \cdot 20}{0,84 \cdot 16} = \frac{19,6}{13,44} = 1,458$$

Отже, задіяні всі резерви, ми наблизилися до бажаного результату, однак

слід пам'ятати, що поліпшення дизайну, збільшення довговічності та заміна двигуна на більш потужний призведе до збільшення собівартості.

Однак наведений алгоритм дозволить виробникам шукати стійкі позиції на ринку та уникати вкладання коштів в неконкурентоспроможну продукцію.

Приклад 2. Визначення рівня конкурентоспроможності продукції

ПАТ «Норд», відомий вітчизняний виробник побутової техніки, планує вийти на міжнародний ринок. Основним конкурентом виступає фірма «BOSH», продукція якої вже захопила 25% досліджуваного ринку.

ПАТ «Норд» розглядає можливість виходу на ринок країни з холодильниками марок «Дніпро» та «Холод». Параметри якості холодильників наведено в табл. 1, а вартісні характеристики – у табл.2.

Таблиця 1

Основні параметри якості холодильників підприємств «Норд» та «BOSH»

№	Параметр	Розмірність параметру	Марка холодильника підприємства			Коефіцієнт вагомості параметру
			АТ «Норд»		«Bosh»	
			«Дніпро»	«Холод»		
1	Надійність (ресурс)	тис. год.	130	100	130	0,30
2	Температура низькотемпературного відділення (НТВ)	°С	-15	-12	-18	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 2

Вартісні характеристики холодильників підприємств «Норд» та «BOSH»

№	Вартісні характеристики	Марка холодильника		
		«Дніпро»	«Холод»	«Bosh»
1	Ціна (Цпр), грн	4200	3400	5700
2	Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації (М), грн	4500	6600	5000

Необхідно: Визначити інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства „Норд” відносно холодильника фірми „BOSH” і обґрунтувати рішення щодо доцільності виводу продукції на досліджуваний ринок.

Розв'язок

Визначення рівня конкурентоспроможності продукції

1. Конкурентоспроможність товару оцінюють за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності:

$$k_{int} = \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}}, \quad (1)$$

де $I_{ТП}$ – індекс технічних параметрів (індекс якості);

$I_{ЕП}$ – індекс економічних параметрів (індекс цін).

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot v_i, \quad (2)$$

де q_i – одиничний показник i -го технічного параметра;

v_i – коефіцієнт вагомості i -го параметра.

$$q_i = \frac{P_{оцін}}{P_{баз}}, \quad (3)$$

де $P_{оцін}$ – значення параметра виробу, який оцінюється,

$P_{баз}$ – значення цього параметра в базовому виробі.

$$I_{ЕП} = \frac{Ц_{спож}^{оцін}}{Ц_{спож}^{баз}}, \quad (4)$$

де $Ц_{спож}^{оцін}$, $Ц_{спож}^{баз}$ – ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів.

$$Ц_{спож}^{оцін} = Ц_{продажу} + M, \quad (5)$$

де M – сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

2. Визначення конкурентоспроможності холодильника «Дніпро» (відносно марки-конкурента «Bosh»):

а) технічні параметри

$$q_1 = \frac{130}{130} = 1$$

$$q_2 = \frac{-15}{-18} = 0,83$$

$$q_3 = \frac{50}{60} = 0,83;$$

$$q_4 = \frac{6}{5} = 1,2;$$

$$q_5 = \frac{280}{240} = 1,17;$$

$$I_{ТП} = 1 \times 0,3 + 0,83 \times 0,19 + 0,83 \times 0,2 + 1,2 \times 0,15 + 1,17 \times 0,16 = 0,9909$$

б) економічні параметри

$$I_{ЕП} = \frac{4200 + 4500}{5700 + 5000} = \frac{8700}{10700} = 0,813$$

в) інтегральний показник

$$k_{инт} = \frac{0,9909}{0,813} = 1,122$$

3. Визначення конкурентоспроможності холодильника «Холод»
(відносно марки-конкурента «Bosh»):

а) технічні параметри

$$q_1 = \frac{100}{130} = 0,77;$$

$$q_2 = \frac{-12}{-18} = 0,67$$

$$q_3 = \frac{40}{60} = 0,67;$$

$$q_4 = \frac{4}{5} = 0,8;$$

$$q_5 = \frac{250}{240} = 1,04;$$

$$I_{ТП} = 0,77 \times 0,3 + 0,67 \times 0,19 + 0,67 \times 0,2 + 0,8 \times 0,15 + 1,04 \times 0,16 = 0,7784;$$

б) економічні параметри

$$I_{ЕП} = \frac{3400 + 6600}{5700 + 5000} = \frac{10000}{10700} = 0,9345$$

в) інтегральний показник

$$k_{int} = \frac{0,7784}{0,9345} = 0,833 < 1$$

Отже, підприємству «Норд» можна виходити на досліджуваний ринок із холодильником «Дніпро», інтегральний показник конкурентоспроможності якого $k_{int}=1,122 > 1$. Холодильник «Холод» не буде конкурентоспроможним на даному ринку, оскільки $k_{int}=0,833 < 1$.

Приклад 3. Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції

Товариство «Астра» 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. 1.

Таблиця 1

Вихідні дані окремих параметрів за видами вагів

Параметри	Оціночні значення параметрів виробів, балів					
	Ваги побутові ДВП-5М		Ваги побутові НПП-2		Ваги підлогові ДВП-130	
	Еталонний виріб	Виріб фірми «Астра»	Еталонний виріб	Виріб фірми «Астра»	Еталонний виріб	Виріб фірми «Астра»
1	2	3	4	5	6	7
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						
• Продажна ціна	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'язок.

1. Інтегральний показник конкурентоспроможності товару, що аналізується відносно еталону, будується на основі групових показників по споживчим і економічним параметрам:

$$K_I = \frac{I_{СП}}{I_{ЕП}}, \quad (1)$$

де K_I – інтегральний показник конкурентоспроможності товару, що аналізується по відношенню до еталону;

$I_{СП}$ – груповий показник споживчих параметрів;

$I_{ЕП}$ – груповий показник економічних параметрів.

$$I_{СП} = \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{C_{io}}, \quad (2)$$

де C_i – i -й споживчий параметр товару, що аналізується;

C_{io} – i -й споживчий параметр еталону;

n – кількість споживчих параметрів.

$$I_{ЕП} = \sum_{j=1}^p \frac{E_j}{E_{jo}}, \quad (3)$$

де E_j – j -й економічний параметр товару, що аналізується;

E_{jo} – j -й економічний параметр еталону;

p – кількість економічних параметрів.

1. Розрахунок групових показників споживчих і економічних параметрів.

Розрахунок здійснюємо для одного параметру (надійність), для решти

показників розрахунки аналогічні, результати заносимо до таблиці 2.

Для ваг побутових ДВП-5М.

$$I_{СП} = \frac{6,2}{8} = 0,78$$

$$I_{ЕП} = \frac{8,2}{6} = 1,37$$

Таблиця 2

Розрахунок групових показників конкурентоспроможності по видах вагів

Показники	Рівень задоволення потреб споживачів, балів**								
	Ваги побутові ДВП-5М			Ваги побутові НПП-2			Ваги підлогові ДВП-130		
	Еталонний виріб	Виріб фірми “Астра”		Еталонний виріб	Виріб фірми “Астра”		Еталонний виріб	Виріб фірми “Астра”	
		бали	оцінка (3/2)		бали	оцінка (6/5)		бали	оцінка (9/8)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
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 (Ісп):	X	X	5,49	X	X	4,56	X	X	4,93
Економічні									
• Продажна ціна	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 (Іеп):	X	X	4,27	X	X	3,7	X	X	3,27

2. Розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності вагів:

$$K_{I1} = \frac{5,49}{4,27} = 1,29;$$

$$K_{I2} = \frac{4,56}{3,7} = 1,23;$$

$$K_{I3} = \frac{4,93}{3,27} = 1,51.$$

Найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності мають ваги підлогові ДВП-130 ($K_{I3}=1,51$).

Приклад 4. Здійснити аналіз динаміки частки ринку. Вихідні дані наведено в табл.1.

Таблиця 1

Вихідні дані для аналізу динаміки частки ринку, тис. шт.

Показники	Значення показників в динаміці		
	березень	квітень	травень
1. Кількість куплених батонів	1500	1400	1500
2. Кількість хлібобулочних виробів, які куплені споживачами батонів	2500	2600	2650
3. Кількість хлібобулочних виробів, куплених споживачами хлібобулочних виробів	5750	5900	4000
4. Кількість споживачів батонів	100	90	95
5. Кількість споживачів хлібобулочних виробів	150	155	155
6. Частка ринку батонів (показник 1 : показник 5)%	40,0	36,0	57,5

Розрахунок частки ринку батонів і рівнів проникнення, ексклюзивності і інтенсивності за місяцями (тема 2, формула 2.1):

березень:

$$Y_{прн} = \frac{\text{показник 4}}{\text{показник 5}} = \frac{100}{150} = 0,67$$

$$Y_{екс} = \frac{\text{показник 1} : \text{показник 4}}{\text{показник 2} : \text{показник 4}} = \frac{1500 : 100}{2500 : 100} = 0,60$$

$$Y_{инт} = \frac{\text{показник 2} : \text{показник 4}}{\text{показник 3} : \text{показник 5}} = \frac{2500 : 100}{5750 : 150} = 1,0$$

$$Д = Y_{прн} \cdot Y_{екс} \cdot Y_{инт}$$

$$Д = 0,67 \cdot 0,60 \cdot 0,1 = 0,40(40\%)$$

квітень:

$$Y_{прн} = \frac{90}{155} = 0,58(58\%)$$

$$Y_{екс} = \frac{1400 : 90}{2600 : 90} = 0,54$$

$$Y_{нтт} = \frac{2600 : 90}{5900 : 155} = 0,76$$

$$Д = 0,58 \cdot 0,54 \cdot 0,76 = 0,24(24\%)$$

травень:

$$Y_{прн} = \frac{95}{155} = 0,61(61\%)$$

$$Y_{екс} = \frac{1500 : 95}{2650 : 95} = 0,57$$

$$Y_{нтт} = \frac{2650 : 95}{4000 : 155} = 1,08$$

$$Д = 0,61 \cdot 0,57 \cdot 1,08 = 0,376(37,6\%)$$

Аналіз динаміки частки ринку батонів за місяцями дозволив зробити наступні висновки:

1. Частка ринку батонів в обсязі хлібобулочних виробів на кінець звітної періоду зменшилась на 2,4%.

2. На зниження частки ринку батонів вплинули наступні показники: кількість споживачів батонів зменшилась в порівнянні з кількістю споживачів хлібобулочних виробів (рівень проникнення зменшився на 6%); споживачі споживають менше батонів, ніж хліба інших сортів (рівень ексклюзивності зменшився на 0,03 частки одиниці); середня кількість споживання хлібобулочних виробів, що здійснюють споживачі батонів збільшилась, в порівнянні з середньою кількістю закупівель хлібу споживачами хлібобулочних виробів (рівень інтенсивності зріс на 0,08 частки одиниці).

Приклад 5. Визначення конкурентоспроможності персоналу. Оцінку конкурентоспроможності персоналу варто здійснювати, виходячи з його

конкурентних переваг. **Зовнішня** конкурентна перевага визначається конкурентоспроможністю підприємства, в якому працює конкретний працівник або спеціаліст. Якщо підприємство має високий рівень конкурентоспроможності, то й персонал має гарні зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Внутрішні конкурентні переваги персоналу можуть бути успадкованими і набутими.

Приблизний перелік якостей персоналу і їхня вагомість

Якості персоналу	Вагомість якості за категоріями		
	робітник	спеціаліст	менеджер
1. Конкурентоздатність підприємства	0,2	0,25	0,20
2. Успадковані конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, тощо)	0,2	0,15	0,15
3. Ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички, уміння)	0,3	0,4	0,2
4. Інтелегентність, культура	0,05	0,05	0,1
5. Комунікабельність	0,05	0,05	0,1
6. Організованість	0,05	0,05	0,15
7. Вік, здоров'я	0,15	0,05	0,10
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00

Оцінку конкурентоспроможності персоналу рекомендується здійснювати за формулою:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (a_i \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1,0$$

де K_n – рівень конкурентоздатності конкретної категорії персоналу; $i=1,2 \dots n$ – кількість експертів; j – кількість оцінюваних якостей персоналу; j – вагомість j -ї якості персоналу; β_{ij} – оцінка i -м експертом j -ї якості персоналу за п'ятибальною системою; $5n$ – максимально можлива кількість балів, що може одержати оцінюваний індивідум (5 балів n експертів).

Встановлюються наступні умови оцінки експертами якості персоналу:

- якість відсутня – 1 бал;
- якість виявляється дуже рідко – 2 бали;
- якість виявляється не сильно і не слабо – 3 бали;

- якість виявляється часто - 4 бали;
- якість виявляється систематично, стійко і наочно – 5 балів.

Приклад оцінки конкурентоспроможності менеджера (завідувача відділом) експертною групою з трьох осіб.

Результати оцінки якостей менеджера

Номер експерта	Експертна оцінка семи якостей менеджера за 5-ти бальною системою						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	5	4	4	5	5	4
2	4	4	5	3	5	5	4
3	4	5	5	4	5	4	4

$$K_p = [0,20(4+4+4) + 0,15(5+4+5) + 0,20(4+5+5) + 0,10(4+3+4) + 0,10(5+5+5) + 0,15(5+5+4) + 0,10(4+4+4)] / 15 = 0,88$$

Висновок: менеджер має досить високу конкурентоспроможність. Для її подальшого підвищення йому варто покращити ділові якості та зміцнювати здоров'я.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М., 2000. – 459 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр.пер. с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евченко.-М.: Экономика, 1989. –519 с.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : Навч. Посібник К.: ВД "Професіонал", 2006:448 с
4. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств : Навч. посібник:К.: Професіонал, 2009:256 с
5. Березіна О.Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій/ О.Ю. Березіна// Вісник УАБС.-2012.- №1.- С.97-101.
6. Булах І.В., Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: Монографія.- Донецьк.: ДРУК – ІНФО, 2010.- 214 с. Укр.мова.
7. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник.- Вид.2-ге, виправл. І доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2004.-400с.
8. Виханский О.С. Стратегия управления: Учебник. – Изд. ЮНИТИ, М.: 1997.
9. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы: Учебн. Пособ. – СПб.: Спец. лит.,1999 – 414 с.
10. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посібник :К.: Центр навчальної літератури, 2006 :384 с
11. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво/ пер.с англ.. В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
12. Журило І.В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення : Монографія :Кіровоград: ПВЦ "Мавік", 2007:186 с.

13. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 року №2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С.64.
14. Исикава К. Японские методы управления качеством: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1988. — 215 с.
15. Карлофф Б. Деловая стратегия: Пер.с англ./Науч.ред. и авт.послел. В.А. Приписнов.- М.: Экономика, 1991. – 239 с.
16. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
17. Кондо Й. Управление качеством в масштабах компании: становление и этапы развития. / Пер. с англ. Е.П.Макарова, И.Н.Рыбаков. – Нижний Новгород, СМЦ «Приоритет», 2002, 252 с.
18. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. 9-е изд.: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003.-1200с.
19. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./ Общ ред. И вступ ст. Е.М. Пеньковой . – М.: Прогресс, 1990.-636 с.
20. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Львів: Компакт-ЛВ, 2005:304 с
21. Литвиненко Т.М. Причины, мотивы та результати соціальної відповідальної активності диверсифікованих компаній / Т.М.Литвиненко // Теоретичні та практичні питання економіки.-2011.- Випуск 26.- С.61-69.
22. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент. ТОВ “УВПК” “Екс об”, 2002. – 560 с.
23. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Навч. Посібник Вихідні дані: Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006 Кількіс. характеристики:270 с
24. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998.-390с.
25. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

26. Семикіна М.В., Смірнов О.О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання : монографія : Кіровоград: КОД, 2008:208 с.

27. Тараненко І.В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах./І.В.Тараненко//Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. Міжнародні економічні відносини – 2011.- Випуск № 1(9).- С.194-203.

28. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Юнити, 1998, - 576 с.

29. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. – 3-е изд., М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 1999. –416 с.

30. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації К.: Кондор, 2009 :470 с.

31. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент,- М.: Издательство – книготорговый центр «Маркетинг», 2002.- 892 с

32. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник/ За ред.. І.Ю Сіваченка, Ю.Г. Козака, Ю.І. Єханурова.- К.:Центр навчальної літератури, 2006.-456 с.

33. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Уч. пособие. – Харьков: Эспада, 2004. – 520с.

34. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 1999, - 384 с.

35. Вісник ДОН НУЕТ (Економічні науки) – 2012.-№3/55) (Електронний ресурс).

Режим

доступу:

http://archive.hbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuet/econ/2012_3/Buyan.pdf

36. MacCormac A. Innovation through global Collaboration: A new source of Competitive Advantage/Alan MacCormac. Theodore Forbath, Peter Brooks, Patric Kalaher//Wipro Technologies. Harvard Business School. Boston. MA.- 2007.- August 14. – P. 33-51.

