

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки і торгівлі

Світлана Бортнік

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Курс лекцій

Луцьк 2024

УДК 658.589

Б-59

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № від).

Хомюк Н.Л. – д.е.н., професор, кафедра менеджменту, Волинський національний університет ім. Лесі Українки

Павлова О.М. – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки

Бортнік С. М.

Б-59 **Забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур:** курс лекцій для здобувачів освіти денної та заочної форм навчання для підготовки бакалавра галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля ОПП Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Луцьк: 2024. 184 с.

Анотація: У курсі лекцій розглядаються загальні риси та особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур із застосуванням принципів стратегічного управління. Приділено увагу особливостям здійснення моніторингу і оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначенню чинників впливу на конкурентні переваги підприємства та формуванню організаційно-економічного механізму управління його конкурентоспроможністю. Рекомендовано здобувачам освіти для підготовки бакалавра галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 076 Підприємництво та торгівля ОПП Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

УДК 658.589

© Бортнік С.М., 2024

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024

ЗМІСТ

Вступ		4
Лекція 1	Сучасні теорії конкуренції	5
Лекція 2	Державне регулювання конкуренції	16
Лекція 3	Діагностика конкурентного середовища підприємства	28
Лекція 4	Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових	41
Лекція 5	Формування конкурентних переваг підприємства	58
Лекція 6	Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства	69
Лекція 7	Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства	79
Лекція 8	Особливості управління конкурентоспроможністю продукції	86
Лекція 9	Управління конкурентоспроможністю підприємства	106
Лекція 10	Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства	122
Лекція 11	Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності підприємства	137
Лекція 12	Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства	156
Список літератури		178
Основна література для здобувачів освіти		181
Додаткова література для здобувачів освіти		183

ВСТУП

У механізмі ринкової взаємодії конкурентна стратегія підприємства виконує роль основної рушійної сили розширеного відтворювання та ефективної самоорганізації як на макро-, так і на мікрорівні. Створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємств є передумовою досягнення ними міцних конкурентних позицій. Однак ефективна діяльність та подальший розвиток вітчизняних підприємств неможливі без процесу науково-обґрунтованих заходів з розробки та реалізації механізму управління конкурентоспроможністю, спрямованого на підвищення стійкості, збереження існуючих та досягнення нових конкурентних переваг, забезпечення сталості конкурентних позицій суб'єктів господарювання за рахунок балансування їх потенціалу з вимогами середовища.

Метою навчальної дисципліни є з'ясування сутності та особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства, специфіки аналізу його конкурентного і внутрішнього середовища, проблем і принципів обґрунтування конкурентної стратегії підприємства та критеріїв її оцінки і коригування.

У курсі лекцій розглядаються теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління, методичного забезпечення розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. У ньому висвітлено сутність, елементи конкурентної стратегії, фактори впливу на її складові, методіку та особливості застосування стратегічного аналізу конкурентного середовища, зокрема методичних підходів оцінки конкурентоспроможності, напрямки розвитку конкурентних переваг та можливостей підприємства як основи його стратегічного потенціалу, порядок оцінки та коригування діючої конкурентної стратегії з урахуванням ризиків її застосування.

Основними завданнями навчальної дисципліни є: визначення сутності, видів і факторів конкуренції; дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю, що відображають процес адаптації підприємства до змін у конкурентному середовищі; з'ясування сутності та факторів впливу на формування конкурентних переваг підприємства як основи забезпечення його конкурентоспроможності; розгляд методик оцінки конкурентоспроможності і стратегічного аналізу конкурентного середовища та його ролі у процесі розробки конкурентної стратегії підприємства; дослідження сутності та методів оцінки стратегічного потенціалу; виявлення складових системи стратегічного контролю, а також умов ефективного здійснення підтримки й розвитку конкурентних переваг підприємства; обґрунтування рекомендацій щодо підтримки й розвитку конкурентних переваг.

Лекція 1. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

- 1.1. Сутнісна характеристика поняття «конкуренція»
- 1.2. Трансформація економічних концепцій конкуренції
- 1.3. Функції та види конкуренції
- 1.4. Форми та засоби цінової і нецінової конкуренції

1.1. Сутнісна характеристика поняття «конкуренція»

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

Конкуренція (з латинської мови *concurrentia* – змагання, суперництво) означає змагальність суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво необхідної споживачеві продукції. Виражається в економічному суперництві окремих товаровиробників, що відбувається між ними з метою задоволення своїх потреб, забезпечення найвигідніших умов виробництва та збуту товару, одержання найвищого прибутку тощо.

Невід'ємними ознаками конкуренції є: наявність на ринку великої кількості незалежних продавців і покупців певного виду товару; існування на ринку ідентичних або подібних товарів і послуг; відсутність бар'єрів входу (виходу) на ринок для покупців і продавців.

В економічній літературі поширені такі означення конкуренції:

- конкуренція – це боротьба підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку;
- конкуренція – це суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети;
- конкуренція – це боротьба підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, за робочу силу;
- конкуренція – це об'єктивне економічне явище, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарюючих суб'єктів прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, зростання продуктивності праці та удосконалення форм організації виробничого процесу;

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

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

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

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

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

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

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

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

У Господарському кодексі України (ст. 25) під конкуренцією розуміється змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, унаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару, і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку.

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

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

1.2. Трансформація економічних концепцій конкуренції

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

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

Таблиця 1.1

Трансформація економічних теорій та конкуренції

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

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

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

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

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

Серед сучасних дослідників теорії конкуренції виокремлюються роботи американського вченого-економіста М. Портера, який під час вивчення особливостей економіки країн і компаній виявив способи досягнення ними лідерських позицій. На його думку, для успішного ведення конкурентної боротьби господарюючому суб'єкту необхідно виробити конкурентну стратегію, мета якої – забезпечення переваги над конкурентами через виявлення конкурентних переваг та їх зміцнення в довгостроковому періоді.

Способи досягнення конкурентних переваг значною мірою пов'язані з впровадженням нових технологій та інновацій. Істотне значення має також масштаб конкуренції в умовах, коли конкурують не стільки економіки окремих країн, скільки підприємства, що працюють у різних соціально-економічних умовах.

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

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

1.3. Функції та види конкуренції

З метою забезпечення безперебійної роботи механізму функціонування ринку конкуренція виконує такі функції:

1. Регулююча функція. Завдяки регулюючій функції конкуренції ціна, знижуються, постійно прагне до рівня суспільно - необхідних витрат. Одні виробники, які найбільш точно оцінили ринкову ситуацію, більш економічно і раціонально використовували ресурси, краще організували керування виробництвом, усталюють свої позиції на ринку. Інші – навпаки, не зумівши пристосуватися до ринку, програють економічне змагання, розоряються і поповнюють ряди тих, хто пропонує свою робочу силу ринку праці.

Таким чином, конкуренція дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств відповідно до їхніх ефективних внесків.

Це притаманне панівному в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами.

2. Алокаційна, або функція розміщення (від англ. allocation – розподіл, розміщення), яка виявляється в тому, що в кінцевому підсумку ресурси і вироблені продукти завжди концентруються там, де можуть забезпечити максимальну віддачу: робоча сила мігрує в райони з максимальною заробітною платою; земля і капітал концентруються в руках тих, хто здатен забезпечити їх використання з найбільшою віддачею (рента, процент, дивіденд). Тільки ефективніше використання всіх виробничих можливостей може принести максимальну винагороду. Таким чином, конкуренція забезпечує формування досконалого ринку на всій території країни.

3. Інноваційна функція конкуренції виявляється, загалом, у фінансуванні та стимулюванні НТП. Суб'єкти ринку прагнуть упровадити досягнення науки і техніки у виробництво першими і тим самим обійти конкурента. Адже усяке відкриття в науці й техніці реалізується конкретно в більш економічній і продуктивній технології виробництва. А це економія обмежених ресурсів і, отже, підвищення ефективності виробництва. Конкурентний пошук інновацій поступово переходить в організацію наукових досліджень і їх фінансування самими суб'єктами ринку. Так конкуренція стає двигуном технічного прогресу.

4. Адаптаційна функція конкуренції реалізується у зростанні пристосованості суб'єктів ринку до постійно мінливої ринкової кон'юнктури, до різних її аспектів. Підприємству необхідно пристосовуватися до законодавства країни, до її податкової системи, до можливої інфляції, до релігійних та чисто національних звичаїв і традицій – до усього того, що називається середовищем підприємництва. Це середовище або придушує суб'єктів ринку, або висуває їх на передові економічні висоти – усе залежить від їхніх адаптаційних здібностей. Ця функція відіграє настільки істотну роль у розвитку ринку, що деякі економісти взагалі розглядають пристосовницьку конкуренцію як окремий тип чи вид конкуренції.

5. Розподільна функція конкуренції характерна тим, що переважно реалізується в середовищі споживачів як індивідуальних, так і продуктивних. Конкуренція виявляється в їхній боротьбі за отримання найбільшої суми сукупних матеріальних благ і послуг, зроблених у національному господарстві, причому на найбільш вигідних умовах. Тут є за що боротися, оскільки, власне кажучи, розподіляється весь створений валовий національний продукт – готовий продукт, а умови його розподілу визначаються не тільки економічними, але і політичними, соціальними й іншими факторами. Таким

чином, саме ця функція конкуренції реалізується в найбільш несприятливій (етично) обстановці.

6 Контролююча функція конкуренції виявляється насамперед у недопущенні монополістичного панування окремих великих підприємств на ринку. Конкуренція обмежує і визначає форми моделі недосконалої конкуренції. При цьому конкуренція спирається на могутні інституціональні механізми, особливо на антимонопольне законодавство.

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

Аналіз праць науковців що проблем конкуренції дозволив узагальнити підходи до класифікаційних ознак економічної конкуренції, які наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація видів конкуренції

Класифікаційні ознаки	Види конкуренції
Залежно від застосовуваних дій, за рахунок яких можна обійти конкурентів	– цінова – конкуренція за рахунок зниження витрат виробництва; – нецінова – використання будь-яких законних засобів зниження цін з метою залучення нових споживачів
За характером цінової конкуренції	– пряма – підприємство сповіщає про зниження цін на товари, що випускаються і наявні на ринку; – прихована – на ринок виводиться новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, ціна підвищується незначно
Залежно від масштабу	– місцева – у групі, відділенні, на підприємстві і т. д.; – регіональна – у районі, місті, області і т. д.; – національна – країні; – міжнаціональна – у декількох країнах; – глобальна – у світовому масштабі, без конкретно визначених країн
За ступенем диференціації товарів	– гомогенна – однорідна конкуренція, яка не передбачає диференціацію товару; – гетерогенна – різнорідна, з диференціацією товару
Залежно від дотримання норм і правил	– сумлінна – конкуренція, яка здійснюється відкрито на ринку з повним дотриманням чинного законодавства й етичних норм; – несумлінна – конкуренція, яка здійснюється на ринку з повним або частковим порушенням чинного законодавства й етичних норм
За ступенем складності проникнення в галузь	– відкрита – без бар'єрів входження в галузь; – закрита – з бар'єрами входження в галузь
За характером поведінки продавця	– монополія – якщо ситуація на ринку залежить тільки від власної поведінки продавця і реакції на нього покупців; – поліполія – якщо продавець не може передбачити реакцію конкурентів і обирає ринкову ціну як еталонну; – монополістична конкуренція – якщо продавець не може передбачити реакцію конкурентів і обирає ціну, тому що його продукція диференційована,

	але це не впливає істотно на його конкурентів; – олігополія – якщо продавець повинен враховувати реакцію своїх конкурентів
За ступенем інтенсивності	– приваблива – коли в певному сегменті суб'єкт якісніше задовольняє свої потреби чи одержує прибуток більший, ніж у попередньому сегменті; – помірна – дії суб'єктів конкуренції підтримують конкурентне середовище в певному сегменті ринку; – жорстока для об'єкта конкуренції – суб'єкт поглинає, знищує або витісняє об'єкт із сегмента функціонування; – жорстока для суб'єкта конкуренції – коли об'єкт поглинає, знищує або виганяє суб'єкт із сегмента функціонування; – гіперконкуренція – зростаюча динамізація конкуренції для всіх учасників ринку
Залежно від отриманих результатів	– реальна – динамічна конкуренція, яка стимулюється прагненням до одержання надприбутків за рахунок конкурентних переваг; – потенційна – інтереси підприємств різні в часі та просторі
Залежно від ступеня взаємозамінності товарів	– параметрична – конкуренція серед виробників аналогічної продукції; – товарна – конкуренція за зовнішнім виглядом і функціями; – марочна – конкуренція торгових марок виробників однорідної продукції; – конкуренція бажань – конкуренція принципово іншої продукції, що конкурує на рівні бажань
За територіальною ознакою	– внутрішньогалузева – конкуренція між окремими підприємцями всередині кожної галузі щодо одержання прибутку; – міжгалузева – специфічна форма конкуренції капіталів у боротьбі за більш прибуткове застосування капіталу; – здійснюється у вигляді міграції капіталів з одних галузей в інші

Важливим є визначення особливостей конкуренції як для середовища господарської діяльності, так і для окремих суб'єктів господарювання. Розрізняють міжгалузеву, внутрішньогалузеву та внутрішньогосподарську конкуренції, а конкурентні взаємозв'язки формуються на рівні системи, підсистеми, об'єктів конкуренції. Очевидно, параметризація конкуренції є доцільною на функціональному рівні, зокрема торгівлі товарами народного споживання та товарними послугами.

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

З одного боку, конкуренція – це економічні змагання за досягнення найкращих результатів у сфері певної діяльності, боротьба товаровиробників за більш вигідні умови господарювання, отримання найбільшого прибутку, з

іншого – невід’ємна складова та найважливіший елемент ринкового механізму, що забезпечує взаємодію різних суб’єктів ринку.

1.4. Форми та засоби цінової і нецінової конкуренції

Кожен вид конкуренції характеризує стан ринку, кількість учасників на ньому та їх інтереси. Звичайно функціонування ринку залежить від конкуренції і, навпаки, конкурентні відносини виникають завдяки ринку, а це дозволяє виокремити такі форми конкуренції (табл. 1.3).

Так, функціональна конкуренція є характерною для підприємств, що пропонують на ринку товари-замінники і таким чином, задовольняють додаткові потреби покупців. Предметна або формальна конкуренція притаманна підприємствам-конкурентам, які виробляють товари одного асортименту. За умов видової конкуренції конкурентами вважають усіх виробників, які беруть участь у боротьбі за споживачів.

Таблиця 1.3

Форми конкуренції [6, с. 21]

Форми конкуренції	Загальна характеристика	Приклади
Функціональна	Виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством, поряд з товарами інших підприємств задовольняє конкретну потребу споживача. Подібні товари називаються товарно-родовими конкурентами	Потреба споживача – відпочинок після роботи. Засоби для задоволення потреби: книги, спортивне знаряддя, музичні платівки
Предметна (формальна)	Є наслідком аналогічності товарів, що випускаються. Ведеться за різними марками одного й того ж товару, що випускаються різними підприємствами	Аналогічні товари різних підприємств – спортивний одяг, одяг для активного відпочинку та молодіжний одяг – торгових брендів Adidas, Reebok, Columbia
Видова (загальна)	Виникає між певними різновидами товару, що загалом задовольняють одну й ту ж потребу; при цьому існує хоча б один параметр, за яким вони розрізняються	Автомобілі одного класу, але з різним оснащенням

Насамперед, результативність використання методичних інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства визначається взаємодією товарних ресурсів з ринковим середовищем, прагненні завоювати ширше коло покупців, отримати конкурентні переваги щодо збільшення обсягу реалізації продукції та, відповідно, цільового прибутку.

Цінова і нецінова конкуренції є тісно пов'язаними формами здійснення боротьби за купівельні фонди покупців. Нецінова конкуренція є прихованою, непрямую формою цінової конкуренції, на відміну від відкритої, прямої.

Підприємства, що використовують методи нецінової конкуренції забезпечення власної конкурентоспроможності, начебто формально дотримується сталих цін, але продають за цими цінами товари різної якості або з різними умовами продажів.

Продаж за однаковими цінами різних товарів і з різними умовами продажу рівнозначний неціновій конкуренції.

Цінова конкуренція – це вид конкуренції, який проявляється у зниженні цін на товари без зміни їх якості та властивостей, порівняно з цінами на аналогічну продукцію інших підприємств-аналогів. Через ціни встановлюються товарні відносини, які в певний момент вигідні підприємству. Це може відбуватися за рахунок зниження цін без істотної втрати прибутку, або підприємство може свідомо погодитися на тимчасову втрату частки (а у деяких випадках повністю) прибутку із різким зменшенням цін, з метою розорення конкурентів та захоплення більшої частки товарного ринку.

Відкрита цінова політика підприємства здійснюється за допомогою впровадження певних змін в обґрунтування величини отриманого цільового прибутку: зниження цін до рівня беззбитковості; зниження цін нижче від рівня беззбитковості; використання дисконтних карток.

За сучасних умов з розвитком споживчого ринку все більшого значення набуває прихована цінова конкуренція, що поділяється в торгівлі на дві групи: конкуренція «за товар»; конкуренція «за умовами продажу». Прихована цінова конкуренція проявляється не прямим зниженням ціни, а завдяки відмінностям споживчих властивостей товару, якісними умовами його реалізації.

Конкуренція «за товар» проявляється у прагненні підприємства захопити частку товарного ринку конкурента шляхом впровадження нового, більш якісного асортименту товарів при незмінному рівні продажних цін або часткового його зменшення. Конкуренція «за умовами продажу» охоплює різноманітні методи просування товарів для залучення покупців, а саме: збільшення терміну гарантійного обслуговування; застосування прийомів мікрмаркетингу; використання автоматизованих торгових систем; надання споживачам кредитів на придбання продукції та інших пільг; використання прийомів бенчмаркінгу; зміна властивостей існуючої продукції; продаж продукції, характеристики якої призводять до зниження витрат і цін зокрема.

При **неціновій формі конкуренції** за моральними принципами ведення боротьби можна виокремити: законну (добросовісну) конкуренцію, недобросовісну конкуренцію.

Законна нецінова форма конкуренції характеризується використанням таких методів забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства, як: реалізація продукції, що задовольняє споживчий попит іншим чином або задовольняє потреби, які не існували раніше; продаж принципово нових товарів, враховуючи моду, престиж; використання Інтернету у реалізації продукції; надання додаткових послуг у процесі реалізації товарної продукції; розширення післяпродажного обслуговування; використання реклами; скорочення терміну постачання продукції на склади і в торгові зали; гарантування постачання продукції у визначений час року (з урахуванням сезонності попиту населення).

До законних методів забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства при неціновій формі конкуренції належать надання комплексу додаткових, супутніх послуг, технічної документації, інструкцій, рецептів у процесі реалізації продукції та розширення сфери післяпродажного обслуговування.

У сучасних умовах ринкових перетворень торговельні підприємства нерідко використовують методи особливого характеру забезпечення конкурентоспроможності – недобросовісну конкуренцію.

Недобросовісна конкуренція – це діяльність суб'єкта господарювання щодо одержання комерційної вигоди і забезпечення домінантної позиції на товарному ринку шляхом обману споживачів, партнерів, інших підприємств і державних органів. Так, до неї належать: фінансові махінації і спекуляції; економічне шпигунство; підкуп чиновників державного апарату; жорсткі, агресивні дії проти конкурентів; тиск на постачальників продукції і банківських установ з метою перешкоди отримання продукції і кредитів; переманювання кваліфікованих працівників або надання, пропонування їм матеріальних цінностей, майнових чи немайнових благ за неналежне виконання певних завдань; таємні угоди про єдину політику цін і поділ ринків збуту між окремими підприємствами тощо.

Звичайно негативним у підприємництві є процес використання методів нецінової незаконної форми конкуренції задля забезпечення власної конкурентоспроможності, що перешкоджають створенню загальноєвропейських принципів ведення бізнесу, розвитку морально-патріотичного клімату.

Загалом характер використання певних засобів одержання конкурентних переваг підприємством для досягнення більш сильної позиції залежить від факторів дії конкуренції, моральних принципів ведення конкурентної боротьби. Таким чином, конкуренція як примусово-стимулююча сила змушує підприємство боротися за збільшення прибутку за допомогою пошуку нових форм і методів ведення бізнесу, використовуючи новітні технології, сучасні способи організації стратегічного управління, а також є внутрішньою рушійною силою ринку, що стимулює і підтримує його життєздатність.

Лекція 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1. Сутність, мета та інструментарій державного регулювання конкуренції

2.2. Правові засади державного регулювання конкуренції

2.3. Антимонопольний комітет як спеціальний орган державної політики у сфері конкуренції

2.4. Відповідальність за порушення законодавства про захист конкуренції

2.5. Закордонний досвід формування системи антимонопольного регулювання

2.1. Сутність, мета та інструментарій державного регулювання конкуренції

Державне регулювання конкуренції (ДРК) – це комплекс заходів, засобів та методів, які застосовує держава в особі уповноважених органів з метою попередження та зменшення негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання та посилення позитивних рис конкуренції.

Причиною ДРК є наявність у конкуренції негативних рис, що завдають шкоди конкурентному середовищу, більшості його учасників – виробників та споживачів; у зв'язку з цим держава змушена втручатися в конкуренцію для підтримання значного рівня конкурентності ринкового середовища, захисту законних інтересів економічно слабких його учасників (дрібних та середніх виробників, споживачів).

Мета ДРК полягає у:

– задоволенні потреб населення як кінцевих споживачів, що досягається шляхом захисту прав споживачів як економічно слабшої сторони у відносинах із товаровиробниками;

– забезпеченні свободи конкуренції, що стимулює розвиток суперництва між товаровиробниками за споживачів і, відповідно, сприяє вдосконаленню виробництва та продажу товарів, розширенню їх асортименту, поліпшенню якості, оптимізації ціни;

– сприянні підприємництву, що забезпечує безперешкодний вибір та втілення заохочуваної законодавством господарської діяльності, а в кінцевому підсумку – поживлення конкуренції на ринку;

– захисті національного товаровиробника, що відповідає інтересам національної економіки та сприяє економічній самостійності України.

Держава, яка здатна не лише забезпечувати збалансований розвиток економіки підприємства, а й контролювати механізми дії неекономічних інститутів, може формувати соціально-економічну стратегію використання конкурентних переваг із врахуванням особливостей політичної, територіальної, соціальної, культурної та інших підсистем сфери обслуговування. Таким чином, держава у сфері конкурентних відносин виконує низку функцій, використовуючи методи та засоби впливу на їх рівень.

Так, основною функцією держави є законодавчо-правове регулювання конкуренції, яке спрямоване на визначення порядку формування, функціонування та контролю підприємницької діяльності. З цієї точки зору підтримка конкуренції виявляється в обов'язковій діяльності держави в особі її органів та посадових осіб зі створення умов для виникнення, розвитку та існування добросовісної конкуренції, а також недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірного обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції.

Державна підтримка конкуренції – це гарантія прав і свобод підприємців. Вона дає можливість підприємцям вільно здійснювати свою економічну діяльність. Тому для забезпечення прав і свобод підприємців, а також виконання обов'язку держави з підтримки конкуренції застосовуються законодавчі та організаційні гарантії. Таким чином, підтримка конкуренції як спеціальна діяльність держави спрямована на те, щоб гарантувати: 1) наявність добросовісної конкуренції; 2) недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції.

Вагомою функцією держави у сфері конкуренції має стати регулювання інноваційних процесів та інвестиційної діяльності. Це зрозуміло, оскільки економічний розвиток кожної країни є наслідком її науково-технічного прогресу й відбувається насамперед через науково-технічні та організаційні інновації. Саме вони, як локомотиви, тягнуть за собою модернізацію та перебудову всієї економіки.

В основу законодавчих гарантій прав і свобод підприємців покладено принципи єдиного економічного простору, вільного пересування товарів, робіт, послуг, свободи економічної діяльності та підтримки конкуренції. В межах конкурентних відносин ці гарантії закріплено в законодавстві про захист економічної конкуренції, яке складається з положень Конституції України, законів України, указів Президента України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, а також відомчих нормативних актів Антимонопольного комітету України та інших міністерств і відомств. До організаційних гарантій у сфері підтримки конкуренції належить діяльність органів судової й виконавчої влади.

Під час цієї діяльності підприємства стають учасниками горизонтальних і вертикальних правовідносин, суб'єктами яких є держава в особі своїх уповноважених органів (посадових осіб) та інші підприємства. Так, горизонтальні відносини виникають між суб'єктами господарювання, які діють на конкретному товарному ринку. А вертикальні відносини виникають між суб'єктами господарювання та органами влади. В їх основу покладено обов'язок держави здійснювати захист конкуренції.

За формами впливу на господарську діяльність суб'єктів конкуренції методи державного регулювання поділяють на дві групи:

- методи прямого впливу (адміністративного характеру), до яких належать державні замовлення, різноманітні ліміти, централізовано встановлені ціни, обмеження, штрафи, дозволи, ліцензії, квоти, а також методи бюджетного датування і цільового фінансування сфери обслуговування);

- методи непрямого (опосередкованого) впливу, до яких належать податкове регулювання, регулювання через політику прискореної амортизації, методи стимулювання конкуренції.

За умов монополізації економіки додатковими засобами державного регулювання конкуренції варто вважати:

- встановлення більш високого рівня цін і тарифів, граничних нормативів рентабельності;

- декларування зміни ціни;

- встановлення стандартів і показників якості для товарів і послуг;

- регулювання обсягу ринку виробництва;

- встановлення державних замовлень і контрактів;

- поділ ринків;

- тарифне обслуговування імпорту та експорту товарів.

2.2. Правові засади державного регулювання конкуренції

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

Зрозуміло, що реалізація системи заходів відбувається відповідно до нормативного регулювання (табл. 2.1), яке в Україні забезпечується Верховною Радою у формі актів вищої юридичної сили (Конституція, Господарський кодекс), законів, а також Кабінетом Міністрів та Адміністрацією Президента шляхом приймання підзаконних нормативно-правових актів.

Зазначимо, що Господарський кодекс містить менш ґрунтовні положення щодо антимонопольного регулювання, ніж спеціальний Закон «Про захист економічної конкуренції», відповідно до ст. 13 Цивільного кодексу України межі здійснення цивільних прав включають необхідність дотримання вимог антимонопольно-конкурентного законодавства.

Таблиця 2.1

Нормативно-правові акти регулювання конкуренції в економіці України

Назви нормативно-правових документів	Характеристика
Конституція України	Ч. 4 ст. 13 передбачає забезпечення державою соціальної спрямованості економіки України, відповідно до п. 8 ст. 92 виключно законами України визначаються правила конкуренції та антимонопольного регулювання, згідно з п. 24 ст. 85 і п. 14 ст. 106 голова Антимонопольного комітету призначається та звільняється Президентом за згодою Верховної Ради України
Господарський кодекс України	Глава 2 (ст. 18 «Обмеження монополізму та сприяння змагальності у сфері господарювання»), глава 3 «Обмеження монополізму та захист суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції» (ст. 25-41), глава 28 «Відповідальність суб'єктів господарювання за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства» (ст. 251-257)
Податковий кодекс України	Регулює відносини, які визначають надходження коштів від платників у бюджету у формі податків і зборів. Це передбачає регламентацію механізму державного контролю конкуренції фінансово-економічних процесів
Закон України «Про захист економічної конкуренції» (від 11 січня 2001 р.)	Встановлює основні засади регулювання економічної конкуренції з метою її захисту від недобросовісної конкуренції та монополістичних зловживань; передбачає відповідальність за певні види таких порушень та засоби попередження монополізації товарних ринків
Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» (від	Встановлює відповідальність за певні види та прояви недобросовісної конкуренції

07.06.1996 р.)	
Закон України «Про Антимонопольний комітет» (від 26 листопада 1993 р.)	Визначає правове становище антимонопольних органів на чолі з Антимонопольним комітетом України, його склад, основні функції, компетенцію
Закон України «Про природні монополії» (від 20.04.2000 р.)	Визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання діяльності суб'єктів природних монополій в Україні
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (від 16.04.1991 р.)	Закріплює рівність правового становища вітчизняних та іноземних суб'єктів господарювання на ринках України, з метою захисту інтересів вітчизняних товаровиробників передбачає можливість застосування заходів дискримінаційного характеру щодо нерезидентів у відповідь на аналогічні дії урядів їх країн щодо українських виробників
Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо додаткових гарантій захисту фінансових інтересів держави» (від 16.06.2005 р.)	Створення конкурентного середовища у сфері державних закупівель, забезпечення прозорості процедур закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти та досягнення оптимального і раціонального їх використання
Указ Президента України «Про Концепцію вдосконалення державного регулювання природних монополій» (№ 921/2007)	Передбачає вдосконалення державного регулювання природних монополій, виходячи з того, що неефективність антимонопольної політики та механізмів державного регулювання природних монополій ускладнює створення конкурентного середовища в економіці та стає загрозою національним інтересам і національній безпеці держави. Це потребує забезпечення захисту конкуренції у підприємницькій діяльності, недопущення зловживання монополюючим становищем на ринку та вдосконалення антимонопольної політики

Зауважимо, що для виконання регулятивних функцій Антимонопольним комітетом України прийнята низка нормативно-правових актів:

- «Про затвердження Тимчасових правил розгляду справ про порушення антимонопольного законодавства України» (розпорядження АМК України від 19.04.1994 р. № 5-р, з наступними змінами);
- «Про Положення про порядок проведення перевірок додержання законодавства про захист економічної конкуренції» (розпорядження АМК України від 25.12.2001 р. № 182-р);
- «Про затвердження Положення про порядок подання заяв до Антимонопольного комітету України про попереднє отримання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання (Положення про концентрацію)» (розпорядження АМК України від 19.02.2002 р. № 33-р);
- «Про затвердження Положення про порядок подання заяв до Антимонопольного комітету України про попереднє отримання дозволу на

узгоджені дії суб'єктів господарювання (Положення про узгоджені дії)» (розпорядження АМК України від 19.02.2002 р, № 2б-р);

– «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» (розпорядження АМК України від 19.02.2002 р. № 27-р);

– «Про Положення про територіальне відділення Антимонопольного комітету України» (розпорядження АМК України від 19.02.2002 р. 23-р);

– «Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» (розпорядження АМК України від 05.03.2002 р. №49-р).

Іншими нормативно-правовими документами, які передбачають регулювання конкуренцію у сфері вітчизняного законодавства, є такі Закони:

– «Про ціни і ціноутворення» (від 3 грудня 1990 р. № 507);

– «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» (від 22 грудня 1998 р. № 330);

– «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» (від 22 грудня 1998 р. № 331);

– «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» (від 22 грудня 1998 р. № 332).

Крім того, нормативне регулювання відносин у сфері конкуренції здійснюється міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, а норми таких договорів мають пріоритет перед нормами національного законодавства, якщо останнє встановлює інші, ніж міжнародні договори, правила.

Загалом законодавство про захист конкуренції складається з двох частин: законодавства про монополії (оскільки монополізм теж перешкоджає розвитку ринкових відносин і конкуренції) і законодавства про захист від недобросовісної конкуренції.

2.3. Антимонопольний комітет як спеціальний орган державної політики у сфері конкуренції

Спеціальним відомством, на яке покладається здійснення державної політики у сфері економічної конкуренції, є **Антимонопольний комітет**, що контролює стан ринку і дотримання його учасниками встановлених державою правил щодо забезпечення конкуренції з метою попередження порушень, відновлення стану ринку у разі порушення зазначених правил і вжиття відповідних заходів до порушників. При цьому правовий статус

антимонопольних органів визначається вищезгаданими законами, насамперед Законом України «Про Антимонопольний комітет України» та Положенням про територіальне відділення Антимонопольного комітету України, затвердженим розпорядженням АМК України від 19.02.2002 р. № 23-р.

Функціями Антимонопольного комітету України є:

– регулятивна, яка полягає у прийнятті на підставі названих законів і у межах наданих повноважень відомчих нормативно-правових актів з певних питань у сфері конкуренції;

– контрольна, спрямована на забезпечення та здійснення контролю за станом товарних ринків і дотриманням її учасниками встановлених державою в цій сфері правил;

– розслідувально-юрисдикційна, що проявляється через процедуру виявлення порушень, встановлення їх складу, особи порушника та застосування до нього тих форм господарсько-правової відповідальності, що належать до компетенції антимонопольних органів.

Антимонопольний комітет України формує свою діяльність на загальних принципах:

– законності (згідно із законодавством України здійснює державний контроль за концентрацією та узгодженими діями суб'єктів господарювання);

– гласності (оприлюднює та надає інформацію на запити відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації»);

– захисту конкуренції на засадах рівності фізичних та юридичних осіб перед законом та пріоритету прав споживачів.

Водночас до спеціальних принципів функціонування комітету належать:

– підтримка добросовісної економічної конкуренції;

– недопущення зловживання монополізмом, становищем, обмеження конкуренції, недобросовісної конкуренції;

– спеціальне регулювання сфери природних державних монополій;

– єдиного економічного простору (вільне переміщення товарів, послуг, коштів територією України, прозорість ринків);

– ефективності захисту економічної конкуренції;

– заборони зловживань (зловживання монополієм становищем);

– поєднання попереднього і наступного контролю;

– захисту вітчизняних товаровиробників від недобросовісної конкуренції.

До системи антимонопольних органів належать:

– Антимонопольний комітет України, що утворюється у складі Голови, призначеного на строк до семи років Президентом України за погодженням з Верховною Радою України, десяти державних уповноважених, з числа яких призначається два перших заступники та три заступники Голови, адміністративних колегій, а також структурних підрозділів апарату, що забезпечує організаційну, технічну, аналітичну, інформаційно-довідкову та іншу роботу щодо забезпечення діяльності АМК. Формами роботи АМК є засідання як вищий колегіальний орган і постійно діючі та тимчасові адміністративні колегії АМК, що створюються для розгляду окремих справ про порушення конкурентного (антимонопольного) законодавства з державних уповноважених та голів територіальних відділень;

– створені АМК територіальні відділення в областях та місті Києві (у разі необхідності можуть створюватися і в інших адміністративно-територіальних одиницях); забезпечують реалізацію завдань АМК на відповідних територіях на підставі затверджених АМК положень.

У сфері формування та реалізації конкурентної політики, сприяння розвитку конкуренції та застосування законодавства про захист конкуренції Антимонопольний комітет України має такі повноваження:

– вимагати від суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадових осіб інформацію, тому числі з обмеженим доступом, необхідну для дослідження ринків, а також інформацію про реалізацію конкурентної політики;

– погоджувати проекти нормативно-правових актів Президента України, Кабінету Міністрів України, центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, що можуть вплинути на конкуренцію;

– розробляти та організовувати здійснення заходів, спрямованих на запобігання порушенням законодавства про захист економічної конкуренції;

– розробляти та затверджувати разом з іншими зацікавленими органами державної влади міжвідомчі нормативно-правові акти з питань розвитку і захисту економічної конкуренції та демонополізації економіки;

– приймати власні нормативно-правові акти у формі розпоряджень з питань, що належать до його компетенції, зокрема щодо контролю за узгодженими діями, концентрацією, підвідомчості та розгляду заяв і справ про узгоджені дії, концентрацію, порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

- видавати органам влади, органам місцевого самоврядування щодо зміни прийнятих ними нормативно-правових актів, які не відповідають законодавству про захист економічної конкуренції або внаслідок неоднозначного розуміння яких створюються перешкоди для розвитку конкуренції;
- накладати штрафи, застосовувати інші санкції у випадках, передбачених законом;
- звертатися до суду (господарського суду) з позовами (заявами) у зв'язку з порушенням антимонопольно-конкурентного законодавства, надсилати правоохоронним органам матеріали про порушення законодавства, що містять ознаки злочину;
- видавати суб'єктам господарювання обов'язкові для виконання рішення про припинення порушень антимонопольного законодавства та про відновлення початкового становища, про примусовий поділ монопольних утворень;
- вносити до органів влади обов'язкові для розгляду подання щодо скасування ліцензій, припинення операцій зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання у разі порушення ними антимонопольного законодавства;
- здійснювати інші дії, передбачені законодавством про Антимонопольний комітет України.

2.4. Відповідальність за порушення законодавства про захист конкуренції

Питанням відповідальності за порушення законодавства про захист конкуренції присвячений розділ VIII Закону України «Про захист економічної конкуренції».

Так, згідно зі ст. 50 відповідного Закону порушеннями законодавства про захист конкуренції вважаються: антиконкурентні узгоджені дії; зловживання монопольним (домінуючим) становищем; антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю; невиконання рішення, попереднього рішення органів АМК України або їх виконання не в повному обсязі; концентрація без отримання відповідного, дозволу органів АМК України у разі, якщо наявність такого дозволу необхідна, та ін. За порушення законодавства про захист конкуренції до суб'єктів господарювання застосовуються різні види відповідальності, які наведено у табл. 2.2.

Слід мати на увазі, що суб'єкта господарювання не можна притягнути до відповідальності за порушення законодавства про захист конкуренції, якщо минув строк давності притягнення до відповідальності.

Таблиця 2.2

Види відповідальності за порушення законодавства про захист конкуренції

Види відповідальності	Характеристика
Накладання штрафів	- у розмірі до 10% (за порушення, передбачені п. 1, 2 та 4 ст.50 Закону), 5% (п. 5, 8, 10, 11, 12 та 19), 1% (п. 9, 13-18) доходу суб'єкта господарювання від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній звітний рік, що передував року, в якому накладається штраф; - за відсутності доходу згідно з : а) абзацом другим частини другої ст. 50 розмір штрафу до 20 тис. НМДГ; б) абзацом третім частини другої ст. 50 розмір штрафу до 10 тис. НМДГ; в) абзацом четвертим частини другої ст. 50 розмір штрафу до 2 тис. НМДГ
Примусовий поділ	Рішення органів АМК України про примусовий поділ суб'єкта господарювання підлягає виконанню у встановлений строк, який не може бути меншим за шість місяців. Реорганізація суб'єкта господарювання, що підлягає примусовому поділу, здійснюється на його розсуд за умови усунення монопольного (домінуючого) становища на ринку
Адміністративна відповідальність	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
Відшкодування збитків	Збитки, заподіяні порушеннями законодавства про захист економічної конкуренції, передбаченими п. 1, 2, 5, 10, 12, 18, 19 ста. 50 цього Закону, відшкодовуються особою, що вчинила порушення, у подвійному розмірі завданої шкоди
Вилучення товарів	У разі встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки або факту копіювання виробів зацікавлені особи можуть звернутися до АМК України, його територіальних відділень із заявою про вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням або копій виробів іншого суб'єкта господарювання як у виробника, так і у продавця. Порядок використання вилучених товарів визначає Кабінет Міністрів України. Вилучення товарів із неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого суб'єкта господарювання застосовується у разі, коли можливість змішування з діяльністю іншого суб'єкта господарювання не може бути усунена іншим шляхом
Спростування неправдивих,	У разі встановлення факту дискредитації господарюючого суб'єкта АМК України, його територіальні відділення мають право прийняти

неточних або неповних відомостей	рішення про офіційне спростування за рахунок порушника поширених ним неправдивих, неточних або неповних відомостей у строк і спосіб, що визначені законодавством або цим рішенням
----------------------------------	---

При цьому такий строк становить п'ять років від дня вчинення порушення, а в разі триваючого порушення – від дня закінчення вчинення порушення.

2.5. Закордонний досвід формування системи антимонопольного регулювання

Антимонопольне регулювання – це процес обмеження монопольної діяльності, що передбачає безпосереднє державне регулювання на конкретних монополізованих ринках, або діяльності конкретних монопольних утворень шляхом централізованого встановлення кількісних і якісних показників.

У країнах з розвиненою ринковою економікою процеси антимонопольного законодавства і, відповідно, створення конкурентного ринкового середовища з його регулювання відбуваються по-різному, з урахуванням накопиченого досвіду. Загалом на сучасному етапі сформувалися три системи антимонопольного регулювання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Моделі антимонопольного регулювання у світовій економіці

Назви моделей	Характеристика
Американська	Діє в США, Чилі та деяких інших країнах, ґрунтується на принципі заборони, тобто формальної юридичної заборони монополістичної практики як такої; найбільш формалізована і жорстка парадигма системи антимонопольного захисту суспільства, що існує вже більше 110 років; інтереси підтримки конкуренції на національному ринку мають явний пріоритет порівняно з іншими завданнями економічного розвитку країни, зокрема і з збереженням не конкурентоспроможних виробництв і компаній; виняток - захист внутрішнього ринку від демпінгу
Європейська	Прийнята в країнах ЄС і низці інших країн, в основу якої покладений принцип контролю і регулювання і сформувалася набагато пізніше, ніж в США, – після Другої світової війни; монополістична діяльність, що діє в межах ЄС, загалом не виключається, не забороняється, але допускається, поки не порушує встановлених у законі умов; система є по суті протекціоністською щодо серйозної конкуренції зовні; порівняно з американською системою, підтримка конкуренції має менший пріоритет, ніж збереження національних виробників серед країн ЄС, допускаються способи партнерської взаємодії, що визнаються антиконкурентними в США
Японська	Сьогодні також розповсюдилася на Південну Корею та інші нові «азіатські тигри»; підтримка конкуренції між національними компаніями на внутрішньому ринку не тільки поступається за пріоритетністю загальній експортній експансії, але і повністю підпорядкована цій меті; для забезпечення захоплення й утримання позицій на міжнародних ринках допускаються форми партнерської взаємодії, що явно суперечить

Антимонопольне законодавство в різних країнах називається по – різному. В США – це антитрестівське законодавство, в Японії – антимонопольне, в більшості країн членів ЄС – боротьба з обмеженою діловою практикою. Проте основи створення системи антимонопольного законодавства, яка визначала правила і порядок захисту конкуренції в різних напрямках, були вперше розроблені в США завдяки прийнятим законам Шермана (1890 р.), Клейтона (1914 р.), Робінсона-Патмана (1936 р.).

Так, антитрестівське законодавство США – це одна і з специфічних форм державного регулювання економіки, спроба регулювати ринкові відносини, рівень і масштаби конкуренції з метою підвищення ефективності економіки. За такої моделі держава дає можливість компаніям і приватним особам самостійно домагатися успіху – або терпіти невдачі залежно від їх заслуг на відкритих ринках за умов вільної конкуренції.

Європейська конкурентна політика побудована на принципах регулювання і обмеження монополістичної діяльності, на відміну від законодавства американського типу, де монополії є формально забороненими. Зокрема, досить високу ефективність конкурентної політики в європейських країнах забезпечує так званий перехресний контроль, коли процес реалізації конкурентної політики розділений між кількома органами: один здійснює розслідування, другий приймає рішення, третій (дорадчий) дає незалежну оцінку того, що відбувається у сфері конкуренції.

Розвиток антитрестівського регулювання Японії свідчить про те, що за наявності загальних тенденцій антитрестівське законодавство кожної країни відображає її культурно-історичні та соціальні особливості й традиції. Побудована за принципом американського законодавства і принесена американськими окупаційними військами, система антимонопольного регулювання розглядає конкуренцію в 2-х аспектах: як відносини між постачальниками однорідної продукції кінцевим споживачам (за горизонталлю) і як відносини підприємств-конкурентів (за вертикаллю). Жодне підприємство в Японії не може здійснити горизонтальне злиття чи об'єднання, якщо результатом буде значне обмеження конкуренції у відповідній галузі. Зокрема, у японському законодавстві є положення, що обмежують вертикальну інтеграцію і створення монополістичних ситуацій на її основі. Ці положення не мають аналогій в антимонопольному праві інших країн. Забороняється формування цілої низки холдингових компаній на території Японії, в тому числі холдингів іноземних компаній.

Загалом сучасне антимонопольне регулювання з боку державних органів можна звести до трьох груп заходів:

– адміністративно-правовий вплив у вигляді: заборони монополії в будь-якій галузі господарства; розпуску існуючих монополістичних об'єднань; розчленування монополій на низку самостійних виробництв;

– адміністративно-економічний вплив, спрямований на: переслідування державою торговців, що здійснюють цінову дискримінацію (завищення цін, не обумовлене витратами виробництва); переслідування торговців, що здійснюють фальсифікацію товарів шляхом використання реклами; заборону позаекономічного впливу на контрагентів шляхом змови з метою надання спільного впливу на зміну ринкової ситуації;

– економічний вплив, за якого держава: використовує різні прийоми ведення податкової політики, які змушують монополію призначати ціни на продукцію, що випускається, близькі до умов вільної конкуренції; заохочує випуск товарів-замінників (різноманітність товарів особистого і продуктивного споживання знижує попит на товари монопольного виробництва); забезпечує розширення ринку за рахунок встановлення міжнародних економічних зв'язків і збільшення імпорту та поширення наукових і технологічних знань.

Лекція 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Сутність конкурентного середовища та його складові

3.2. Методика діагностики конкурентного середовища підприємства

3.3. Оцінювання конкурентних сил та визначення типу ринку

3.4. Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку

3.1. Сутність конкурентного середовища та його складові

Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких спричиняє суперництво, але насамперед – відносинами між ними.

Конкурентне середовище є системою взаємовідносин, для якої характерні такі риси, як: а) цілісність; б) ієрархічна структура (єдність зв'язків між елементами, їх ієрархія); в) взаємодія, взаємозалежність, взаємний вплив

елементів); г) спрямованість (здатність системи розвиватися відповідно до визначеної мети). Такий підхід ґрунтується на тому, що конкурентне середовище для суб'єкта господарювання – це обумовлений стан ринку, результат дії окремих, економічних агентів, у тому числі й держави. Суб'єкту господарювання, який сам є елементом конкурентного середовища, необхідно для виживання оперативно реагувати на велику кількість чинників, що формують конкурентне середовище.

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

Оскільки ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, класифікація останнього повинна бути більш диференційована (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Класифікація конкурентного середовища

Класифікаційні ознаки	Види конкурентного середовища
Об'єкт купівлі	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентне середовище товарів (засобів виробництва, предметів споживання (товарів тривалого та короткочасного використання)); - конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, навчальних закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації і надають її за необхідності різним суб'єктам ринку); - конкурентне середовище послуг (ресторанного господарства, охорони здоров'я, освіти); - конкурентне середовище науково-технічних розробок; - конкурентне середовище капіталів (грошей та цінних паперів); - конкурентне середовище трудових ресурсів
Територіальна ознака	<ul style="list-style-type: none"> - 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 межі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств цих районів); - районне конкурентне середовище;

	<ul style="list-style-type: none"> - місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність у конкретно обумовленому місці); - конкурентне середовище підприємства
За моделями конкуренції на ринку	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентне середовище досконалої конкуренції; - конкурентне середовище монополії (закритої монополії, природної монополії, біларальної монополії та відкритої монополії); - конкурентне середовище олігополії (в якому між олігополіями відсутня угода або існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними); - конкурентне середовище монополістичної конкуренції

Конкурентне середовище доцільно розглядати як засіб законодавчо гарантованого забезпечення споживачів визначеною структурою і об'ємом товарних ресурсів згідно з нормативними обмеженнями «споживчого кошика». Лише ефективна конкуренція є умовою зменшення вартості «споживчого кошика» та забезпечення його відповідності з купівельною спроможністю населення.

Територіальну характеристику конкурентного середовища відображає термін «рух товарних ресурсів», відповідні йому технологічні та організаційно-економічні елементи. Як правило, розглядають лише умовну спрямованість руху товарів, тобто «виробник-споживач». Деталізація напрямків виробництва і використання товарних ресурсів дозволить визначити регіональну (міжнародну) конкурентоспроможність ринку. Виникає проблема інформаційного забезпечення вивчення руху товарних ресурсів з метою визначення територіальної конкурентоспроможності.

Галузеві особливості формування конкурентного середовища характеризуються:

- структурною побудовою галузі та спрямованістю її суб'єктів на задоволення соціально-економічних потреб кінцевих споживачів товарної продукції чи послуг;
- впливом галузі на збалансування процесів територіального ринку (сировинних, товарних, фінансових, трудових, природних, інформаційних);
- станом матеріально-технічної бази, необхідністю модернізації основних виробничих фондів;
- розвитком ринкової інфраструктури галузі та форми власності окремих господарських суб'єктів;
- монополізованістю господарського механізму галузі та ступенем державного регулювання;

– необхідністю інвестиційних ресурсів для розвитку галузі відповідно до потреб внутрішньорегіонального ринку та соціально-економічного захисту споживачів.

Водночас процес формування конкурентного середовища характеризується обмеженням функцій органів державного управління в регулюванні виробництва і розподілу товарної продукції та скерування цих функцій на створення і впровадження законодавчих актів, роздержавлення економічних ресурсів, удосконалення ринкової інфраструктури. Важливою стає підтримуюча діяльність держави за умов формування конкурентного середовища (правове забезпечення ринкової діяльності, збалансований розвиток інфраструктури) та компенсаційна діяльність органів державного управління (проведення антимонопольних заходів, організація соціально-економічного захисту населення).

Процес формування конкурентного середовища відбувається на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях, що підтверджує цілісність економічної системи, в якій воно розвивається (рис. 3.1). Динаміка та структура конкурентного середовища на макроекономічному рівні зумовлена: спадковістю попередньої економічної системи; передумовами розвитку того чи іншого ринку на конкретній території; цілями і реалізацією конкурентної політики держави; відкритістю економіки; руйнуванням адміністративних **обмежень** міжрегіональної міграції товарів; формуванням ефективного власника в процесі приватизації.

Так, система формування мезорівня конкурентного середовища характеризується такими основними конкурентними силами, як:

- загроза появи нових конкурентів (наскільки легко чи важко для нових учасників ринку розпочати конкурентну боротьбу, які існують бар'єри);
- ринкова влада покупців (наскільки сильна позиція покупців, чи можуть вони разом придбати великі об'єми товарів);
- загроза появи продуктів або послуг аналогів (наскільки просто замінити продукт чи послугу);
- ринкова влада постачальників (наскільки сильна позиція продавців, здатність потенційних постачальників диктувати свої умови);
- конкуренція серед існуючих підприємств усередині галузі (сили конкуренції виникають у результаті прагнення конкурентів зайняти кращу позицію на ринку й отримати конкурентну перевагу).

Конкурентне середовище на мікроекономічному рівні визначається такими параметрами, як: представництво конкурентів на ринку (кількість

підприємств, їх ринкова частка та ринковий потенціал підприємств); продуктивні межі товарного ринку; географічні межі ринку.

При цьому чинниками, що підвищують рівень конкурентного середовища на мікроекономічному рівні, є: сприятлива кон'юнктура ринку; низькі бар'єри вступу на окремі ринки; зростання кількості суб'єктів господарювання. До чинників, що погіршують конкурентне середовище для суб'єкта господарювання на окремих ринках, належать: намагання окремих суб'єктів збільшити свою владу на ринку, високий ступінь ризику підприємницької діяльності, загроза банкрутства, непрофесіоналізм менеджерів, низький ринковий потенціал.

Система конкурентного середовища передбачає три форми зв'язку об'єктів конкурентоспроможності: прямий односторонній зв'язок, прямий двосторонній зв'язок, опосередкований двосторонній зв'язок. Форма зв'язку визначається інтенсивністю впливу об'єктів конкурентного поля на формування конкурентоспроможності кожного з них та обумовлюється:

- розвитком конкурентного середовища (ступінь впливу прямих і опосередкованих факторів);
- взаємозалежністю факторів (рівень впливу одного фактора на другий);
- невизначеністю конкурентного середовища (недостатність інформаційних ресурсів щодо конкурентного середовища функціонування підприємства);
- комплексністю конкурентного середовища (кількість факторів, що визначають забезпеченість конкурентоспроможності підприємства).

Рівень стійкого взаємозв'язку об'єктів конкурентоспроможності формується під впливом конкурентного середовища і таких факторів:

- поєднання економічних інтересів споживачів та суб'єктів товарної пропозиції з метою забезпечення постійності купівлі-продажу окремого товару;
- збалансування кон'юнктури ринку виробництва, реалізації і споживання, що забезпечує постійність попиту та пропозиції окремого товару;
- удосконалення асортиментної, цінової структури реалізації відповідно до динаміки економічних та соціальних інтересів споживачів.

Зауважимо, система розвитку конкурентного середовища передбачає циклічність економічних процесів у суб'єктів конкурентного поля та економічну боротьбу за його структурні елементи, що в торговельній діяльності відображається зростанням чисельності обслуговуваних споживачів, обсягу реалізації, фінансових результатів. Шляхом перерозподілу додаткових фінансових ресурсів, зокрема прибутку, конкурентоспроможні підприємства

стратегічно можуть розвивати ресурсний потенціал та забезпечувати циклічне зростання конкурентоспроможності.

3.2. Методика діагностики конкурентного середовища підприємства

Діагностика конкурентного середовища – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності. Результатом діагностики конкурентного середовища є визначення поточного та перспективного станів цього середовища. На основі встановленого діагнозу маркетолог розробляє маркетингові заходи для поліпшення або посилення потенціалу конкурентної переваги підприємства.

Виявлення причин відхилень у стані конкурентного середовища здійснюється за допомогою різних форм діагностики (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Форми діагностики конкурентного середовища підприємства

Форми діагностики	Характеристика форм
Аналітична діагностика	Процес встановлення конкурентного стану підприємства завдяки маркетинговій та статистичній інформації, отриманій безконтактним методом. У процесі використання комплексного економічного аналізу на рівні об'єктивного уявлення змальовується конкурентна ситуація у середовищі функціонування підприємств та узагальнюються ризики і загрози їх конкурентному статусу
Експертна діагностика	Цілісне уявлення про рівень конкуренції, яке базується на інформації, отриманій контактними методами за допомогою проведення спеціальних експертних оцінювань і опитувань. Множина експертних припущень є зручним інструментом системного підходу до вирішення складних багатокритеріальних проблем формування умов стійкої і динамічної конкурентоспроможності підприємств
Імітаційна (модельна) діагностика	Принципово новий спосіб порівняння можливостей підприємств у конкурентному середовищі та обґрунтування концепції їх подальшого стратегічного позиціонування. Про це свідчать шляхи імітаційного моделювання, які на базі Інтернету або інших інформаційних технологій дозволяють обрати альтернативний варіант забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Загалом організація і проведення діагностики конкурентного середовища здійснюються на основі маркетингових досліджень. Визначення діагнозу конкурентного середовища повинно базуватися на порівнянні. Результати діагностики необхідні для формування маркетингової інформації і розробки конкурентної політики підприємства. Діагностика як процес виявлення сильних і слабких сторін підприємства та його конкурентів дає можливість більш ефективно планувати і використовувати свої сили і ресурси.

Діагностика конкурентного середовища підприємства передбачає певну послідовність і охоплює низку етапів (табл. 3.3).

Загалом, діагностика конкурентного середовища підприємства дозволяє вирішити низку взаємопов'язаних завдань: визначити особливості розвитку конкурентної ситуації; встановити ступінь домінування підприємств на ринку; виокремити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію підприємства серед учасників ринку; використовувати отриману інформацію для формування досє конкурентів. Це дозволить більш обґрунтовано підійти до питань розробки стратегії конкуренції, що враховує конкурентний статус підприємства і особливості його ринкового оточення.

Таблиця 3.3

Етапи діагностики конкурентного середовища підприємства

Етапи діагностики	Характеристика етапів
Виявлення переліку підприємств, що перебувають на цільовому або новому ринках	<p>Досліджуються тільки безпосередні конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію, обсяги реалізації яких у натуральному та вартісному виразах найбільш близькі до відповідних показників підприємств, що досліджуються.</p> <p>Діагностика може відбуватися на основі вибору ринкових лідерів, які визначають характер конкурентної боротьби та володіють незаперечними конкурентними перевагами, або орієнтації на підприємства, які володіють значною часткою на ринку. Вивчення таких конкурентів дозволяє вдосконалювати власну модель бізнесу, розробляти більш ефективні конкурентні стратегії, формувати широкий спектр заходів як наступального, так і оборонного характеру.</p> <p>Існує підхід, за якого відбувається порівняння з усіма конкурентами, котрі діють в межах географічного ринку. Такий підхід є досить трудомістким, однак і результати його дозволяють приймати обґрунтовані рішення щодо формування стратегічних конкурентних переваг підприємства.</p> <p>Також підприємство може проводити моніторинг діяльності усіх можливих конкурентів. При цьому увагу слід приділяти групі потенційних конкурентів.</p>
Збір вихідної інформації та зведення економічних показників до зіставного вигляду	Джерелами інформації про конкуренцію є: звітність підприємств-конкурентів; всебічне вивчення придбаного товару; відвідування виставок-ярмарків; бесіди із працівниками та постачальниками; аналіз реклами; засоби масової інформації; дані найнятих спеціалізованих суб'єктів.
Визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів	Характеристика конкурентних сил та визначення типу ринку, що здійснюється експертним шляхом на основі моделі п'яти сил М. Портера.
Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку	Інтенсивність конкуренції розраховується на основі оцінки часток ринку підприємств-конкурентів, з врахуванням рентабельності ринку, залежно від темпу зростання місткості ринку. Оцінювання рівня монополізації ринку здійснюється за допомогою коефіцієнта концентрації, коефіцієнтів Розенблюта, Герфіндаля-Гіршмана. При цьому ступінь монополізації ринку є обернено пропорційним щодо рівня інтенсивності конкуренції.
Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку	Відповідно до цього етапу діагностики здійснюється: <ul style="list-style-type: none"> - визначення ринкових часток підприємств на кінець базового й аналізованого періодів; - формування груп підприємств, що перебувають на ринку, і

	<p>розрахунок середньої ринкової частки, що припадає на групу;</p> <ul style="list-style-type: none"> - розрахунок темпу приросту ринкової частки кожної групи підприємств; - факторний аналіз динаміки ринкових часток підприємств-конкурентів.
<p>Побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства</p>	<p>Побудова конкурентної карти допомагає класифікувати конкурентів, виявити основні тенденції зміни їх позицій на ринку. Конкурентна карта ринку – це матриця 4 x 4, що базується на використанні перехресної класифікації розміру та динаміки ринкових часток підприємств. Конкурентна карта дозволяє виокремити 16 типових положень підприємств, що розрізняються за ступенем використання конкурентних переваг та потенційною можливістю брати участь у конкурентній боротьбі.</p>

3.3. Оцінювання конкурентних сил та визначення типу ринку

Характеристика конкурентних сил та визначення типу ринку є одним із етапів діагностики конкурентного середовища та здійснюється експертним шляхом на основі моделі п'яти сил М. Портера (табл. 3.4).

Цінність моделі п'яти сил конкуренції полягає в тому, що вона допомагає визначити структуру цих сил та характер конкурентної боротьби на ринку. Найбільш гостра конкуренція виникає в тому випадку, коли ці п'ять сил створюють жорсткі умови на ринку, забезпечуючи на перспективу субпаритетну прибутковість або однакову збитковість для більшості підприємств.

Для оцінювання впливу окремих факторів конкурентного середовища використовують 3-бальну шкалу, де 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив. За кожною конкурентною силою обчислюється середнє значення її впливу.

Таблиця 3.4

Модель п'яти конкурентних сил М. Портера при оцінюванні конкурентного середовища підприємства [14; 15]

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактора	Оцінка фактора в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єра	- значна економія на масштабах збуту	x		
		- високий рівень фінансових інвестицій		x	
		- консерватизм існуючої системи постачання	x		
		- низький ступінь диференціації продукції	x		
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	- необхідність залучення постійних покупців			x
		- відсутність активної маркетингової політики	x		
		- низька інноваційна активність упавлінського персоналу підприємства			x

		- слабе використання методів ведення конкурентної боротьби		x	
<i>Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($I_{нк}$)</i>			1,75		
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	- перевагу отримує товар з нижчою ціною			x
		- тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів			x
		- відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		x	
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	- поява великої кількості товарів-замінників, отриманих у результаті дублювання відомих товарних марок			x
<i>Середнє значення сили впливу товарів-замінників ($I_{тз}$)</i>			2,75		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	- високий ступінь організації споживачів		x	
	3.2. Торговельна сила споживачів	- великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів		x	
		- високий ступінь стандартизації продукції			x
		- висока мінливість смаків і вподобань споживачів щодо товарів підприємства	x		
		- зростання рівня інформованості покупців про товари	x		
		- висока цінова еластичність товару			x
<i>Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пк}$)</i>			2,0		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	- необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	x		
		- тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		x	
		- низька вартість переходу до іншого постачальника	x		
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	- відсутність власних оборотних коштів	x		
		- нестача складських приміщень			x
<i>Середнє значення сили впливу постачальників ($I_{пост.}$)</i>			1,60		
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	- узагальнений показник інтенсивності конкуренції			x
		- наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів			x
		- сильними конкурентами є невеликі ринки		x	
		- незначний приріст попиту на товар підприємства			x
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	- вдале місце розташування підприємства	x		
		- відсутність дослідження конкурентів		x	
		- досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			x
<i>Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами (I_k)</i>			2,42		

За результатами експертного оцінювання конкурентних сил розраховують коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства ($K_{впливу}$) (формула (3.1)).

$$K_{впливу} = 0,2 * I_{нк} + 0,2 * I_{мз} + 0,3 * I_{нок.} + 0,1 * I_{пост.} + 0,2 * I_{к} . \quad (3.1)$$

Зазначимо вагомість впливу покупців на конкурентоспроможність підприємства, оскільки залежно від її рівня конкурентне середовище може бути кваліфікованим як «ринок споживача» або «ринок виробника».

При цьому показник загального впливу конкурентного середовища менше 1,5 свідчить про максимально сприятливу ситуацію для розвитку підприємства у конкурентному середовищі, мінімальний вплив конкурентних сил, тобто ситуацію, в якій ринкова позиція підприємства є близькою до монополіної.

У межах від 1,5 до 2,0 конкурентне середовище підприємства є олігополістичним, для якого характерна незначна кількість виробників однакового товару, існує дефіцит необхідної інформації, утруднений доступ до ресурсів.

Свідчить про ринок монополістичної конкуренції значення коефіцієнта впливу у межах 2,0-2,5, а це передбачає, що продукція на ринку є диференційованою, ускладнює процес входу на ринок та виходу з нього, підприємства мають можливість впливати на ціну продукції. Значення коефіцієнта загального впливу більше 2,5 вказує на несприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію з максимальним впливом конкурентних сил, що свідчить про тип ринку, близький до умов досконалої конкуренції.

Таким чином, з погляду конкурентної ситуації в галузі та на ринку конкуренція може бути досконалою і недосконалою – монополістичною або олігополістичною, припиняючи своє існування у разі чистої монополії одного підприємства (табл. 3.5). При цьому знання основних особливостей різних типів ринків і конкуренції важливе для методично усвідомленого й обґрунтованого створення конкурентного середовища підприємства.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика окремих видів конкуренції

Параметри	Види конкуренції			
	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
Кількість підприємств-виробників продукту	Багато незалежних підприємств	Багато підприємств-виробників схожих товарів і послуг	Декілька великих підприємств-виробників товарів і послуг	Один продукт і одне підприємство

Контроль над цінами	Контролю немає. Ціни визначаються ринком	Вплив обмежений можливістю заміни	Існує вплив «цінового лідера»	Практично повний контроль
Товарна диференціація	Відсутня. Продукція не відрізняється за властивостями та якістю	Товари і послуги диференційовані для сегментів ринку	Істотна для окремих видів продукції, недостатня для стандартизованої	Відсутня
Рівень зусиль для входу на ринок	Відносно легкий вхід і вихід	Відносно легкий вхід і вихід	Важкий вхід, що часто вимагає великих інвестицій	Дуже важкий вхід і вихід

За сучасних умов конкурентне середовище монополії і середовище досконалої конкуренції є досить радикальними моделями ринкової економіки та використовуються досить рідко. Отже, чим ефективніше функціонує ринок, чим сильніша на ньому конкуренція, тим більше значення має конкурентоспроможність підприємства і його продукції.

Таким чином, модель п'яти сил конкуренції М. Портера характеризує динаміку конкурентної позиції підприємства окремої галузі, визначаючи відповідність його внутрішнього стану дії сил зовнішнього середовища.

3.4. Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку

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

Конкуренція в галузі вважається інтенсивною, якщо дії підприємств-конкурентів знижують середній прибуток у галузі, прийнятною – якщо більшість підприємств одержують цілком помірний прибуток, і слабкою – якщо значна частина підприємств галузі може одержувати прибуток вищий за середній.

Існує достатня кількість різноманітних методик оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку і, як наслідок, визначення типу конкурентної ситуації на цьому ринку.

Відомо, що найбільша конкурентна активність спостерігається, коли конкуренти володіють приблизно однаковими частками ринку. Так, за допомогою коефіцієнта варіації інтенсивність конкуренції на ринку визначається за допомогою міри схожості ринкових часток конкурентів. При цьому інтенсивність конкуренції тим вища, чим нижчий коефіцієнт варіації

ринкових часток. І навпаки: якщо значення коефіцієнта буде високим, а це засвідчуватиме очевидне існування лідерів і аутсайдерів у галузі, то інтенсивність конкурентної боротьби буде низькою (значення I_c наближається до нуля). Якщо середньоарифметичне значення часток всієї сукупності підприємств залежить тільки від кількості підприємств на певному ринку (n), то, відповідно, розраховується за формулою (3.2).

$$C_{сер} = 1/n. \quad (3.2)$$

Також інтенсивність конкуренції залежить від рентабельності ринку, при високому значенні якої попит перевищує пропозицію. Ця обставина дозволяє реалізувати цілі, які стоять перед підприємствами, відносно безконфліктними прийомами й методами, що не зачіпають інтереси конкурентів. І з зменшенням прибутковості бізнесу ситуація змінюється на протилежну, і конкуренція змінюється, та стає недосконалою – монополістичною або олігополістичною.

Зазначимо, що збільшення ринкових часток підприємств відбувається не лише за рахунок конкурентів, а й за рахунок збільшення кількості споживачів або обсягів покупок вже існуючими споживачами. При цьому головна складність оцінювання інтенсивності конкуренції полягає в неоднозначності розрахунку граничних значень темпів зростання, за межами яких інтенсивність мінімальна (зона значень темпів зростання, більших за 100%) або наближається до максимуму (значення темпів зростання, менших за 100%). Практика бізнесу свідчить про те, що більшість ситуацій, які описують динаміку ринків конкретної продукції, можна обмежити двома граничними значеннями річних темпів зростання обсягів реалізації – 70% і 140%.

Коефіцієнт концентрації дозволяє не тільки зіставити рівні концентрації різних галузей або ринків, а й проаналізувати їх динаміку, становити, за рахунок частки яких підприємств (великих, середніх або дрібних) передбачається перегрупування ринкової влади. Істотний недолік показника концентрації полягає в його «нечутливості» до різних варіантів розподілу часток між конкурентами.

Індекс Герфіндаля-Гіршмана є найбільш популярним узагальнюючим показником, який враховує як чисельність підприємств, так і нерівність їх положення на ринку, характеризує рівень монополізації. Значення коефіцієнта знижується зі збільшенням кількості підприємств і зростає з посиленням нерівності між підприємствами при будь-якій їх кількості. При зведенні до квадрату частки ринку коефіцієнт встановлює більш значущими показники великих підприємств, ніж дрібних. Це означає, що якщо точні дані про частки

ринку дуже малих підприємств відсутні, то підсумкова похибка не буде великою.

Чим менший індекс, тим менша концентрація, тим за інших рівних умов сильніша конкуренція на певному ринку і тим слабшою є ринкова влада окремих підприємств. Для конкурентного ринку (якщо число підприємств на ньому перевищує 100) індекс наблизатиметься до одиниці, для монопольного ринку – до 10000.

Відповідно до різниці значень коефіцієнта концентрації та індексу Герфіндаля-Гіршмана виокремлюються три типи ринку за ступенем концентрації (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Характеристика типів ринків за ступенем концентрації

Показники	Типи ринків		
	Високо-концентрований	Помірно-концентрований	Низько-концентрований
Коефіцієнт концентрації	$70 \leq \text{КК} \leq 100$	$45 \leq \text{КК} < 70$	$\text{КК} < 45$
Індекс Герфіндаля-Гіршмана	$2000 \leq \text{ІГГ} \leq 10000$	$1000 \leq \text{ІГГ} < 2000$	$\text{ІГГ} < 1000$

Коефіцієнт Розенблюта (Холла-Тайдмана) розраховується на основі зіставлення рангів підприємств на ринку і їх ринкових часток. Максимальне значення коефіцієнта дорівнює 1 (за умов монополії), мінімальне – $1/n$ (n – число підприємств у галузі). За економічним змістом цей показник схожий на індекс Герфіндаля-Гіршмана, проте до переваг коефіцієнта Холла-Тайдмана належить можливість врахування співвідношення розмірів підприємств-великих продавців, що допомагає провести більш глибокий аналіз ринкової структури галузі. Отже, коефіцієнт усуває недоліки індексу Герфіндаля-Гіршмана, оскільки обчислюється з урахуванням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжування часток від максимуму до мінімуму.

Коефіцієнт Джині кількісно інтерпретує графік Лоренца та є відношенням площі, обмеженої фактичною кривою Лоренца і кривою Лоренца для абсолютно рівномірного розподілу ринкових часток (так званою «кривою абсолютної рівності»), до площі трикутника, обмеженого кривою Лоренца для абсолютно рівномірного розподілу часток і осями абсцис та ординат. Чим вищим є коефіцієнт Джині, тим більша нерівномірність розподілу ринкових часток між продавцями і, отже, за інших рівних умов є вищим рівень концентрації.

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

Коефіцієнт відносної концентрації характеризує співвідношення числа найбільших підприємств на ринку і контрольованої ними частки реалізації продукції. При значенні коефіцієнта більше 1 концентрація відсутня, ринок є конкурентним; менше або дорівнює 1 – на ринку спостерігається високий ступінь концентрації, ринкова влада підприємств є великою.

Зауважимо, якщо коефіцієнт дорівнює 1, між частками існує лінійна залежність: 1/30 частина підприємств випускає 30%, а 1/10 – 50% сукупного обсягу реалізованої продукції. Про вплив найбільшого підприємства на ринок можна говорити тоді, коли обсяг його реалізованої продукції становить не менше 20% місткості ринку.

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

Лекція 4. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ

- 4.1. Сутність та рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства
- 4.2. Складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства
- 4.3. Методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства

4.4. Прикладні моделі оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових

4.5. Критеріальні методи визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства

4.6. Стратегічний аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства

4.1. Сутність та рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Потенціал конкурентоспроможності підприємства (ПКП) – це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу, над сукупністю аналогічних показників підприємств-конкурентів.

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

ПКП має кілька особливостей, а саме:

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

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

– ПКП визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів;

– 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 ПКП сформувався дуалістичний підхід до визначення його рівнів. Так, залежно від глобалізації цілей дослідження виокремлюють такі рівні ПКП:

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 порогового рівня, то його потенціал вважається неконкурентоспроможним).

Водночас у сучасній економічній літературі пропонується розрізнити залежно від фокусування на функції управління такі чотири основні рівні ПКП:

1-й рівень. Для підприємств характерно розглядати організацію апарату управління як внутрішньо нейтрального елемента потенціалу. Роль керівника зводиться до випуску продукції, не піклуючись про проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживача;

2-й рівень. Підприємства намагаються зробити виробничий елемент потенціалу «зовнішньо нейтральним». Це означає, що потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, які встановлені його основними конкурентами;

3-й рівень. Керівники підприємства розуміють свої переваги в конкуренції на ринку дещо по-іншому, ніж їхні основні суперники, та намагаються не дотримуватися загальних стандартів виробництва, які встановилися в галузі. На цих підприємствах виробнича складова потенціалу підлягає сильному впливу з боку елемента управління, що сприяє її розвитку та вдосконаленню;

4-й рівень. Успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління, та залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Такі підприємства забезпечують собі лідерську позицію на ринку протягом тривалого часу.

4.2. Складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Поняття ПКП є одним з найбільш комплексних економічних характеристик підприємства. Суб'єкт господарювання з високим рівнем конкурентоспроможності має вищі шанси на успішніше функціонування на ринку порівняно з конкурентами, розвиток власної торгової мережі, розширення торгових площ, збільшення товарних запасів та формування інтелектуально-кадрового потенціалу майбутнього розвитку.

Таким чином, доцільно трактувати ПКП як системну комплексну характеристику його здатності у коротко- та довгостроковій перспективі перемагати у конкурентній боротьбі з прямими та опосередкованими конкурентами за споживачів та їх купівельні фонди, цільові ринкові сегменти,

фінансове, матеріально-технічне та інтелектуально-кадрове забезпечення, інвестиційно-інноваційний потенціал розвитку, обсяги співробітництва з виробничим та логістично-постачальницьким секторами, масштаби соціальної відповідальності на споживчому ринку.

Отже, логічніше було б визначати складові ПКП за об'єктами конкурентної боротьби, тобто:

1. маркетингову, показники якої характеризують ринкову частку підприємства, обсяги та динаміку товарообороту, його структуру, ефективність функціонування та позиціонування в межах цільового ринкового сегмента, чисельність лояльних покупців;

2. фінансово-інвестиційну із наданням характеристики здатності підприємства залучати фінансові та інвестиційні ресурси, ефективно їх використовувати, а також формувати раціональну структуру капіталу;

3. матеріально-технічну з відображенням можливостей суб'єкта господарювання щодо залучення та ефективного використання необоротних та оборотних активів;

4. інтелектуально-кадрову з показниками, які характеризують здатність підприємства формувати власне кадрове забезпечення, інтелектуальні ресурси та ефективно їх використовувати;

5. інноваційну, що відображає можливості торговельного підприємства до розробки (залучення), впровадження та ефективного використання товарних, організаційних, економічних, юридичних та технічних нововведень;

6. логістичну, параметри якої характеризують зручність місця розташування об'єкта торгівлі, обсяги та ефективність налагоджених відносин з виробничим та логістично-постачальницьким секторами;

7. соціальну щодо можливостей, обсягів та ефективності заходів внутрішньої і зовнішньої соціальної відповідальності.

Зважаючи на це, а також на те, що параметри ПКП не бувають ідентичними для різних суб'єктів господарювання, комплексну характеристику ПКП можна представити у вигляді такого економіко-математичного опису (формула (4.1)).

$$ПКП = \{T, P_t, Z, I_t^L, U_t^N, U_t^R, F_1, F_2\}, \quad (4.1)$$

де T – множина моментів часу t ;

P_t – множина показників розвитку підприємства в момент часу t ; Z – множина чинників за напрямками конкурентоспроможності (маркетинговим,

фінансово-інвестиційним, матеріально-технічним, інтелектуально-кадровим, інноваційним, логістичним та соціальним) в момент часу t ;

I_t^L – множина індикаторів конкурентоспроможності підприємства в момент часу t ;

U_t^N, U_t^R – множини управлінських рішень із забезпечення конкурентоспроможності підприємства в момент часу t ;

F_1 – оператор розрахунку значень локальних індикаторів I_t^L конкурентоспроможності підприємства на основі значень показників діяльності P_t та чинників конкурентоспроможності Z .

F_2 – оператор обґрунтування управлінських рішень $U_t = (U_t^N, U_t^R)$ за результатами розрахунку значень індикаторів I_t^L конкурентоспроможності підприємства з врахуванням показників діяльності P_t та чинників Z_t^R, Z_t^P .

У будь-якому випадку вплив фінансово-економічного стану на ПКП реалізується через її структурні складові.

Загалом показники рентабельності характеризують рівень чистого прибутку підприємства до таких показників, як обсяги доходу та активів, витрати, власний капітал та його структурні складові. Так, при підвищенні рівня рентабельності збільшується сума чистого прибутку підприємства, що може спрямовуватися фінансування маркетингових, соціальних, інноваційних та інвестиційних програм. До того ж, вища прибутковість підвищує кредитну та інвестиційну привабливість підприємства, що є передумовою легшого залучення позикових засобів із їх подальшим спрямуванням на фінансування поточної господарської діяльності, розвиток матеріально-технічної та логістичної баз.

До показників майнового стану належать коефіцієнт зносу основних засобів, мобільність активів, частка обігових виробничих активів та ін. Вони характеризують стан, динаміку та ефективність використання матеріально-технічної бази і технологій, що застосовуються підприємствами торгівлі. Так, підвищення цих показників позитивно впливає на зміцнення матеріально-технічної та логістичної складових їх конкурентоспроможності включно з розвитком систем складування, логістики та транспортування товарів.

До переліку найбільш значущих ризиків та загроз не лише конкурентоспроможності, але й функціонування підприємств у сучасний посткризовий період належать надмірне затоварювання та зростання кредиторської заборгованості, збільшення витратомісткості бізнес-процесів. Це негативно впливає на показники фінансової стійкості (передусім співвідношення власного та залученого видів капіталу), ліквідності та

платоспроможності (тобто здатності своєчасно розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями), значно ускладнює стабільне фінансування поточної та інвестиційної діяльності. Саме тому важливо, щоб керівництво підприємств здійснювало постійний моніторинг вказаних параметрів фінансово-економічного стану і не допускало їх критичного погіршення, адже наслідком цього стане зниження рівня конкурентоспроможності потенціалу.

4.3. Методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Економічне оцінювання та діагностика ПКП передбачають використання системи методичних підходів, де диференційованість, критеріальність, індикативність моделей з урахуванням специфічності конкурентного середовища визначають адекватність отримання результатів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційні ознаки	Класифікаційні групи	Різновиди методів
За напрямом формування інформаційної бази	<i>Критеріальні</i> (за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими)	модель конкурентних сил М. Портера; аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; модель GE/McKinsey; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника
	<i>Експертні</i> (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 оцінювання)	STEP-аналіз; SWOT-аналіз; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
За способом відображення кінцевих результатів	<i>Графічні</i> (забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінювання, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунок, графіках, діаграмах)	модель конкурентних сил М. Портера; аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; модель GE/McKinsey; метод вивчення

		профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
	<i>Логістичні</i> (алгоритмізовані методи оцінювання які базуються на логічних припущеннях)	STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз
	<i>Математичні</i> (базуються на факторних моделях оцінки, що 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)	аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника
За можливістю розробки управлінських рішень	<i>Одномоментні</i> (статичні методи, які оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу)	аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; методамериканської асоціації управління; метод порівнянь; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
	<i>Стратегічні</i> (уможливають не тільки оцінювання стану ПКП на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу)	STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта; модель GE/McKinsey; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555
За способом оцінки	<i>Індикаторні</i> (ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінювання ПКП і національної економіки загалом. 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, своєю чергою, розпадається на низку	STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова

	показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта)	
	<i>Матричні (табличні)</i> (в основу цих методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці. Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень ПКП не тільки свого, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку)	модель конкурентних сил М. Портера; аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; модель GE/McKinsey

Для відображених методів оцінювання ПКП властиві такі недоліки:

- труднощі систематизації інформаційної бази дослідження;
- складність та трудомісткість розрахунків;
- необхідність залучення висококваліфікованих працівників;
- неповне врахування різноспрямованості діяльності підприємства;
- недостатня адекватність до швидкої зміни ринкового середовища.

Зокрема, модель GE/McKinsey пропонує ресурсно не забезпечені стратегії маркетингу, відносні переваги підприємства визначаються на основі поточних результатів без врахування перспектив розвитку, ознаки статичного характеру не дозволяють врахувати вплив певних факторів та обґрунтувати ступінь їх впливу. Модель SHELL/DPM характеризується умовним вибором показників стратегічного аналізу, відсутністю критеріїв, згідно з якими можна було б визначити кількість показників аналізу, присвоювання частки змінним при формуванні шкал матриці та оцінювання вагомості впливу змінних ускладнено. Модель PIMS не дозволяє врахувати низку якісних параметрів системи управління підприємством, екстраполяція на майбутній період попередніх тенденцій зміни економічних процесів є малоімовірною, потребує необхідного рівня професійної підготовки управлінське використання отриманих результатів.

Отже, серед методів оцінювання ПКП при належному інформаційному забезпеченні найточнішою є параметрична (індикаторна, критеріальна) група методичних прийомів. При цьому об'єктивне оцінювання конкурентних позицій підприємств забезпечують методи, у яких кінцевим розрахунком є обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності. Ефективними є методи визначення конкурентної позиції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства, що дозволяють загалом оцінити раціональність концепції стратегічного позиціонування суб'єкта економічної системи.

Враховуючи, що основною властивістю конкурентоспроможності підприємства є динамічність, рівень конкурентної позиції не може розглядатися як довгострокова характеристика конкурентного статусу підприємства незалежно від ефективності господарсько-фінансової діяльності, пропонуємо використати для дослідження матричні (стратегічні) методи оцінювання. Сутність матричних методів полягає в тому, що конкурентна позиція підприємств-аналогів відображається у матриці конкурентоспроможності за певними оцінними параметрами. Матрицю конкурентоспроможності підприємства можна розглядати як графічну інтерпретацію, у якій кожна вісь характеризує один із па-раметрів конкурентоспроможності (одно- чи багатокритеріальна система) і в комбінації відображає позицію підприємства у конкурент-ному середовищі.

4.4. Прикладні моделі оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових

Оцінювання ПКП передбачає використання значної кількості методів, яким властиві як недоліки, так і переваги. Але кожен із них є вираженням конкурентної позиції підприємства із врахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, високого рівня об'єктивності, передбачає багатоальтернативність у стратегічному виборі. Прикладний характер є головним принципом їх використання у сучасній практиці визначення ПКП. Разом з тим єдиного загальноновизнаного та такого, що не містить недоліків, методу на сьогодні об'єктивно не існує. Так, розглянемо характеристику прикладних методів оцінювання ПКП, які пропонуються в економічній літературі.

1. Індикаторний метод. Завдяки цьому методу оцінка ПКП формується на підставі використання низки показників і стандартів (нормативів, еталонів), за досягнення яких підприємство стає конкурентоспроможним. При цьому стандарти ПКП поділяють на дві групи: економічні та соціальні.

Оцінювання ПКП за економічними стандартами проводиться щонайменше за мінімальною кількістю – п'ятьма економічними стандартами, а саме за ефективністю використання речових та інформаційних ресурсів, економічного простору, часу, технології, за рівнем доходів. Індикаторами і відповідними їм показниками можуть бути:

– індикатор використання ресурсів (KP) – це співвідношення між коефіцієнтом доходів підприємства ($K\partial n$) – (Чистий прибуток підприємства / Відрахування до бюджету та соціальних фондів) – і коефіцієнтом ресурсів

підприємства (K_{pn}) – (Ресурси, авансовані підприємством / Ресурси, застосовані на підприємстві) (формула (4.3)):

$$KP = K_{\partial n} / K_{pn} \rightarrow \max; \quad (4.3)$$

– індикатор використання праці (КПр) – це співвідношення чистого прибутку підприємства (ЧПп) і вартості робочих місць підприємства (ВРМп) (формула (4.4)):

$$KPr = ЧПп / ВРМп \rightarrow \max. \quad (4.4)$$

Вартість робочих місць підприємства – це середньорічна вартість робочих місць підприємства, яка визначається порівнюванням середньорічної вартості основних фондів і середньорічної кількості робочих місць;

– індикатор місткості ринку (КМ) – це співвідношення валового прибутку підприємства (БПп) і прибуткової місткості ринку товару (ПМРт) (формула (4.5)):

$$KM = БПп / ПМРт \rightarrow \max. \quad (4.5)$$

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

– індикатор дохідності (КД) – це співвідношення чистого доходу підприємства у розрахунку на одного робітника, включаючи власників підприємства (ВДПр), і аналогічного доходу, який отримується в комерційній сфері (галузі) діяльності загалом в економіці країни (ВДПр^А) (формула (4.6)):

$$KC = ВДПр / ВДПр^A. \quad (4.6)$$

Наведені показники зіставляються з аналогічними нормативними або фактичними показниками конкурентів, що дає змогу оцінити індивідуальний рівень ПКП за економічними стандартами. Відносно встановленого рівня ПКП залежно від глобалізації цілей дослідження будується матриця ПКП, у якій відображаються відносні величини вибраних стандартів (індикаторів) і їхнє відсотково-бальне вираження.

Крім точних даних про резерви і втрати, спеціалісти повинні знати обсяги інвестицій (I), час (T), економічний ефект (Ee), які можуть бути важливими під час прийняття рішення про заходи щодо підвищення рівня того чи іншого індикатора (стандарту).

Цей аналіз необхідно доповнювати дослідженням динаміки резервів, втрат та інтегрального коефіцієнта ефективності.

Загалом коефіцієнт успіху у сфері підвищення ПКП розраховується таким чином (формула (4.10)):

$$K_y = (\Delta K_{int} - \Delta B) / \Delta P. \quad (4.10)$$

За даними таблиці розраховується коефіцієнт успіху в галузі підвищення ПКП за періодами, і графічно зображують «стріли» конкурентного успіху.

Найбільш прийнятний випадок, коли динаміка втрат стрімко знижується до нуля, а лінія темпів зміни інтегрального коефіцієнта ефективності вища від лінії темпів зміни резервів при їх досить близькому розміщенні одна біля одної. Максимальний успіх при цьому досягається, коли $\Delta B = 0$, а $\Delta K_{int} > \Delta P$. Це означає, що підприємство стрімко поліпшує потенціал своєї конкурентоспроможності.

У розвинутих країнах велику роль в оцінюванні ПКП відіграють соціальні стандарти. Ці показники – нормативи, які характеризують соціальний ПКП або соціальну якість підприємства. Така оцінка базується на результатах чотирьох рейтингів, а саме: рейтингу споживачів (Рс), ділового рейтингу (Рд), рейтингу престижу (Рп), міжнародного рейтингу (Рм). Порівнюючи сумарні бали оцінки рейтингів власних і у конкурентів, отримуємо показник, який відображає рівень ПКП за соціальними стандартами.

2. Метод експертного оцінювання полягає в анкетних опитуваннях щодо ПКП за такими блоками запитань:

- управління підприємством (цілі та стратегія, система мотивації, загальні цінності);
- виробництво (стан і рівень використання виробничих потужностей, гнучкість виробничих ліній, якість організації виробництва, стан НДДКР);
- маркетинг (планування, організація та контроль збуту, ступінь охоплення, умови оплати, пряма реклама продукції, згадування в ЗМІ, участь у виставках);
- кадри (вікова структура, рівень освіти, кваліфікація);
- продукт (якість, ціна, технічні параметри, надійність і гарантійний строк, повнота технічного сервісу, забезпечення запчастинами, строк служби, унікальність, патент, торгова марка, упаковка);
- фінанси (частка власного капіталу, фінансовий баланс, можливість отримання кредиту).

За результатами опитування попередньо визначається рівень важливості критеріїв та середні значення показників окремого критерію, згодом шляхом множення отриманих розрахунків та їх додавання узагальнюється рівень використання ПКП. Аналогічним чином обробляються експертні оцінки

підприємств-конкурентів, і результати обробки зводяться в таблицю, за допомогою якої проводиться порівняння отриманих результатів.

Оцінювання ПКП за цим методом здійснюється за такими алгоритмом:

формується перелік індикаторів (I_j , де $j = 1, \dots, m$), які слугують базою для оцінювання конкурентоспроможності конкретного виду продукції;

експертним шляхом для кожного індикатора встановлюється його вага (B_j , де $j = 1, \dots, m$) у загальній оцінці за умови, що $\sum B_j = 1$;

відбувається вибір підприємств з аналогічною продукцією, які є найближчими конкурентами;

за отриманою інформацією будується матриця визначення конкурентоспроможності одиниці продукції підприємства, що слугує об'єктом оцінювання;

за допомогою абсолютних значень обраних індикаторів визначаються ранги одиниці продукції (P_{ij});

обчислюється зважений відносно індикатора загальний ранг одиниці продукції кожного підприємства, що бере участь у масиві оцінювання за формулою (4.14):

$$P_i = \sum P_{ij} \times B_j; \quad (4.14)$$

– після встановлення загальних рангів визначається підприємство-лідер (L) та підприємство-аутсайдер (A) за певною одиницею продукції, а також діапазон відстані аутсайдера від лідера (Dv) за формулою (4.15):

$$Dv = P_A - P_L. \quad (4.15)$$

Радіус кола лідерів (аутсайдерів) дорівнює чверті від діапазону відстані аутсайдера від лідера (Dv), а саме: $0 - \frac{1}{4} Dv$ – коло лідерів; $\frac{1}{4} Dv - \frac{1}{2} Dv$ – зона очікування нападу; $\frac{1}{2} Dv - \frac{3}{4} Dv$ – зона невикористаних можливостей; $\frac{3}{4} Dv - Dv$ – коло аутсайдерів;

– конкурентоспроможність одиниці продукції (KC_{ia}), таким чином, визначається за формулою (4.16):

$$KC_{ia} = (P_A - P_i) / Dv; \quad (4.16)$$

– для визначення конкурентного статусу підприємства за всією номенклатурою продукції, що ним виготовляється, необхідно провести аналогічні розрахунки для всіх видів продукції, а потім звести отримані результати в підсумкову таблицю. Ранг ПКП ($P_{ПКП}$) визначається за формулою (4.17):

$$P_{ПКП} = KC_{ia} \times (1 - PKC_{ia}), \quad (4.17)$$

– рівень ПКП розраховується, як середній ранг потенціалу конкурентоспроможності за всією номенклатурою продукції.

Конкурентоспроможність продукції поза сумнівом є головною складовою потенціалу конкурентоспроможності підприємства, але не треба забувати, що до його складу входять не менш важливі елементи: виробничий, фінансовий, управлінський потенціали та ін., конкурентоспроможність яких слід ураховувати під час визначення остаточного рівня потенціалу конкурентоспроможності.

4.5. Критеріальні методи визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Комплексний характер поняття ПКП обумовлює необхідність обґрунтування системи критеріїв (індикаторів), які можуть розглядатися як ключові показники конкурентоспроможності та охоплюють найбільш важливі аспекти якості та ефективності використання потенціалу підприємства.

Критеріями можуть бути 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 доходу від реалізації продукції; фінансові коефіцієнти; ефективність використання ресурсного потенціалу (фондовіддача, продуктивність праці, енергоємність, ефективність технології, ефективність інформаційних ресурсів, ефективність заходів для підвищення творчої активності персоналу); темпи зростання вартості підприємства; ефективність реклами і способів стимулювання збуту товарів; компетенція та досвід персоналу; рівень плинності кадрового складу; показники екологічності виробництва; ефективність обслуговування та ін.

Перелічені 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 потенціалів і т. д.

У цьому випадку на початку кількісно оцінюються індивідуальні показники, що входять до складу групи, а потім обчислюються інтегральні групові показники. На їхній основі, залежно від методу оцінювання конкурентоспроможності, може розраховуватися загальний показник ПКП, або шляхом зіставлення з показниками підприємств-конкурентів безпосередньо оцінюватися рівень конкурентоспроможності за кожним напрямком.

Звернемо увагу на важливість досліджень М. Портера, який на основі аналізу статистичних матеріалів галузей промисловості восьми промислово

розвинутих країн виявив найбільш важливі причини успіхів та невдач у конкурентній боротьбі підприємств цих країн. Їм була запропонована оригінальна концепція конкурентної переваги країни. Основою цієї концепції стала ідея так званого «національного ромба», що розкриває чотири властивості (детермінанти) країни, які формують конкурентне середовище, де існують підприємства цієї країни. «Національний ромб» характеризує систему детермінантів конкурентних переваг, компоненти якої взаємодіють, створюють ефект цілісності, тобто підсилюють або послаблюють потенціальний рівень конкурентних переваг підприємств країни. Зокрема, до складу детермінантів входять:

- параметри факторів – матеріальні та нематеріальні умови, необхідні для формування конкурентної переваги в самому виробничому процесі підприємства, а також в країні його базування;
- стратегічні напрями та засоби конкурентної боротьби підприємства;
- параметри попиту (вимоги покупців до якості товарів, еластичність попиту за ціною, рівень доходу, національні традиції);
- споріднені та підтримуючі галузі.

За допомогою теорії мультиплікаторів можливо отримати непряму оцінку ПКП одного кластера над іншим відносно якості продукції чи послуг.

Зауважимо, що для оцінювання ПКП можуть використовуватись метод порівнянь, методів рангів, метод таксономічного показника та метод балів. Так, метод порівнянь полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами

– показниками конкурентоспроможності, що мають бути встановлені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності. Застосування цього 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 передбачає порівняння об'єкта оцінювання 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. Загальна сума рангів за всіма ключовими індикаторами дозволяє визначити підприємство – лідера і аутсайдерів. Цей метод є простим і не вимагає спеціального математичного апарату. Водночас метод рангів усереднює ступінь впливу кожного з ключових індикаторів на рівень конкурентоспроможності, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

Завдяки методу побудови таксономічного показника враховується вплив факторів, які мають різну розмірність і способи опису. Тому для побудови узагальнюючих показників складових ПКП пропонують використати методу інтегрального оцінювання, що має за основу застосування означеного методу, вихідними даними якого стають узагальнюючі оцінки визначальних факторів впливу на формування ПКП. Тобто застосування методу побудови таксономічного показника розвитку відбувається разом з іншими методами редукції.

За умов відсутності достовірної інформації про основних конкурентів, досвідчених маркетологів, які здійснюють збір і обробку інформації, метод балів дозволяє отримати узагальнену кількісну оцінку стану підприємства в конкурентній боротьбі порівняно з декількома конкурентами. Цей метод передбачає формування матриць вихідних даних, ранжування оцінних показників за ступенем вагомості, складання нормалізованої матриці, розрахунок балів, отриманих підприємствами за певним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими у визначеній сукупності. На кінцевому етапі відбувається узагальнення бальної оцінки конкурентоспроможності та ранжування підприємств у порядку зростання інтегрального показника. 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.

4.6. Стратегічний аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Стратегічний аналіз ПКП – це виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

В процесі проведення стратегічного аналізу ПКП застосовуються такі прикладні прийоми і методи: 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 доцільне в процесі розробки програми стійкого розвитку потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких позицій у формуванні та реалізації елементів потенціалу.

Метод STEP-аналізу 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 макросередовища, 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 (табл. 4.3): 1) докладанню зусиль щодо перетворення слабкостей на сили, загроз на можливості; 2) розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

Таблиця 4.3

Матриця SWOT-аналізу потенціалу конкурентоспроможності підприємства

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	стратегія використання переваг для реалізації можливостей	стратегія реалізації можливостей для подолання слабкостей
Загрози	стратегія використання переваг для нейтралізації загроз	стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін та уникнення зовнішніх загроз

Таким чином, метод SWOT-аналізу забезпечує як врахування зовнішніх загроз та можливостей, так і оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

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

- фінансова сила підприємства (ФС) (оцінюється за показниками рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості);
- конкурентоспроможність підприємства (КП) (оцінюється за показниками частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції);
- привабливість галузі (ПГ) (визначається за рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури);

– стабільність галузі (СГ) (визначається за стабільністю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності та маркетинговими й рекламними можливостями).

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

Метод GAP-аналізу розроблено у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він передбачає спробу знайти методи розробки стратегії та способи управління, які дозволяють підприємству відповідати найбільш високому рівню вимог.

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 діяльностями.

Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес стала розробка приблизно в 1980 р. методу аналізу LOTS (зі шведської – лоцман), метою якого є розроблення заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців.

PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategy), або аналіз рівня впливу обраної стратегії на величини прибутковості та готівки, – це 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 р. у компанії «General Electric» і заснований на результатах аналізу діяльності більш ніж 150 великих і малих компаній. Ціль проведення цього аналізу полягає у визначенні стратегій, які варто вибрати в конкретних ринкових умовах.

Метод вивчення профілю об'єкта полягає в ідентифікації та кількісному оцінюванні (за єдиною відносною або бальною шкалою) характеристик, які визначають ступінь лояльності споживачів до підприємства. Профіль у цьому контексті є сукупністю специфічних параметрів, що характеризують об'єкт аналізу і завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів.

Однією з найпопулярніших моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу є модель SE/McKinsey (модель аналізу Мак-Кінсі 7S), розроблена спеціалістами корпорації «General Electric» спільно із консалтинговою компанією «McKinsey & Co» ще на початку 1970-х р. В

основу методу покладені такі основні оцінні показники: стратегічний стан підприємства, привабливість ринку.

Так, стратегічний стан підприємства рекомендується оцінювати за такими показниками: зіставна потужність підприємства, частка ринку, порівнювана рентабельність, чистий дохід, технологічний стан, керівництво та персонал. Привабливість ринку рекомендується оцінювати за такими показниками: абсолютна ємність ринку, темпи зростання ринку, ціноутворення, структура конкуренції, галузева норма прибутку.

Експертний інститут Торгово-промислової палати в 1996 р. запропонував власну систему 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 підприємств, деяких європейських підприємств;

–555 – європейське (усе високе);

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

Таким чином використання стратегічного підходу при визначенні рівня сформованості та ефективності використання потенціалу конкурентоспроможності підприємства дозволяє структурно виявити усю сукупність його напрямів та пріоритетів забезпечення і захисту стану конкурентного лідерства на ринку.

Лекція 5. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Визначення конкурентної переваги підприємства та її особливостей

5.2. Види конкурентних переваг підприємства

5.3. Детермінантні фактори формування конкурентних переваг підприємства

5.4. Оцінювання формування конкурентних переваг підприємства

5.1. Визначення конкурентної переваги підприємства та її особливостей

Конкурентна перевага підприємства (КПП) – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування та розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця.

Процеси формування і розвитку конкурентних переваг продукту реалізуються функціональними сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницьких розробок (НДР) та інноваційною.

Так, КПП має такі основні властивості:

– мінливість (конкурентна перевага не є постійною (іманентною) якістю підприємств. Вплив факторів конкуренції в галузі створює умови для її динамічного розвитку, а отже, «старіння» наявних конкурентних переваг і необхідності їхньої підтримки. Для того, щоб досягти конкурентної переваги, слід докласти комплексних зусиль. Іноді і їх виявляється недостатньо через вплив зовнішніх, неконтрольованих факторів. До того ж, ті самі фактори можуть як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу);

– відносність (конкурентна перевага має порівняльний характер, тому що може бути оцінена тільки шляхом порівняння окремих характеристик. Відносність конкурентної переваги виявляється в її залежності від конкретних умов і причин. Підприємство, що володіє конкурентними перевагами на одному географічному ринку, може не мати цих переваг на іншому, і навпаки. При їх аналізі фактор прив'язки до реальних ринкових умов необхідно обов'язково враховуватися);

– прив'язаність до конкретних умов і причин (товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. З іншого боку, товар, що зазнає комерційної поразки, через деякий час може мати успіх внаслідок, наприклад, виходу з ринку головного конкурента, стрибка інфляції, влучної рекламної кампанії тощо. З цього випливає, що конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі потрібно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов).

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

– по-перше, ці характеристики мають бути значущими з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим

факторам успіху. Наприклад, така характеристика, як розташування в центрі міста, може бути суттєвою конкурентною перевагою для ресторану швидкого харчування. Проте для швейного підприємства, зорієнтованого на мінімізацію витрат, висока вартість оренди виробничих площ перетворює чинник дислокації в центрі міста на конкурентну слабкість;

– по-друге, вони мають бути стійкими за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами;

– по-третє, ці характеристики повинні бути наочними для споживачів. Тобто підприємство має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегій.

5.2. Види конкурентних переваг підприємства

Серед науковців не існує єдиного підходу до класифікації КПП. Значна частина дослідників, наслідуючи М. Портера, базовими називають дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність. Причому І. Спірідонов зазначає, що ці конкурентні переваги властиві саме товарам.

Емпіричним підтвердженням виокремлення цих двох видів КПП є дослідження В. Холла, який вивчив конкурентні стратегії двох провідних підприємств для випадку восьми зрілих галузей, які характеризувались повільним зростанням і сильною конкуренцією. У випадку кожної галузі два підприємства-лідера або пропонували високу диференціацію товарів, або мали найнижчі фактичні витрати. Здебільшого підприємство-лідер орієнтувалось на одну з названих конкурентних переваг, у той час як підприємство, що займало друге місце, використовувало іншу конкурентну перевагу.

Водночас Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Мурін додають до зазначених вище двох КПП більш продуктивне порівняно з конкурентами використання капіталу. К. Хессіг і Г. Азоєв значну увагу приділяють часовому фактору, тобто швидкості реагування на потреби ринку, і виокремлюють його як одну з ключових КПП.

Такі автори, як Г. Азоєв і Р. Фатхутдінов, розробили класифікації КПП за декількома критеріями. Ці класифікації мають науковий і практичний інтерес, проте не позбавлені окремих недоліків. Зокрема, Г. Азоєв окремими критеріями класифікації КПП визначає: можливість імітації (унікальні / такі, що піддаються імітації) і характер динаміки (стійкі / нестабільні). Однак, якщо певна конкурентна перевага належить до категорії тих, що піддаються імітації,

вона автоматично буде визнана нестабільною, і навпаки. Тобто виокремлення двох близьких класифікаційних ознак є зайвим, і достатньо залишити одну з них.

Р. Фатхутдіновим запропоновано такі критеріїв класифікації КПП, як:

– сфера виникнення переваги (природно-кліматичні; політичні; технологічні; культурні; економічні) – стосується більше конкурентних переваг країни;

– зміст фактора переваги (якість товару (послуги); ціна товару; витрати споживача; якість сервісу товару) – безпосередньо належить до переваг товару;

– метод або засіб отримання переваги (у спадщину; навчання; впровадження нововведень; пересування) – взагалі має умовний характер.

Таким чином, узагальнимо підходи до класифікації КПП, згрупувавши їх у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Класифікація конкурентних переваг підприємства

Класифікаційні ознаки	Види конкурентних переваг
Характер формування	- зовнішні; - внутрішні
Термін дії	- довгострокові; - середньострокові; - короткострокові
Залежно від ініціатора	конкурентні переваги завдяки: - кон'юктурі ринку; - державній політиці в сфері регулювання конкуренції; - діяльності конкурентів; - діяльності конкурентів;
За джерелами створення та стійкістю до копіювання	- низького рівня; - високого рівня; - найвищого рівня
Тривалість дії	- стратегічні; - тактичні
Сфера прояву	конкурентні переваги, що створюються у сферах: - постачання; - НДДКР; - виробництва; - реалізації; - сервісу та експлуатації
Характер динаміки	- стійкі; - нестабільні
Можливість імітації	- унікальні; - ті, що імітуються
Місце формування	конкурентні переваги, які формуються: - на робочому місці; - в окремому підрозділі; - в організації загалом
Рівень ієрархії	конкурентні переваги на рівні:

	<ul style="list-style-type: none"> - товару; - підприємства; - галузі; - економіки
Залежно від ціни	<ul style="list-style-type: none"> - цінові; - нецінові
Залежно від ефекту, який отримує підприємство, реалізуючи переваги	конкурентні переваги, які дозволяють отримати: <ul style="list-style-type: none"> - науково-технічний ефект; - економічний ефект; - соціальний ефект; - екологічний ефект

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

– «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані у підприємств-конкурентів (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного позиції на ринку;

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

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

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

Значно стійкішими є переваги другої й третьої груп, які дозволяють не лише підвищити конкурентний потенціал підприємства, а й забезпечити можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій. З точки зору підприємства пріоритетною є орієнтація на створення та розвиток саме

цих переваг, проте процес їх формування здебільшого потребує суттєвих інвестицій і достатньо тривалого періоду часу.

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

Зважаючи на це, за джерелами виникнення КПП поділяються на внутрішні та зовнішні. Ця класифікація обґрунтовує потреби ринку - задоволення споживачів, і відповідає меті створення та функціонування будь-якого підприємства – одержання прибутку.

Внутрішні конкурентні переваги (складові):

- управління;
- виробництво;
- маркетинг;
- фінансово-інвестиційна діяльність;
- інноваційно-технологічний розвиток;
- науково-дослідна робота.

Зовнішні конкурентні переваги (складові):

- ціна;
- якість;
- імідж і репутація;
- нововведення;
- розвиток територіальної інфраструктури;
- благодійна підтримка населення.

Так, під зовнішніми конкурентними перевагами варто розуміти переваги підприємства в задоволенні тих чи інших потреб споживача. Зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача: якість, ціна і т. п. Внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для підприємства-виробника і засновані на процесах формування конкурентних переваг підприємства у всіх функціональних сферах його діяльності.

Представлена класифікація базується на поданому вище визначенні конкурентної переваги і логічно визначає послідовність проведення дослідження. Створенню та підтримці зовнішніх конкурентних переваг

передують процеси формування і розвитку внутрішніх конкурентних переваг (далі – процеси формування і розвитку КПП).

5.3. Детермінантні фактори формування конкурентних переваг підприємства

Передумовами формування КПП є системний аналіз детермінантних факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства. Фактори конкурентних переваг підприємства – це матеріальні та

нематеріальні умови, необхідні для процесів формування і розвитку конкурентних переваг у самому виробничому процесі підприємства, а також у країні його базування. Залежності від конкретних значень (параметрів) цих факторів підприємство може мати або сприятливі, або несприятливі для створення і підтримки конкурентної переваги умови виробництва.

Так, зовнішні фактори формування і розвитку конкурентних переваг підприємства є проявом систем різного рівня.

Середовище прямого впливу формується у процесі діяльності підприємства і згодом змінюється. Підприємство досліджує ті аспекти навколишнього середовища, з якими йому доводиться мати справу, тобто воно само бере участь у формуванні власного зовнішнього середовища, може здійснювати на елементи найближчого оточення визначений управлінський вплив.

До основних факторів прямого впливу на формування конкурентних переваг підприємства належать фактори класичної моделі конкурентного середовища професора М. Портера. Значення і сила впливу кожного з факторів конкуренції (загроза появи нових конкурентів, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, загроза появи товарів-замінників) змінюються від ринку до ринку і визначають ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво і збут продукції та у підсумку – прибутковість виробничо-господарської діяльності.

Типовим є виокремлення трьох агрегованих факторів, які визначають інтенсивність конкуренції: розподіл ринкових часток між конкурентами; темпи зростання місткості ринку; рентабельність ринку. Аналіз конкурентної позиції забезпечує формування більш повного і точного уявлення про внутрішні мотиви поведінки конкурентів. Конкурентна позиція встановлюється на основі оцінювання діяльності конкурентів та інших елементів зовнішнього середовища.

Фактори непрямого впливу (макроекономічні) не мають вузької спрямованості на конкретне підприємство. У літературних джерелах автори

виокремлюють такі фактори: економічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні, природно-географічні та міжнародні. В Україні, площа якої займає досить велику територію, при управлінні конкурентними перевагами підприємства окремі фактори набувають особливого значення:

- історична обумовленість геополітичної ролі, яку той чи інший регіон відіграє в суспільному розподілі праці;
- характер і територіальне розміщення ресурсів, якими володіє той чи інший регіон;
- рівні розвитку виробничої і соціальної інфраструктур регіону, у якому базується підприємство;
- принципи регулювання економічної діяльності владними регіональними структурами;
- структурна особливість економіки країни.

Узв'язку з тим, що за умов трансформації економіки України зовнішнє середовище підприємства характеризується великою невизначеністю і динамічністю, доцільно виокремити директивну й індиативну інформаційні ознаки КПП. Виходячи з цього розподілу, елементи зовнішнього середовища, що є носіями інформації першої групи, утворюють надсередовище, а елементи другої групи – рівноправне середовище. Директивну інформацію підприємства одержують, як правило, у вигляді законів і законодавчих актів, юридичних документів, які видаються державними органами управління і котрі є обов'язковими до виконання. Індикативну інформацію одержують за допомогою проведення маркетингового аналізу конкурентного середовища підприємства. Причому елементи макро- і мезорівнів можуть бути одночасно елементами надсередовища і рівноправного середовища. Елементи над- і рівноправного середовищ, з одного боку, впливають на функціонування підприємства, з другого боку, результати діяльності підприємства також впливають на стан його зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище формування КПП узагальнено концепцією «ланцюга цінностей» або «ланцюга створення вартості», запропонованою М. Портером. Так, «ланцюг цінностей» відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів (рис. 5.3).

Зважаючи на те, що створювана на підприємстві вартість є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, що відповідно розподіляє підприємство на певну кількість функціональних підсистем, стає можливим і необхідним визначати внесок кожного виду діяльності в кінцеві результати роботи підприємства.

До основних видів діяльності, на його думку, належать процеси матеріального створення і продажу продукту, його доставки до покупця та післяпродажного обслуговування. Щодо допоміжних видів діяльності, то на такі спираються основні види і такими останні забезпечуються в плані придбання технологій, постачання засобів виробництва та трудових ресурсів, здійснення загального керівництва підприємством. Сукупність допоміжних видів діяльності М. Портер об'єднує поняттям «інфраструктура підприємства».

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

До групи економічних компетенцій належать такі, наявність яких дозволяє економічно ефективно функціонувати на відповідному етапі, у відповідній сфері:

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

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

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

- маркетинг: вплив на асортимент виробів; ефективність реклами та методів товаропросування; цінова політика та її успішність; формування й ефективність дистрибуторської мережі, інше;

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

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

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

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

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

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

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

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

– система комунікацій і її ефективність тощо.

Щодо психологічних компетенцій, то загалом вони характеризують здатність персоналу підприємства і перш за все його керівної ланки швидко сприймати зміни в правилах поведінки у бізнес-середовищі їх функціонування, а також у макросередовищі.

Таким чином, формування КПП, виходячи з основних положень концепції «ланцюга створення вартості», повинно передбачати вирішення таких завдань, як оптимізація рівня виконання базових функцій, ефективна міжфункціональна координація, погодження з впливом зовнішніх чинників.

5.4. Оцінювання формування конкурентних переваг підприємства

Висновки про ефективність управління КПП можна зробити тільки на підставі оцінки процесів їхнього формування і розвитку, що дозволяє приймати якісні управлінські рішення в цій сфері. Завдання оцінювання є визначення ступеня досягнення цілей, виявлення проблем, встановлення причин їх виникнення. Так, у табл. 5.2 наведені методичні рекомендації щодо дослідження процесів формування КПП.

Таблиця 5.2

Методика оцінювання формування конкурентних переваг підприємства

Етапи оцінювання	Прийоми і методи оцінювання
1. Дослідження макросередовища підприємства	Метод теоретичного узагальнення, прийоми SWOT-аналізу і PEST-аналізу
2. Аналіз середовища безпосереднього оточення і оцінювання зовнішніх конкурентних переваг підприємства	Збір і вивчення інформації про характеристики галузі, тенденції їхньої зміни
2.1. Характеристика стану і перспектив галузі	Технічні прийоми і засоби обробки інформації (перевірки, групування, систематизації формалізації, табличний, деталізації й узагальнення)
2.2. Аналіз конкурентного середовища галузі	методи і прийоми економічного аналізу
2.3. Аналіз підприємств-конкурентів	

2.4. Аналіз зовнішніх конкурентних переваг	Порівняльний аналіз властивостей продукту підприємства-виробника з продуктом конкурентів
3. Оцінювання процесів формування конкурентних переваг підприємства	Методи і прийоми економічного аналізу, економіко-математичні методи
3.1. Формування системи показників конкурентних переваг	Технічні прийоми і засоби обробки інформації
3.2. Побудова і обґрунтування еталона конкурентних переваг підприємства	Метод еталонів
3.3. Оцінювання конкурентних переваг функціональних сфер діяльності підприємства	Засоби приведення показників у форму прийнятну для порівняння, метод побудови таксономічного показника
3.4. Оцінювання рівня формування конкурентних переваг підприємства	Метод побудови таксономічного показника, графічний метод

Запропонована методика забезпечує нагляд і перевірку відповідності функціонування підприємства обраним цілям стосовно встановлених норм і побудованого еталона конкурентних переваг у вигляді визначеної системи кількісних показників. Таке оцінювання забезпечує: вибір і майбутній контроль реалізації стратегії управління КПП; зміну і доповнення єдиної інформаційної бази підприємства; визначення ступеня досягнення обраних цілей; перевірку результативності й ефективності окремих впроваджених заходів щодо формування і розвитку конкурентних переваг підприємства.

Так, конкурентні переваги продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства визначаються показниками:

потреби, яку задовольнятиме продукція підприємства (зважаючи на це, важливо висвітлити основні цінності продукції, акцентувати увагу на потребах, які вона буде задовольняти, а не лише на техніко-економічних характеристиках продукції);

якості продукції (довговічність, надійність, простота та безпека експлуатації і ремонту, інші позитивні якості);

економічної оцінки (ціна придбання та вартість експлуатації, собівартість);

іншими показниками удосконалення продукції, її використання та обслуговування.

Необхідно також описати фактори привабливості продукції (за такими складовими, як цінність, можливості придбання, ціна, якість, екологічність, імідж, товарна марка, форма, упакування, термін служби); переваги; чинники, які забезпечують унікальність продукції; недоліки та методи їх усунення.

Зазначимо, що підприємство має запровадити постійне спостереження за виконанням цінової політики, її ефективності, передбачаючи можливість коригування цієї політики щомісяця і навіть щотижня.

Для участі у конкурентному середовищі підприємство повинно володіти низкою переваг у формуванні та використанні окремих складових ресурсного потенціалу. Зокрема, важливо сформувані переваги матеріальних та фінансових ресурсів, які є першочерговими на етапах реалізації бізнес-ідей.

Висновки про ефективність управління ПКП можна зробити тільки на підставі оцінки процесів їхнього формування і розвитку, що дозволяє приймати якісні управлінські рішення в цій сфері. Адже, оцінювання конкурентних переваг дозволяє визначитись і з ступенем досягнення цілей, виявити проблеми, встановити причин їх виникнення у господарській діяльності підприємства.

Лекція 6. МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства

6.2. Характеристика методів забезпечення конкурентних переваг підприємства

6.3. Використання методів забезпечення конкурентних переваг у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства

6.4. Інструменти та засоби реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства

6.1. Напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства

Кожен суб'єкт господарювання функціонує у відкритому конкурентному середовищі. Так, при забезпеченні конкурентних переваг як характеристики здатності перемагати інших економічних агентів, що задовольняють аналогічні потреби споживачів, забезпечуючи капіталізацію, розширене відтворення та більш ефективно використання матеріальних, людських і фінансових ресурсів, об'єктивно слід враховувати не лише внутрішні можливості, але й зовнішні обмеження та фактори впливу.

Керівництво підприємства, що прагне ефективно займатись комерційною діяльністю, має об'єктивно усвідомлювати бажання і потреби покупців, їх платоспроможність та пропонувати товари і послуги для задоволення потреб. Таким чином проявляється зв'язок між попитом, його задоволенням та життєвим циклом конкурентних переваг підприємств.

Водночас конкурентні переваги є однією з основних характеристик стану сформованості та збалансованості підприємства як господарської системи мікрорівня, здатної виконувати господарські функції, формуючи перспективи стратегічного розвитку та управління конкурентними позиціями.

Крім того, в сучасних умовах здатність підприємства забезпечувати зростання конкурентних переваг є важливою передумовою його функціонування і розвитку. Адже, формування забезпечення конкурентних переваг актуальне, особливо для локальних підприємств, де розвиток надзвичайно обмежений об'єктивними чинниками та ускладнений.

Додамо, що підприємства повинні зосереджувати свої зусилля не на одному з факторів конкуренції, а на їх сукупності разом із активним поліпшенням організації торгово-технологічного процесу, формуванням раціонального асортименту товарів та системи якості обслуговування покупців.

Процес забезпечення конкурентних переваг має реалізуватися поетапно і за окремими напрямками. Передусім важливо правильно встановити стратегічні цілі та пріоритети. Стратегічне планування конкурентних переваг дозволяє ідентифікувати управлінські рішення, спрямовані на визначення бажаних організаційних і структурних змін, мінімізацію впливу зовнішніх факторів невизначеності та ризику задля стратегічної рівноваги між цілями і конкурентними можливостями. Стратегічне планування сприяє адаптації суб'єкта господарювання до зміни умов конкуренції, використанню перспектив захоплення нових сегментів ринку, формуванню загальної місії конкурентоспроможності.

Відомо, що місія формується, виходячи із конкурентних переваг підприємства, та визначає його місце у конкурентному середовищі. **Місія конкурентоспроможності підприємства** має враховувати як ефективне застосування ресурсного й економічного видів потенціалу задля формування і використання конкурентних переваг, так і вплив на забезпечення соціально-економічного розвитку району їх функціонування, ідентифікації спільного задоволення потреб споживачів, налагодження ефективних коопераційних відносин із суб'єктами бізнес-середовища, поліпшення співпраці з органами державного управління, прямими та опосередкованими конкурентами (рис. 6.1).

Стратегічні напрями забезпечення (обґрунтування) конкурентних переваг:

Торгово-технологічна компонента: Постійна системна модернізація бізнес-процесів;

Матеріально-технічна компонента: Капіталізація системи нагромадження фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку;

Інституційна компонента: Прогнозування та випереджувальне задоволення статичних і динамічних потреб споживачів, вплив на формування нових потреб; Поліпшення соціально-економічного становища та передумов розвитку території функціонування; Формування бачення перспектив і

особливостей співпраці з органами державного управління та місцевого самоврядування з метою забезпечення місцевого територіального розвитку; Розвиток практик співпраці з підприємствами-конкурентами; Активізація участі в проектах міжгалузевої та міжрегіональної співпраці

Зазвичай боротьба підприємств ведеться за максимальне охоплення купівельних фондів населення та розширення товарно-грошових відносин у цільовому ринковому сегменті. Для цього підтримується необхідний рівень лояльності споживача інструментами прийнятних цін, раціонального асортименту та високої якості товарів і торговельних послуг, модернізації торгових технологій, розвитку персоналу та інтеграції бізнес-процесів і функцій торгівлі.

На наступному етапі управління конкурентними перевагами, а саме при формуванні методів забезпечення, необхідно врахувати умови розвитку споживчого ринку, який в районі функціонування аналізованих підприємств недостатньо привабливий через згадану обмеженість платоспроможного попиту, слабкість розвитку маркетингової інфраструктури, брак кваліфікованих кадрів. Але, з іншого боку, відомим є так званий зовнішній потенціал суб'єктів господарювання на цих територіях, що реалізують інтереси громадян, забезпечують соціально важливі послуги.

Іншим доволі перспективним шляхом нівелювання недоліків, характерних для району господарювання, є кооперативна співпраця як чинник збільшення обсягів господарських операцій та залучення обмежених ресурсів. Ідентифікація можливостей та подальший розвиток коопераційних форм співпраці з учасниками конкурентного середовища дозволять полегшити доступ на нові ринки, впровадити нові технології, нарощувати потенціал збільшення обсягів господарської діяльності.

Перспективним напрямом забезпечення конкурентних переваг визначимо й міжгалузеву співпрацю, реалізація практик якої сприяє просуванню продукції місцевих сільгоспвиробників та переробних підприємств на ринок, забезпеченню населення необхідним асортиментом товарів безпосередньо від виробника. У такому разі для забезпечення конкурентних переваг і, відповідно, підвищення конкурентоспроможності підприємствам доцільно розвивати канали прямого постачання товарів за допомогою поліпшення маркетингової інфраструктури та досягнення раціонально доцільної диверсифікованості форм і форматів комерційної діяльності.

6.2. Характеристика методів забезпечення конкурентних переваг підприємства

Досягнення мети забезпечення конкурентних переваг підприємства потребує використання системи методів за всіма функціональними складовими потенціалу конкурентоспроможності – маркетинго-вих, фінансово-інвестиційних, матеріально-технічних, адміністратив-них, інформаційних, логістичних та соціально-психологічних (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства

Методи	Пріоритети
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня задоволення потреб населення товарами та торговельними послугами; - формування та задоволення попиту споживачів на товари і послуги видів економічної діяльності ,суміжних з комерційними; - участь у розвитку маркетингової інфраструктури цільового ринку
Фінансово-інвестиційні	<ul style="list-style-type: none"> - ініціювання створення та участь у територіальних інвестиційно-інноваційних кластерах; - запровадження франчайзингового підходу до розвитку мережі комерційних об'єктів; - впровадження лізингових інструментів до придбання сучасного торгово-технологічного обладнання
Матеріально-технічні	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження сучасних технічних засобів управління торгово-технологічним процесом; - модернізація торгових площ та об'єктів, диверсифікація їх діяльності шляхом впровадження позамагазинних, напівстаціонарних форм продажу товарів
Адміністративні	<ul style="list-style-type: none"> - поліпшення якості трудового життя та підвищення соціальної відповідальності; - диверсифікація форм зайнятості в узгодженні з перспективними напрямами розвитку бізнес-процесів підприємства; - комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності
Інформаційні	<ul style="list-style-type: none"> - започаткування продажу товарів у секторі електронної комерції; - впровадження електронних схем телекомунікацій зі споживачем; - підвищення рівня безпеки бізнес-процесів із застосуванням сучасних цифрових технологій та протикрадіжних систем
Логістичні	<ul style="list-style-type: none"> - удосконалення логістичних схем постачання товарів на комерційні об'єкти; - застосування коопераційних підходів при постачанні товарів; - удосконалення системи управління та поліпшення комерційних взаємовідносин з постачальниками
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> - вплив на формування купівельних фондів населення; - посилення ролі підприємства у гарантуванні соціальної безпеки територіальної громади; - поглиблення соціальної диференціації типів комерційних об'єктів

Так, використання маркетингового методом у забезпеченні конкурентних переваг підприємства передбачає задоволення потреб населення району діяльності продовольчими та непродовольчими товарами, торговельними послугами, формування та задоволення попиту споживачів на товари і послуги суміжних з комерційним видів економічної діяльності, а також участь підприємства у розвитку маркетингової інфраструктури цільового сегмента.

До стратегічних завдань забезпечення конкурентних переваг підприємства належать ініціювання створення та розширення участі у територіальних інвестиційно-інноваційних кластерах, запровадження франчайзингового підходу до розвитку мережі комерційних об'єктів, впровадження лізингових інструментів до придбання сучасного торгово-технологічного обладнання. Все це є пріоритетами у використанні фінансово-інвестиційних методів забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Звернемо увагу перспективу та важливість запровадження франчайзингового підходу до забезпечення конкурентних переваг підприємства за умов браку фінансових ресурсів та високої вартості залучення і обслуговування інвестиційного капіталу. Франчайзинг дозволяє створити оптимальні умови для розбудови мережі комерційних об'єктів без залучення значних обсягів власних фінансових та інтелектуально-кадрових ресурсів.

Розвитку нових видів та напрямів діяльності повинно передувати системне впровадження електронних комплексів обліку бізнес-процесів та відносин з покупцями. Цільовими орієнтирами мають стати впровадження сучасних технічних засобів моніторингу й управління торгово-технологічним процесом поліпшення технічної забезпеченості торгових площ, приміщень та комерційних об'єктів, їх диверсифікація. Так, для прискорення продажу товарів і поліпшення обслуговування покупців підприємствам слід проводити автоматизацію контрольно-касових операцій, застосовувати високопродуктивні та сучасні електронні контрольно-касові машини (POS-термінали, сканери штрих-кодів, зчитувачі інформації магнітних карт). Це дозволить не тільки пришвидшити розрахунки, але й вести їх облік у асортиментному та вартісно-структурному аспектах, контролювати й оцінювати динаміку покупок, вивчати споживчий попит.

Модернізація та автоматизація бізнес-процесів на підприємствах можуть передбачати й впровадження електронних технологій для налагодження технічного контролю та спостереження за товарними і майновими цінностями, у т. ч. в дистанційному режимі.

Необхідність застосування сучасних прогресивних технологій, видів і схем обслуговування покупців обумовлена швидким розвитком торгівлі, що

об'єктивно потребує використання сучасної техніки та управління торгово-технологічними процесами. Так, для започаткування практики обліку відносин з покупцями необхідно виготовити та розповсюдити електронні прибуткові чи бонусні картки.

Наголосимо, що всі плани та заходи реалізовує персонал підприємства. Сфера конкурентоспроможності – не виняток. Отже, ефективність досягнення стратегічних завдань залежить від реалізації адміністративних методів забезпечення конкурентних переваг. Для цього слід працювати над поліпшенням якості трудового життя, реалізацією програм соціальної відповідальності та професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу, диверсифікацією форм зайнятості в узгодженні з перспективними напрямками розвитку бізнес-процесів підприємства та комерціалізацією об'єктів інтелектуальної власності. Потрібно віднайти резерви підвищення ролі матеріального стимулювання за результати роботи, нарощування фонду заробітної плати і зростання рівня оплати праці.

Важливу роль у посиленні конкурентних переваг підприємств відіграє інформація. Упровадження інформаційних методів сприяє підвищенню ефективності господарювання та укріпленню позиції підприємств. Тут перспективним може стати започаткування продажу товарів у секторі електронної комерції, створення власного Інтернет-сайта та відділу Інтернет-торгівлі для поступового розвитку системи доставки товарів.

Все більший вплив на конкурентоспроможність підприємств мають відносини із суб'єктами виробничого та логістично-постачальницького секторів. Так, використання логістичних методів спрямоване на удосконалення логістичних схем та застосування коопераційних підходів при постачанні товарів, удосконалення системи управління та поліпшення комерційних взаємовідносин підприємства з постачальниками.

Зауважимо, що використання соціально-психологічних методів забезпечення конкурентних переваг сприятиме реалізації соціально-відповідальної поведінки, зокрема внутрішньої і зовнішньої відповідальностей підприємства перед трудовим колективом, споживачами, державою, територіальною громадою, партнерами і контрагентами. Тут слід акумулювати фінансово-економічні ресурси для здійснення соціальних витрат на створення нових робочих місць, поліпшення умов праці та підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить забезпечити реалізацію конкурентних соціальних стратегій та цільових програм щодо вирішення завдань соціального захисту персоналу.

6.3. Використання методів забезпечення конкурентних переваг у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства

Узагальнюючи характеристику напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств, важливо для їх досягнення якісно обрати альтернативні варіанти реалізації методів забезпечення конкурентних переваг. Вибір альтернативної поведінки покликаний забезпечити реалізацію загальної стратегії в контексті досягнення бажаного результату у сфері конкурентоспроможності, у т. ч. із урахуванням особливостей середовища здійснення діяльності.

Суть стратегії «глибокого проникнення» полягає в тому, що конкурентна перевага підприємства досягається за рахунок використання відмінностей та переваг у якості формування асортименту та управління ним, організації продажу товарів, системи торговельних послуг. Її доцільно обирати для комерційних підприємств, що розташовані у міських населених пунктах, коли підприємство має на меті зосередитись на потребах окремих груп споживачів та не прагне охопити весь ринок. Для досягнення максимального результату важливо, щоб підприємство краще, ніж його конкуренти, задовольняло потреби цільового ринкового сегмента. Відповідно, за умови обрання цієї стратегії потрібно здійснювати систематичний та постійний аналіз середовища функціонування для виявлення чинників впливу на потреби й виконання вимог цільових груп споживачів.

У ситуації, коли підприємство має можливості для ширшого задоволення різних потреб групи споживачів (у межах одного ринкового сегмента) та розташоване на території з середнім рівнем доходів споживачів, воно може обрати стратегію «сегментованого зміцнення». Цей варіант поведінки дозволяє при зменшенні попиту на окремі групи товарів задовольняти загальні потреби обраної групи споживачів та уникати залежності від одного різновиду товарної спеціалізації. Водночас має враховуватися ризик можливого звуження цільового сегмента, та важливо постійно докладати зусиль для формування підтримки власного позитивного іміджу.

За необхідності спеціалізації на певному різновиді товару підприємству доцільно обрати стратегію «імітаційного забезпечення», яка передбачає здійснення заходів з оптимізації асортименту товарів, звуження його ширини і глибини. Діяльність підприємства зводиться до вивільнення коштів на організацію торгівлі товарами, які швидко обертаються. За таких обставин підприємство значно зменшує ризик від можливого скорочення групи покупців чи звуження асортиментної структури пропозиції у межах загального ринку.

Стратегія «конгломеративного розвитку» передбачає освоєння продажу нових асортиментних груп товарів, які не збігаються з традиційною спеціалізацією підприємства. Доцільність її обрання зростає зі зменшенням обсягу ринку, концентрацією конкурентів, зростанням спеціалізації підприємства на обслуговуванні населення з високим рівнем доходу. Таким чином може освоюватися продаж фармацевтичних товарів, комп'ютерної та офісної техніки, засобів зв'язку тощо.

У випадку, коли комерційні об'єкти розташовані на території з середнім рівнем доходів споживачів та виникає намір розвиватись у напрямку формування нової товарної пропозиції, є підстави для обрання стратегії «концентричного впровадження», а саме розширення асортименту т. зв. товарів-додатків до усталеного асортименту. Проте ця стратегія пов'язана з ризиком надмірного розширення асортименту та отриманням непродуктивних витрат.

У разі, якщо підприємство розташоване у сільській місцевості та задовольняє потреби традиційних споживачів, воно може обрати стратегію «поглибленого розширення», яка передбачає формування асортименту за рахунок нових товарів. Так, підприємства, пропонуючи шкільне та канцелярське приладдя, можуть започаткувати продаж шкільної форми, учнівських ранців, спортивних костюмів тощо. Таким чином, досягають синергетичного ефекту за рахунок освоєння нових ринків, сфер бізнесу та створення зацікавленості в існуючих споживачів.

Підприємствам, які прагнуть зменшити рівень невизначеності у постачанні та продажу товарів, досягти ринкового лідерства чи утримувати конкурентні позиції вже в межах обраного сегмента ринку та поліпшити можливості впровадження технологічних інновацій у бізнес-процеси, доцільно використовувати стратегію інтеграції, а для підприємств, що сформували торговельну мережу, розташованих на більш привабливих щодо платоспроможного попиту територіях, може обиратися стратегія «діагонального розширення», включно з можливим об'єднанням з підприємствами, які не є суміжними, але займають важливу позицію в процесі продажу товарів.

Тобто підприємство має за мету диверсифікувати фінансово-економічні ризики та забезпечити реалізацію нових бізнес-проектів. Актуальними можуть стати договірні об'єднання з приватними фермерськими господарствами, страховими компаніями та ін.

У випадку обмежених можливостей значного поліпшення конкурентних позицій та орієнтованості на обслуговуванні споживачів з середнім рівнем

доходів підприємству доцільно обрати стратегію «компіляційного забезпечення», яка передбачає зміну складу асортименту товарів за принципом комерційної діяльності міні-маркету із цілодобовим режимом роботи. При цьому асортимент товарів має складатись із товарів «імпульсного» попиту.

Для підприємств, розташованих у сільській місцевості, доцільне обрання стратегії «модифікованого зміцнення», згідно з якою здійснюється комплекс маркетингових заходів, спрямованих на впровадження нових способів продажу товарів вже сформованій та усталеній групі споживачів, включно з наданням низки послуг, безпосередньо не пов'язаних з продажем товарів.

Проте застосування цих деталізованих підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю має довгостроковий характер, оскільки їх реалізація потребує сформованого фінансового та ресурсного забезпечення. На початковому етапі керівникам підприємств варто зорієнтувати діяльність щодо забезпечення конкурентних переваг передусім залежно від місця розташування комерційних об'єктів

Тут визначимо три принципових підходи, а саме орієнтацію на сільські населені пункти та території, приміську зону, міські населені пункти. Пропоновані стратегічні рішення можуть бути кінцевим цільовим орієнтиром для підприємства та реалізовуватись у міру застосування методів забезпечення конкурентних переваг.

Таким чином, для досягнення мети стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств необхідно обрати напрями формування та інструменти реалізації методів забезпечення конкурентних переваг.

6.4. Інструменти та засоби реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства

Об'єктивна необхідність зміцнення конкурентоспроможності підприємств викликана низкою загроз, що визначають не стільки потенціал конкурентних позицій, скільки життєздатність. Вони передусім пов'язані і з зростанням динамічності конкурентного середовища, мінливістю соціально-економічного розвитку території функціонування, ускладненням державного нагляду, збільшенням вартості фінансових ресурсів, проявами несправедливої конкуренції та тиску з боку фінансово більш потужних підприємств.

У такому разі важливою складовою у системі забезпечення конкурентних переваг підприємств є механізм із використанням методів, інструментів та конкретних заходів, за допомогою яких здійснюється регулювання фінансово-економічних процесів і відносин.

Так, логічним продовженням інституціалізації забезпечення конкурентних переваг стане реалізація економічно-ресурсних заходів, а саме спрямованих на використання фінансових інструментів і важелів капіталізації підприємств, поліпшення їх матеріально-технічної бази та структури фінансування капіталу, розвиток власної торговельної інфраструктури. Цей напрям роботи дозволить накопичити фінансово-ресурсне та інвестиційне забезпечення реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Заради забезпечення достатніх стимулів для практичної апробації та закріплення політики забезпечення конкурентних переваг у системі управління підприємством важливо реалізувати продуману сукупність заходів соціально-мотиваційних інструментів. Позитивним наслідком цього має стати формування й ефективне використання інтелектуально-кадрового потенціалу як інноваційної основи діяльності з посилення конкурентних переваг.

Такий підхід поряд із фінансовими та економічними інструментами забезпечення конкурентних переваг підприємства враховує інституційні, організаційні та соціальні аспекти функціонування суб'єктів господарювання, які мають вплив за умови змін. Тому головними заходами в межах фінансово-інституційних інструментів визначимо капіталізацію системи та посилення фінансової складової конкурентоспроможності, формування та ефективне використання стратегічного конкурентного потенціалу інструментами фінансового інжинірингу, забезпечення зростання частки власного капіталу задля отримання конкурентних переваг через оптимізацію витрат їх обслуговування, інституалізацію системи процесно-орієнтованого управлінського обліку та бюджетування витрат операційної діяльності.

Формування та реалізація економічно-ресурсних інструментів політики забезпечення конкурентних переваг підприємства спрямовані на підвищення активності використання та оновлення необоротних активів, спеціалізацію та функціональну і територіальну концентрації комерційних об'єктів, реалізацію комплексу заходів з активізації продажу товарів у системі дистрибуції, удосконалення асортиментної структури і диверсифікацію товарної пропозиції.

Головним завданням політики забезпечення конкурентних переваг підприємства є створення умов для ефективної реалізації інтелектуально-кадрового потенціалу, підвищення ефективності управління фінансово-економічним станом, адаптація характеристик діяльності до зміни умов конкурентного середовища, поліпшення торгово-технологічного процесу. Така діяльність може стосуватися переорієнтації організаційної структури та системи управління на зміцнення ринкових конкурентних переваг, узгодження

особливостей торгово-технологічного процесу з вимогами споживачів та суб'єктів ринку, забезпечення раціональної територіальної організації комерційної мережі, стратегування розвитку на засадах бренд-менеджменту.

Для підсилення дієвості політики забезпечення конкурентних переваг підприємства в межах соціально-мотиваційних інструментів доцільно реалізувати заходи з преміювання персоналу за розробки та пропозиції щодо зміцнення конкурентоспроможності, підвищення рівня кадрової складової конкурентоспроможності через забезпечення соціальної підтримки, соціального захисту персоналу, формування конкурентоспроможних робочих місць, забезпечення нематеріальної мотивації працівників.

Зауважимо, що формування політики забезпечення конкурентних переваг підприємства вимагає попередньої розробки плану щодо її реалізації.

Важливо враховувати такі цільові функції політики забезпечення конкурентних переваг підприємства: інтеграційну (розширення кола контрагентів та виявлення прихованих резервів конкурентоспроможного розвитку), динамічну (пошук альтернативних джерел забезпечення конкурентних переваг), регулювальну (структуризація стимулів та основних стратегічних напрямів, враховуючи формування та ефективне використання конкурентного потенціалу), захисну (уникнення ризиків внаслідок негативних дій суб'єктів конкурентного середовища), соціальну (посилення економічної інтегрованості суб'єктів соціально-трудоких відносин усіх рівнів, виходячи зі стратегічних пріоритетів формування і зміцнення конкурентоспроможності).

Лекція 7. ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Сутнісна характеристика технології забезпечення конкурентних переваг підприємства

7.2. Принципові основи технології забезпечення конкурентних переваг підприємства

7.3. Концепція «стратегічних зон господарювання» та її застосування при забезпеченні конкурентних переваг підприємства

7.4. Організаційно-економічні аспекти впровадження технології забезпечення конкурентних переваг підприємства

7.5. Технологія формування і реалізація інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства

7.1. Сутнісна характеристика технології забезпечення конкурентних переваг підприємства

Технологія забезпечення конкурентних переваг (ТЗКП) є важливою складовою системи управління підприємства і має особливе значення для досягнення конкурентоспроможності. Згідно із системним підходом, ТЗКП – це система взаємозалежних елементів, взаємодія між якими забезпечує її ефективність.

Встановити функціональну сутність ТЗКП як підсистеми управління підприємством можна, використовуючи розповсюджене виокремлення спеціальних функцій управління (планування, організація, контроль, мотивація, регулювання). Застосовуючи такий підхід, основною функцією ТЗКП є інтеграція маркетингових, фінансово-інвестиційних, матеріально-технічних, інноваційних, інтелектуально-кадрових, логістичних, соціально-психологічних процесів, які забезпечують формування і розвиток конкурентних переваг та є об'єктами управління.

Використання системного підходу при управлінні процесами забезпечення конкурентних переваг підприємства визначає вивчення єдиної ТЗКП, яка має усі властивості, притаманні системам (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Властивості технології забезпечення конкурентних переваг підприємства

Властивості	Характеристики
Організаційна цілісність	У процесі формування і розвитку кожного окремого виду зовнішніх конкурентних переваг безупинно беруть участь всі види внутрішніх конкурентних переваг, у. ч. усі функціональні підрозділи підприємства. У результаті їхньої взаємодії ТЗКП має властивості, якими окремий вид конкурентної переваги не володіє. І навпаки, окремий вид конкурентної переваги не може розкритися цілком поза зв'язком з іншими елементами системи
Взаємозв'язок	Всі елементи ТЗКП тісно взаємопов'язані, тому ефективність управління окремим видом конкурентної переваги різко знижується, порівняно з ефективністю управління системою конкурентних переваг
Емерджентність	Рівень конкурентоспроможності підприємства може бути більшим, таким самим чи меншим від суми рівнів забезпечення конкурентних переваг у кожній окремій функціональній сфері діяльності підприємства
Односпрямованість на мету	Погодженість і односпрямованість технології забезпечує синергетичний ефект під час управління конкурентними перевагами підприємства. При досягненні позитивного ефекту синергії спостерігається погоджена «поведінка» і робота усіх функціональних сфер діяльності підприємства, у результаті чого зростає ступінь упорядкованості системи – підприємства, тобто зменшується її ентропія
Відкритість	ТЗКП є відкритою системою, яка піддається впливу факторів

	внутрішнього і зовнішнього середовищ
Пропорційність	Високий рівень конкурентоспроможності підприємства досягається в результаті оптимізації рівнів забезпечення конкурентних переваг у всіх функціональних сферах його діяльності. Домагаючись такої оптимізації, варто уникати прагнення до того, щоб кожен елемент системи виявлявся найкращим сам по собі, без врахування взаємодії з іншими елементами

Згідно з процесним підходом ТЗКП необхідно розглядати як процес, який є загальною сумою усіх функцій управління, здійснюється поетапно і передбачає визначену послідовність дій, що і обумовлює логічну послідовність проведеного дослідження. Використання процесного підходу щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства дозволяє підвищити обґрунтованість прийнятих управлінських рішень за рахунок розукрупнення всього процесу управління на елементарні дії з метою розробки і пропозиції організаційного, методичного й інформаційного забезпечення кожного елемента роботи. Це сприяє появі можливості прогнозувати тривалість реалізації управлінського рішення і необхідні витрати. Досягнення ефективності забезпечення конкурентних переваг базується на внутрішній координації і погодженості всіх процесів, при якій визначені завдання будуть виконані оптимальним способом із мінімальними витратами.

У межах ресурсно-ринкового підходу ТЗКП розглядається як процес, спрямований на більш ефективне використання ресурсів підприємства порівнянні з конкурентами. Інтеграція ресурсного і ринкового підходів забезпечує вивчення процесів формування та розвитку конкурентних переваг підприємства, спираючись на аналіз існуючих взаємозв'язків між кон'юнктурою ринку й існуючою ресурсною базою підприємства.

Відповідно до концептуальних положень, забезпечення конкурентних переваг конкретизовано технологію, яка охоплює три етапи, що відповідають таким загальним управлінським функціям, як аналіз, планування, та контроль.

Так, функція аналізу (етап 1), яка є невід'ємною складовою управлінського процесу і передує реалізації кожної іншої управлінської функції, виокремлена і поставлена на перше місце. Функція контролю (етап 3) розглядається в широкому сенсі і передбачає, крім іншого, оперативне керування процесами забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Оскільки процес управління конкурентними перевагами має стратегічний характер, результатом дослідження процесу є розробка стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства. Схема концептуальної моделі визначає необхідну теоретичну основу, тобто послідовність теоретичних узагальнень,

обґрунтувань і висновків, якими повинен володіти управлінський персонал підприємства для впровадження ТЗКП.

ТЗКП повинна ґрунтуватися на необхідному інструментарії, за допомогою якого можна швидко оцінити сформовану ситуацію. Вибір інструментарію управління повинен відповідати найбільш важливим вимогам до нього: графічна форма його представлення у вигляді широкого інформаційного поля для забезпечення взаємного зв'язку основних змінних; універсальність застосування типових моделей для різних видів продукції і підприємств; забезпечення високої оперативності для контролю, оцінювання економічної ефективності, прогнозування і добору найбільш раціональних рішень.

7.2. Принципові основи технології забезпечення конкурентних переваг підприємства

Стратегічна спрямованість ТЗКП обумовлює підпорядкованість принципам і положенням теорії стратегічного управління підприємством. Але вирішення визначеного завдання потребує розробки «власних» принципів і положень, які є базовими передумовами формування та забезпечують удосконалення технології. Ґрунтуючись на законах функціонування ринку та теоретичних засадах стратегічного управління запропоновано систему принципів ТЗКП (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Принципи формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг підприємства

Принципи	Характеристики
Адаптивності	Здатність ТЗКП ефективно виконувати загальні функції управління в циклі управління підприємством і специфічні функції відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства. Цей принцип вимагає виявлення й обліку всіх можливостей внутрішнього середовища підприємства, а також його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем
Інтеграції	Взаємодія і погодженість функціональних сфер діяльності підприємства для досягнення мети на загальній інформаційній основі
Гнучкості	Можливість удосконалення ТЗКП за рахунок накопичення, зміни, доповнення і використання інформаційної бази знань підприємства
Динамічності	Динамічний характер аналізу й оцінювання керованих процесів, бо процеси забезпечення конкурентних переваг відбуваються безупинно
Системності та комплексності	Досягається тільки шляхом виконання визначеного комплексу розроблених і реалізованих заходів щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства
Інноваційного розвитку	Визначає й обумовлює напрям і пріоритетність розроблених заходів щодо ТЗКП

Зауважимо, що визначена система основних принципів є передумовою формування ТЗКП, вони тісно взаємопов'язані та впливають один з іншого. Так, розглянута теоретична база дозволяє зробити висновки і сформувати концептуальну основу формування та вдосконалення ТЗКП у вигляді основних положень.

Ефективність ТЗКП повною мірою буде залежати від ступеня адаптивності та схильності до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства. Рівень гнучкості ТЗКП повинен відповідати мінливості зовнішнього і внутрішнього середовищ. При цьому формування та вдосконалення ТЗКП передбачає: оволодіння практичним інструментарієм управління конкурентними перевагами; критично оцінювати існуючих теоретичних концепцій і методик, виявлення їх сильних і слабких аспектів, позитивних і негативних наслідків застосування; правильне розуміння й інтерпретацію конкретної ситуації; розробку конкретних прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з урахуванням специфіки сформованої ситуації.

7.3. Концепція «стратегічних зон господарювання» та її застосування при забезпеченні конкурентних переваг підприємства

Концепція «стратегічних зон господарювання» наголошує на тому, що стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який прагне вийти. Головними чинниками, що визначають СЗГ, є потреби та продукти, які задовольняють ці потреби.

Крім того, СЗГ 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 реалізації продукції в поточному та перспективному періодах; особливості розподілу та реалізації продукції; фактичні (для діючих) та прогнозні величини прибутків, рентабельності.

Для виокремлення СЗГ застосовують такі параметри: перспективи зростання в певній СЗГ; перспективи рентабельності виробництва продукції в певній СЗГ; очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища.

Зазначені параметри визначають для кожної потенційної СЗГ на основі аналізу.

Шляхом аналізу чинників визначають, які з них можуть забезпечити конкурентні переваги підприємства та успіх у певній СЗГ. Під час аналізу досліджують чинники, які безпосередньо впливають на конкретні значення кожного параметра СЗГ. Ключовим завданням стратегічного аналізу є внесення

до переліку СЗГ нових зон і відокремлення тих, які вже не відповідають меті забезпечення конкурентних підприємства.

Далі за результатами аналізу для кожної обраної СЗГ формулюються стратегії забезпечення конкурентних переваг, які впливають із характеристик СЗГ та конкурентних можливостей підприємства, у т. ч. враховуються особливості середовища та прихильність керівників до певного порядку дій.

Проблема вибору СЗГ, в яких підприємство намагатиметься збільшувати власні конкурентні переваги, полягає в тому, щоб забезпечити рівновагу між короткостроковою і довгостроковою прибутковостями, застрахуватись від ризиків шляхом диверсифікації інвестиційно-інноваційної діяльності.

7.4. Організаційно-економічні аспекти впровадження технології забезпечення конкурентних переваг підприємства

Міждисциплінарний підхід, заснований на використанні досягнень економічної теорії, стратегічного управління, маркетингу, організаційної поведінки й організаційного розвитку та інших наук, дозволяє сформувати адекватний логіко-структурній побудові концепції забезпечення конкурентними перевагами набір інструментів та процедур технології управління ними.

Загальна мета запровадження на підприємстві технології забезпечення конкурентних переваг полягає в концентрації зусиль представників всіх рівнів внутрішнього менеджменту та рядових працівників у напрямку досягнення підприємством довгострокового успіху на ринку.

Суттєвим недоліком існуючої на вітчизняних підприємствах системи управління є низький рівень ініціативності працівників стосовно вирішення завдань щодо підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Для активізації залучення працівників підприємства до процесів формування, підтримки та розвитку конкурентних переваг необхідно створити на підприємстві центр управління конкурентними перевагами, який би складався з двох-трьох постійних працівників і декількох представників вищого керівництва (заступників директора з комерційних питань, з виробництва, з маркетингу, з фінансів, з персоналу та ін., залежно від специфіки підприємства).

Зазначений центр повинен організовувати та координувати діяльність тимчасових цільових груп, кожна з яких створюється для вирішення конкретних проблем забезпечення конкурентних переваг і складається, залежно від специфіки визначеної Центром мети, з чотирьох-семи працівників одного або різних підрозділів.

Тимчасові цільові групи організуються у міру виникнення поточних і стратегічних проблем, які пов'язані з різноманітними аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства та підвищення його конкурентного потенціалу.

Очікувані результати роботи тимчасових цільових груп можуть бути згруповані за такими напрямками:

- забезпечення конкурентних переваг і підвищення рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення результативності (досягнення цілей) та ефективності (перевищення економічного ефекту від діяльності тимчасових цільових груп над витратами на їх функціонування) роботи тимчасових цільових груп;
- зміна рівня організаційного розвитку колективу підприємства (формування корпоративної культури підприємницького типу, поліпшення горизонтальної міжфункціональної взаємодії).

Вагомим організаційним елементом інтеграції технології забезпечення конкурентних переваг у загальну систему управління підприємством є перерозподіл повноважень щодо забезпечення конкурентних переваг між окремими підрозділами та посадовими особами, що спрямований на виконання всіх функцій зазначеного управління та уникнення дублювання обов'язків. Реалізація результатів такого перерозподілу дозволить сформувати організаційну основу впровадження технології забезпечення конкурентних переваг у діяльність підприємства.

Таким чином, впровадження комплексу організаційно-економічних заходів, процедур та інструментів на вітчизняних підприємствах сприятиме налагодженню процесів створення, підтримки та розвитку конкурентних переваг на цілеспрямованій і системній основі, забезпечуватиме їх виживання та довготривалий ринковий успіх.

7.5. Технологія формування і реалізація інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства

Інвестиційно-економічні стратегії забезпечення конкурентних переваг спрямовані на досягнення довгострокового зростання вартості підприємства і оптимального рівня дохідності господарської діяльності. Так, до основних завдань інвестиційно-економічної стратегії, забезпечення конкурентних переваг підприємства належать:

- мінімізація вартості капіталу, що використовується підприємством;
- забезпечення фінансовими ресурсами на умовах вигідніших, ніж у конкурентів;

- підвищення ефективності використання власних та залучених фінансових ресурсів;
- оптимізація структури капіталу;
- оптимізація фінансового стану і, як наслідок, підвищення інвестиційної привабливості;
- оптимізація рівня фінансового контролю та фінансової дисципліни.

Таким чином, реалізуючи інвестиційно-економічну стратегію забезпечення конкурентних переваг, підприємство може отримати:

- доступ до більшої кількості ринків фінансових ресурсів, можливість використання більшої кількості видів фінансових ресурсів;
- можливість у будь-який момент забезпечити потреби у фінансових ресурсах;
- нижчий рівень фінансових витрат, ніж у конкурентів;
- вищий рівень ефективності використання капіталу (власного та залученого), ніж у конкурентів;
- вищий рівень забезпечення інтересів власників, керівництва, працівників, ніж у конкурентів;
- вищий рівень інвестиційної привабливості, ніж у конкурентів;
- вищий рівень «фінансової прозорості», ніж у конкурентів.

На підприємствах забезпечення конкурентних переваг може відбуватись за окремими напрямками у межах реалізації інвестиційно-економічної стратегії та заходів, що гарантують їхнє досягнення у конкретному напрямку (рис. 7.5).

Водночас важливо виокремити послідовність формування інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства, яка складається з таких етапів:

1. поглиблене аналізування наявності чи можливості забезпечувати на підприємстві конкурентні переваги, досягненню яких сприятиме інвестиційно-економічна стратегія, та необхідних заходів і факторів їхнього формування;
2. вибір заходів, реалізація яких уможливіє забезпечення конкурентних переваг, а також призначення осіб, відповідальних за їхнє виконання;
3. додаткове залучення капіталу (зміна структури капіталу) у разі виявлення фінансового дефіциту, потреби оптимізації фінансового стану і якщо забезпечення певної конкурентної переваги вимагає додаткового залучення капіталу;
4. контроль за реалізацією визначених заходів та досягненням завдань і цілей, що передбачені інвестиційно-економічною стратегією.

Лекція 8. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

8.1. Економічна характеристика поняття «конкурентоспроможність продукції»

8.2. Концептуальна характеристика управління конкурентоспроможністю продукції

8.3. Фактори, критерії, чинники конкурентоспроможності продукції

8.4. Принципи та алгоритм оцінювання конкурентоспроможності продукції

8.5. Методи та показники оцінювання конкурентоспроможності продукції

8.1. Економічна характеристика поняття «конкурентоспроможність продукції»

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

Сьогодні у деяких наукових джерелах методика підходів до визначення поняття конкурентоспроможності продукції (КПр) окремих вчених значно відрізняється. Маючи різні погляди, вони отримують іноді протилежні результати. Тому, перш ніж встановити найбільш обґрунтоване визначення поняття КПр, необхідно розмежувати аспекти досліджень, які розроблені на достатньому теоретичному рівні, і що, які потребують додаткового вивчення.

Існуючі підходи різних вчених настільки суперечливі, що доводиться вибирати найбільш значущі серед них. Більшість дослідників, використовуючи термін «конкурентоспроможність продукції» з точки зору маркетингу й товарознавства, намагаються подати своє тлумачення цього поняття.

Розуміючи, що КПр на ринку є об'єктивною властивістю, поки немає єдності поглядів і підходів у цьому питанні з теоретичної точки зору. Основними принципами трактування терміна «конкурентоспроможність продукції» є такі:

- КПр може проявлятися на вільному ринку;
- може поширюватися як на об'єкт ринкових відносин (товари, послуги), так і на суб'єкт;
- конкурентоспроможність враховує якість продукції як з боку товаровиробника, так і з боку покупця;
- при визначенні КПр обов'язково враховують рівень грошових доходів споживача на цьому ринку продукції;

- конкурентоспроможність виробника визначається як економічними, технологічними й іншими параметрами, так і його часткою на вільному ринку;
- КПр має динамічний характер;
- управляє КПр тільки конкуренція, що складається на тому або іншому вільному товарному ринку.

Окремі науковці стверджують, що універсального визначення поняття КПр взагалі не може бути, а все залежить від того, щодо якого об'єкта (продукції) або суб'єкта воно вживається.

Багато вчених ототожнюють поняття «якість» і «конкурентоспроможність». Так, конкурентоспроможність і якість продукції – концентроване вираження всієї сукупності можливостей підприємства, будь-якого виробника виробляти й збувати продукцію та послуги. КПр визначається, на відміну від якості, сукупністю тільки тих конкретних властивостей продукції, які становлять безсумнівний інтерес для покупця й забезпечують задоволення їх потреби, а інші характеристики до уваги не беруться.

При розгляді різних аспектів КПр визначається як:

- рівень якості певної продукції з урахуванням витрат на задоволення суспільних потреб, цін, умов постачання й експлуатації;
- можливість реалізації продукції в цей момент часу на певному ринку;
- відносне поняття, чітко прив'язане до конкретного сегмента ринку й часу продажу;
- сукупність якісних і цінових характеристик, що забезпечує задоволення конкретних потреб покупця;
- складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність продукції зайняти та утримувати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншою аналогічною продукцією;
- характеристика продукції, яка відображає її відмінність від продукції-конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення;
- ступінь привабливості продукту для споживача, який здійснює реальну покупку;
- дуже динамічна, часом непередбачувана й залежить від безлічі факторів;
- функція параметрів якості, ціни й задоволення потреби;
- об'єкт взаємозв'язку з проектно-конструкторською документацією, технологією виробництва продукції, окремим проектом, продуктом.

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

- ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції;
- масштабами розгляду КПр (на регіональному, національному або світовому ринках (підприємство, галузь, країна));
- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- характеристикою будь-якої складової КПр (конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалів підприємства).

При цьому, під КПр розуміється сукупність операцій, яка охоплює: аналіз ринку; виокремлення й вивчення техніко-експлуатаційних та економічних параметрів продукції та інших чинників, встановлення рівня техніко-експлуатаційних і економічних параметрів продукції, що представлена або може бути представлена на ринку; кількісну оцінку КПр як кінцевий результат цього аналізу.

Враховуючи все це, можемо запропонувати таке визначення:

Конкурентоспроможність продукції – це властивість продукції, яка обумовлена наявністю у неї сукупності техніко-експлуатаційних і економічних характеристик, що визначає можливість реального або потенційного задоволення цією продукцією конкретної потреби певного ринку.

У такому розумінні КПр є характеристикою, що охоплює як реальні, так і потенційні можливості, та визначається порівнянням споживчих властивостей та цін споживання. На КПр впливають також такі чинники, як темп технологічних змін, сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу і продуктових інновацій, наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність, місткість окремих сегментів ринку, наявність конкурентів і їх відносні ринкові частки, соціально-демографічні характеристики.

Для того, щоб продукт був конкурентоспроможним, він має відповідати критеріям оцінювання споживачів конкретного ринку в конкретний час. Однією із умов вибору продукції споживачем є збіг основних ринкових характеристик виробу з умовними характеристиками конкретної потреби покупця. Такими характеристиками найчастіше є нормативні та технічні параметри, а також ціна придбання та вартість споживання продукції.

Водночас КПр – це не менше уміле маневрування в ринковому просторі та часі, а й максимальне врахування вимог і можливостей конкретних груп

покупців. Причини КПр необхідно досліджувати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком ефективного управління процесом розробки, реалізації та експлуатації пропонованої продукції.

Отже, можна зробити висновок, що будь-яка представлена на ринку продукція фактично проходить там перевірку на ступінь задоволення суспільних потреб. КПр, тобто здатність збуту продукції на певному ринку, можна визначити тільки шляхом порівняння конкурентної продукції між собою. Узагальнюючи розглянуті особливості КПр і наведені визначення, можна зробити такі висновки:

- КПр товаровиробників у цей час об'єктивно існує на ринках України;
- конкурентоспроможність враховує оцінку якостей продукції як з боку виробників, так і з боку споживачів;
- конкурентоспроможність є динамічною категорією, і необхідно враховувати цю динамічність на тому чи іншому сегменті ринку;
- при встановленні частки товаровиробника на тому або іншому сегменті ринку необхідно розробити показник, який підтверджує рівень конкурентних відносин, що складається на тому або іншому ринку продукції;
- існують відмінні риси умов прояву КПр на ринках України.

8.2. Концептуальна характеристика управління конкурентоспроможністю продукції

Управління конкурентоспроможністю продукції – це характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що включають переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу.

Управління КПр обумовлює необхідність розробки концепції та відповідного механізму, спрямованого на забезпечення високої КПр. Її теоретичною основою є теорія розвитку, економіко-математичне моделювання, теорія маркетингу та теорія управління.

В основі концепції управління КПр лежать такі принципи побудови:

1. застосування тільки кількісних методів оцінювання;
2. використання загальновідомих наукових методів і показників вимірювання;
3. відносний характер КПр.

Враховуючи економічний зміст, що приймає КПр на етапі формування конкурентного середовища, цю категорію можна розглядати як споживчу властивість з конкретними параметрами оцінювання.

Крім того, продукція повинна не лише мати споживчу цінність, а й бути економічною в умовах майбутньої експлуатації і використання.

КПр визначається на основі ціни споживання, що складається з ціни товару та витрат, пов'язаних з його експлуатацією, порівняно з конкурентами. Так, КПр – це сукупність споживчих властивостей виробу, що визначають його відмінність від виробу – конкурента за різними характеристиками (ціна, якість, прибутковість, витратомісткість).

Завдання управління КПр зводиться до ринкового механізму розподілу ринку між продукцією підприємств-конкурентів. В основі цього лежить критеріальний рівень управління КПр суб'єкта господарювання.

Вихідним пунктом управління КПр суб'єкта господарювання є її якість – сукупність властивостей, ознак продукції, що обумовлюють здатність задовольняти потреби і запити людей, відповідати своєму призначенню і вимогам, що висуваються. Якість визначається мірою відповідності продукції (товарів, робіт, послуг) умовам і вимогам стандартів, договорів, контрактів, запитів споживачів.

Не тільки якість впливає на КПр суб'єкта господарювання – обов'язковим при її моделюванні є врахування фактора споживчих пріоритетів. Споживачі готові купувати тільки ту продукцію, яка задовольняє їх потреби належним чином (або вони в цьому впевнені). Від споживчих пріоритетів залежить рівень вимог, що висуваються споживачами до продукції, і, отже, рівень її оцінки. Найважливішими чинниками, що визначають у сукупності зі споживчою вартістю таку характеристику продукції, як ціна, є рівень платоспроможного попиту (у широкому сенсі) та витрати на виробництво продукції.

Від рівня платоспроможного попиту залежить, чи зможуть споживачі придбати пропоновану продукцію. З одного боку, без урахування цього чинника реалізація продукції може бути дуже ускладнена або взагалі неможлива. З іншого – ціну визначають витрати на виробництво продукції, з урахуванням яких встановлюється економічна ефективність її виробництва.

Якщо продукцію буде не вигідно випускати, то (відповідно до здорового глузду), якою конкурентоспроможною вона б не була, випускати її ніхто не буде. Отже, при взаємодії таких економічних чинників, як споживча вартість продукту, рівень платоспроможного попиту та витрати на виробництво, з'являється ціна виробу – одна із найважливіших його кількісних характеристик.

Ціна продукції охоплює витрати на її розробку, випуск і реалізацію, а також необхідний рівень прибутку підприємства. При цьому ціна продукції

визначає КПр і є основою розрахунку показника «ціна / якість» – одного з головних показників КПр суб'єкта господарювання. Крім того, зіставлення ціни виробу з рівнем платоспроможного попиту дасть реальний об'єм попиту на продукцію, дозволить визначити потенційних покупців, виявити їх пріоритети і максимально їх врахувати при розробці продукції і майбутньому її просуванні на ринок. Значення ціни продукції визначається і тим, що існує особливий вид конкуренції – цінова, заснована на використанні конкурентного привілею, який базується на більш низьких витратах.

Таким чином, ціна – могутній інструмент управління КПр суб'єкта господарювання. Проте дійсне значення КПр проявляється тільки тоді, коли виробник виходить зі своєю продукцією на ринок, коли продукція на ринку протистоїть аналогам інших виробників і товарам-замінникам. Тільки в тому випадку, якщо продукція володіє конкурентною перевагою (нижчою ціною або вищою споживчою вартістю порівняно з продукцією конкурентів), вона буде реалізована, тобто підтвердить свою конкурентоспроможність за наявності у по-купця вибору між цією продукцією, продукцією-аналогом і продукцією-замінниками.

Велику роль у забезпеченні якості та, як наслідок, КПр відіграють стандартизація, сертифікація та системи управління якістю.

Стандартизація продукції – це діяльність щодо встановлення у нормативних документах певних вимог (норм, правил та характеристик) з метою гарантування: безпеки продукції (послуг) для навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна споживачів; технічної та інформаційної сумісності; взаємозамінності продукції; якості продукції та послуг відповідно до рівня розвитку науки, техніки та технології; єдності вимірів; безпеки господарських об'єктів з урахуванням ризику виникнення природних та техногенних катастроф й інших надзвичайних ситуацій.

Стандарт – це документ, яким визначається (нормується) предмет, що стандартизують. Він є не тільки технічним, але й державним документом. Стандарти містять у собі повну характеристику товару: технічні умови його виготовлення, правила приймання, сортування, пакування, маркування, транспортування, зберігання. При оцінюванні якості товару насамперед визначається його відповідність стандартам. Відповідність стандартам – регламентований споживчий параметр, порушення якого зводить конкурентоздатність товару нанівець.

Сертифікація продукції – це процедура підтвердження відповідності, шляхом якої незалежна від виробника (продавця, виконавця) та споживача

(покупця) організація документально засвідчує, що продукція відповідає встановленим вимогам. Так, сертифікація здійснюється з метою:

- запобігання наданню послуг та реалізації продукції, небезпечних для життя, здоров'я та майна громадян і довкілля;
- допомоги споживачеві у виборі продукції;
- створення умов для участі суб'єктів господарювання в міжнародній економічній, науково-технічній співпраці, торгівлі.

Це дозволяє реалізувати єдиний підхід до оцінювання якості різних об'єктів та уможлиблює гарантію стабільного виготовлення продукції необхідного рівня якості.

Розвинена національна сертифікація слугує інтересам споживача, захищаючи його від низькоякісної, або шкідливої для здоров'я продукції. Сертифікація продукції є не стільки засобом контролю, скільки фактором економічного регулювання якості, елементом ринкових відносин.

Система якості продукції – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю. Проблема якості й КПр має у сучасному світі універсальний характер. Масове виробництво продукції високої якості – один із вагомих критеріїв розвитку будь-якого суспільства. Однак відомо, що суттєва частка підприємств України випускає та реалізовує продукцію з порушенням стандартів й інших нормативних доку-ментів. І відшкодування за рахунок винуватців заподіяної таким чи-ном шкоди є процесом вкрай складним та тривалим.

Отже, для того, щоб продукція була конкурентоспроможною, необхідно оптимізувати всі ланки її виробничого циклу так, щоб ціна продукції відповідала її якості, а також рівню сервісу, та щоб була доступною для споживача.

8.3. Фактори, критерії, чинники конкурентоспроможності продукції

Конкурентоспроможність як похідна конкуренції – це мірило спроможності об'єктів або суб'єктів до самовираження і самоствердження в умовах конкурентної боротьби. Основою економічної діяльності є динамічний, цілеспрямований процес забезпечення самовдосконалення через систему економічної життєздатності підприємства, підґрунтям якої слугує необхідний рівень конкурентоспроможності продукції, з її характерною ознакою і змістом – наявністю реалізаційних факторів та елементів.

Продукція у процесі відтворення проходить чотири стадії: виробничу, розподілу, обміну і споживання. Оскільки розподіл і обмін як фази

відбуваються у процесі продажу, у табл. 8.1 наведено фактори КПр за трьома сферами проходження.

Таблиця 8.1

Фактори конкурентоспроможності продукції за стадіями відтворення

Стадії відтворення продукції	Фактори
1	2
Виробнича стадія	<ul style="list-style-type: none"> - <i>технічні</i>: якість, міцність, надійність, безпечність; - <i>економічні</i>: матеріаломісткість, енергоспоживання, габарити, об'єм, вага, концентрація; - <i>естетичні</i>: художня виразність та колорит, раціональна організація форми, цілісність композиції; - <i>екологічні</i>: вплив на природне та предметне середовища; - <i>експлуатаційні</i>: простота користування (приготування), комфортність, ремонтпридатність, зручність в експлуатації
Стадія продажу	<ul style="list-style-type: none"> - <i>споруда крамниці</i>: інтер'єр, ергономічні умови; - <i>процес продажу</i>: кваліфікація персоналу, швидкість обслуговування, знання іноземних мов; - <i>сервіс у процесі продажу</i>: консультація персоналу, доставка, підганання, монтаж, встановлення на місці; - <i>гуртовий продаж</i>: франчайзинг, мерчендайзинг, торгова мережа, дистриб'ютори; - <i>умови контракту</i>: ціна, знижка, система оплати; - <i>законодавство з регулювання обміну</i>: мито, податки, дотації, правовий захист товару
Споживання, користування	<ul style="list-style-type: none"> - <i>сервіс у процесі користування, споживання</i>: мережа пунктів ремонту та гарантійного обслуговування; - <i>післяпродажний період</i>: використання за повторним призначенням, продовження експлуатації через оновлення

Як видно з табл. 8.1, більшість складових конкурентоспроможності походять з виробничої сфери і тільки певна їх частина - з торговельної.

Із великої кількості факторів КПр на ринку пріоритетну роль відіграють такі:

1. корисність для потенційного покупця (споживча вартість або здатність задовольнити вимоги, що встановлюються до окремого типу і виду продукції з боку споживача);

2. ціна продукції (за однакової корисності покупець віддасть перевагу дешевшому товару, але може придбати і дорожчий товар, якщо він виявиться для нього кориснішим; виняток – престижні або статусні товари, придбання яких необхідне для підтримки певного соціального статусу покупця);

3. інноваційність продукції (введення важливої для покупця новизни у товар, що робить його оригінальним (ексклюзивним)).

Критерій КПр – це якісна та (або) кількісна характеристика продукції, що є основою для оцінювання її конкурентоспроможності. Характеристику основних критеріїв КПр наведено в табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Критерії конкурентоспроможності продукції [8, 9]

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

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

Щодо конкурентоспроможності послуг, то перші три критерії визначають корисність послуги, причому перелік одиничних показників першого критерію специфічний для кожної групи послуги, а зміст другого і третього критеріїв загалом ідентичний для всіх груп послуг.

Поряд із цими критеріями виокремлюють також організаційні критерії (умови збуту, якість обслуговування і післяпродажну діяльність), але їх неможливо виміряти навіть за допомогою бальної шкали через вплив на них занадто великої кількості факторів.

Зауважимо, що оцінювання КПр західними науковцями здійснюється з урахуванням таких критеріїв:

– підхід експертів Паризької торгово-промислової палати: ступінь новизни товару; якість його виготовлення; наявність матеріальної бази для поширення інформації про товар, можливість стимулювання збуту, включаючи рекламу; можливості пристосування товару до вимог конкретного ринку; фінансові умови; динамізм збуту і здатність швидко реагувати на успіхи ринку;

– підхід англійських економістів: цінові показники; порівняльна вартість; порівняльна прибутковість.

Під чинниками конкурентоспроможності прийнято розуміти безпосередні причини, наявність котрих необхідна та достатня для зміни одного чи декількох критеріїв конкурентоспроможності.

Класифікацію чинників КПр наведено в табл. 8.3.

Чинники конкурентоспроможності продукції

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

Так, збутові та сервісні чинники як послуги тісно кореспондують між собою, оскільки переслідують одні і ті ж цілі: забезпечення належної якості товарів; доступність їх для споживача за ціною й іншими параметрами; забезпечення раціонального асортименту, тобто асортименту, що відповідає попиту різних категорій покупців за різними параметрами.

Крім того, КПр залежить від низки чинників, що впливають на пріоритетність вибору і визначають обсяг їх реалізації на певному ринку, зокрема:

- техніко-економічних чинників, які залежать від продуктивності та інтенсивності праці, витрат виробництва, наукоємності продукції;
- комерційних чинників, які визначають умови реалізації продукції на конкретному ринку (кон'юнктура ринку, сервіс, що надається, реклама, імідж);
- нормативно-правових чинників, які відображають вимоги технічної, екологічної і морально-етичної безпеки використання товару на певному ринку, патентно-правові вимоги.

8.4. Принципи та алгоритм оцінювання конкурентоспроможності продукції

Для визначення конкурентоспроможності продукції керуються певними принципами її оцінювання – базовими вихідними положеннями, дотримання яких дозволяє підвищити точність оцінювання, врахувати інтереси ринкових суб'єктів, уніфікувати порядок дій, що складають зміст процедури оцінювання.

Перелік головних принципів оцінювання КПр наведено на рис. 8.1.

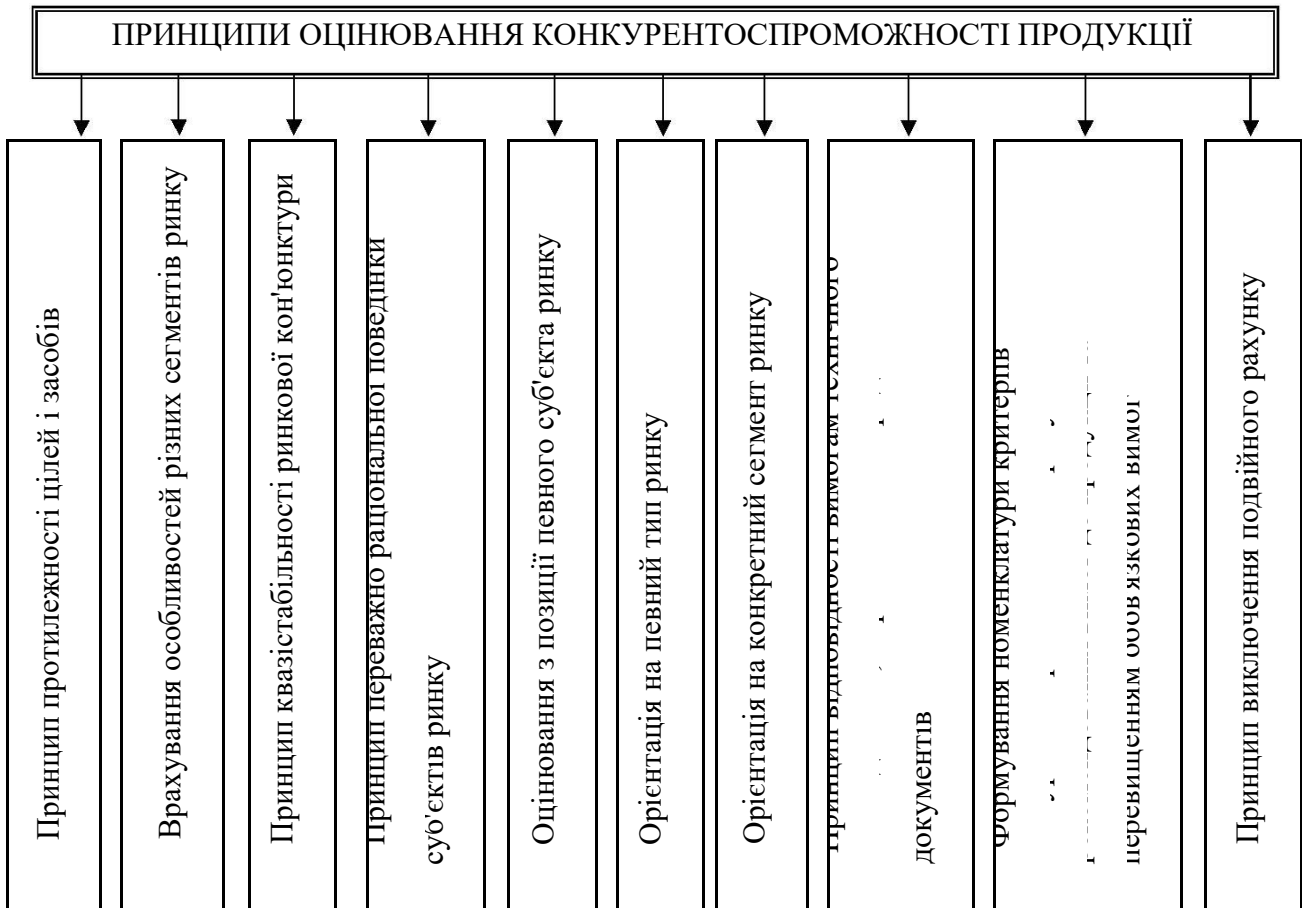


Рис. 8.1. Перелік принципів оцінювання конкурентоспроможності продукції

Так, на основі цих принципів сформульовано методичні аспекти оцінювання КПр:

1. методична база повинна будуватися відповідно до економічної сутності продукції, що призначена для продажу і подальшого споживання задовольняти запити користувачів, а при дослідженні чинників – сприяти або перешкоджати досягненню КПр; при визначенні КПр оцінюється те, наскільки краща (гірша) якість порівняно з продукцією конкурентів;

2. при виявленій проблемі КПр її вирішення доцільно здійснювати на основі маркетингового дослідження, що передбачає вивчення ставлення покупців до продукції і її конкурентів, а також переваг та недоліків

внутрішнього середовища суб'єкта, ефективності використання можливостей і уникнення загроз його зовнішнього оточення;

3. оцінювання КПр повинно проводитися періодично, а не лише при виникненні проблемної ситуації (вжиття превентивних заходів на основі виявлення сигналів про потенційне погіршення КПр ефективніше, ніж спроба підвищити її реально низьку конкурентоспроможність);

4. оскільки продукція орієнтована на певні сегменти покупців, складовими КПр є технічні, економічні та комерційні характеристики, якими більшість покупців конкретного сегмента переважно керуються при виборі тієї або іншої продукції;

5. перелік значущих для покупців складових КПр залежить від типу останньої, тому з'являється необхідність виокремлення складових КПр у кожному конкретному випадку;

6. визначення набору складових КПр – ключовий момент її оцінювання; при цьому на перший план необхідно висувати ті, які мають найбільшу значущість для покупця; визначення «ваги» кожного параметра може проводитися як за допомогою експертних, так і соціологічних методів; насамперед повинні досліджуватися найбільш значущі параметри проте це не виключає вивчення другорядних складових, які в деяких випадках можуть здійснювати відчутний вплив на ринковий успіх продукції;

7. специфіка етапів оцінювання КПр залежить від конкурентної ситуації на ринку, виду продукції, завдань оцінювання, діяльності й стану підприємства, продукція якого оцінюється.

Оцінювання КПр є вихідним елементом для виробничо-господарської діяльності підприємств за умов ринкової економіки. Вивчення КПр повинно проводитись безперервно та систематично на всіх етапах життєвого циклу продукції, що сприяє:

- можливості своєчасного прийняття рішення про оптимальні зміни асортименту продукції;
- необхідності пошуку нових ринків, розробки та виробництва нової і модернізованої продукції;
- розширенню та створенню виробничих потужностей тощо.

Етапи оцінювання КПр суб'єкта господарювання:

1. Аналіз ринку виробництва і реалізації продукції
2. Оцінювання техніко-експлуатаційних і економічних параметрів продукції
3. Оцінювання факторів формування попиту на продукцію

4. Оцінювання конкурентоспроможності продукції (вибір параметрів оцінювання, систематизація отриманих ресурсів)

5. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції

6. Розробка та реалізація конкурентних стратегій забезпечення конкурентоспроможності продукції

Кожен із етапів оцінювання КПр передбачає послідовне визначення основних характеристик продукції, що дозволяє розрахувати інтегральний показник КПр. На перших етапах оцінювання проводиться зведення інформаційної бази, зокрема про кон'юнктуру ринку, параметри продукції, фактори споживчого попиту. Після того, як визначено усі чинники КПр, розраховують її інтегральне значення та розробляють конкурентні стратегії підприємства.

Оскільки КПр характеризує не власне якість, а ступінь відповідності якості певної продукції показникам якості аналогічної за призначенням продукції конкурента, тому оцінювання КПр має на меті зіставлення значень показників якості продукції з показниками якості продукції конкурента (базовим або еталонним зразком). Вибір продукції-еталона є одним із найбільш відповідальних етапів процедури оцінювання конкурентоспроможності продукції.

Звичайно, достовірність отриманих результатів інтегрального оцінювання залежить не лише від якості накопиченої інформації, а й від системи параметрів. Як вже було зазначено, основними параметрами КПр слід вважати техніко-експлуатаційні та економічні, які у повному обсязі забезпечують ефективність оцінювання.

Показники КПр – це сукупність критеріїв кількісної оцінки рівня КПр. Для оцінювання рівня КПр застосовують систему одиничних, групових (збірних, узагальнених, комплексних) та інтегральних показників. При цьому правильність результату, отриманого під час оцінювання конкурентоспроможності продукції, значною мірою залежить від вибору оцінної бази. Базовими параметрами оцінювання можуть бути: потреба покупців; конкурентна продукція; гіпотетичний зразок продукції; група аналогічної продукції. Зауважимо, що до визначення показника КПр існують різні підходи.

Використання одного (інтегрального) показника або системи індикаторів для визначення КПр передбачає порівняння їх переваг і недоліків, можливостей і обмежень згідно з цілями дослідження.

Проблема вибору конкретного показника КПр вирішується шляхом узгодження його з певними критеріями. Зокрема, оцінювання КПр суб'єкта господарювання повинно:

відображати результат бізнес-процесів виробництва, просування і реалізації певної продукції;

уособлювати показник ефективності, оскільки сам феномен конкурентоспроможності відображає ефективність сукупності процесів бізнесу щодо певної продукції;

бути об'єктивним, таким, що не передбачає виключає експертного оцінювання (якщо існує така можливість), і відображати прояв конкурентоспроможності в зовнішньому середовищі;

враховувати баланс інтересів виробника і споживача;

створювати зручність для проведення факторного аналізу. Отже, ці економічні чинники характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і, з точки зору його конкурентоспроможності, можливість та ефективність адаптації підприємства до чинників зовнішнього середовища. Саме ця група економічних умов є найбільш значимою для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки ці критерії є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства.

8.5. Методи та показники оцінювання конкурентоспроможності продукції

Для визначення рівня КПр на практиці застосовуються різноманітні методи. Вибір конкретного методу визначення конкурентоспроможності залежить від специфіки продукту, обсягів доступної інформації, терміновості отримання результатів оцінювання, аудиторії, на яку вони розраховані, ресурсних обмежень тощо.

Методи оцінювання КПр суб'єкта господарювання можна класифікувати за певними критеріями.

Так, матричний метод оцінювання КПр варто охарактеризувати на конкретному прикладі, за який обрано так звану «матрицю Нільсена». В основу методу покладено використання таблиці оцінювання комерційного успіху нової продукції, що розроблена аналітиками маркетингового підприємства «А. С. Нільсен». Зазначений підхід передбачає:

1. комплексне оцінювання КПр з використанням сукупності групових критеріїв – товарних, збутових, ринкових, виробничих;

2. градацію рівня комерційного успіху за трьома групами: нижче середнього, середній, вище середнього;

3. характеристику ознак за кожним одиничним критерієм продукції, що аналізується, для визначення належності до однієї з груп.

Переважно для оцінювання КПр використовують аналітичні і графічні методи.

Таким чином, оцінювання КПр проводиться шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння. При цьому можуть використовуватися диференціальний, комплексний і змішаний методи оцінювання КПр.

Диференціальний метод оцінювання КПр суб'єкта господарювання базується на використанні та зіставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази, порівняння. Враховуючи невизначеність інформаційної бази диференціальний метод дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності аналізованої продукції або наявності у неї недоліків порівняно з продукцією-аналогом, проте не враховує вплив на перевагу споживача при виборі продукції вагомості кожного параметра. Як правило, за значеннями одиничних показників неможливо однозначно оцінити рівень КПр, тому часто вдаються до комплексних та змішаних методів оцінювання.

Комплексний метод застосовується у випадку, якщо для характеристики якості продукції використовується сукупність параметрів, що описують яку-небудь властивість. Метод ґрунтується на використанні комплексних показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується, та зразка. Основою для визначення вагомості кожного технічного параметра в загальному переліку є експертні оцінки, що ґрунтуються на результатах маркетингових досліджень.

Змішаний метод оцінювання є поєднанням диференціального і комплексного методів. При змішаному методі оцінювання КПр, використовуються частина параметрів, розрахованих диференціальним методом і частина параметрів, розрахованих комплексним методом, а також враховуються умови ринкових відносин.

Зокрема, відомо, в система ринкових відносин є непередбачуваною і створює потребу достовірності оцінювання КПр суб'єкта господарювання.

У результаті порівняння з використанням диференціального, комплексного або змішаного методів оцінювання КПр можна зробити такі висновки:

- продукція конкурентоспроможна на певному ринку в порівнюваному класі продукції;
- продукція володіє низькою конкурентоспроможністю в порівнюваному класі продукції на певному ринку;

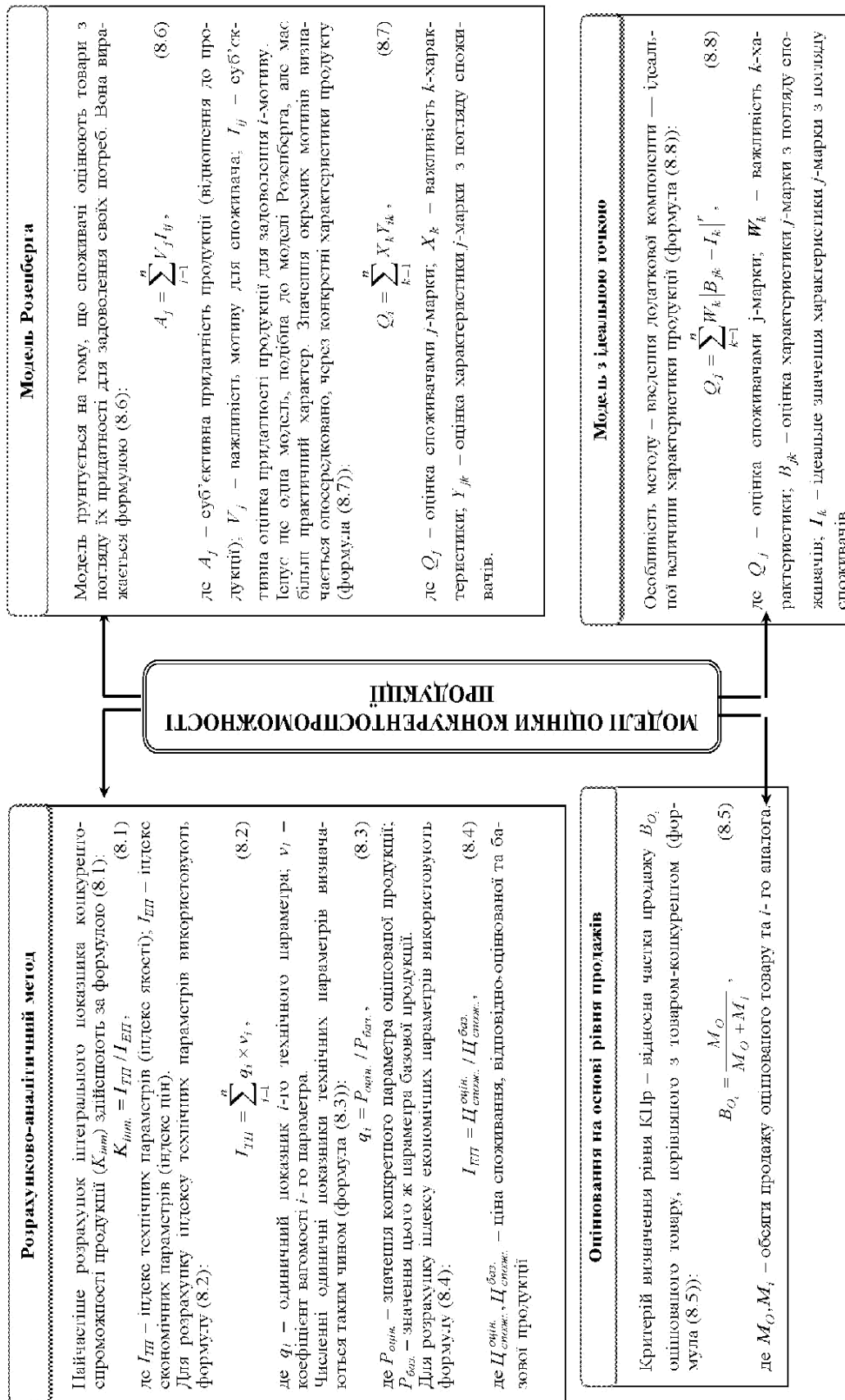


Рис. 8.6. Моделі оцінювання конкурентоспроможності продукції

– продукція повністю не конкурентоспроможна в порівнюваному класі виробів на певному ринку.

Перейдемо до розгляду конкретних методик оцінювання рівня КПр, що мають яскраво виражену галузеву специфіку. Так, конкурентоспроможність однопараметричних об'єктів (наприклад, машин та устаткування) можна визначити за формулою (8.15):

$$K_{\Pi} = E_{OP} / E_{PK} \times \kappa_1 \times \kappa_2 \times \kappa_3 , \quad (8.15)$$

де K_{Π} – конкурентоспроможність продукції на конкретному ринку;

E_{OP} , E_{PK} – ефективність, відповідно, оцінюваної продукції і продукції-конкурента;

$\kappa_1, \kappa_2, \kappa_3$ – коригуючі коефіцієнти, що враховують конкурентні переваги.

Таким чином, аналізуючи відомі із літературних джерел методики оцінювання КПр, слід зазначити, що всі вони мають ті або інші недоліки та переваги. Використання кожної з них є цілком доречним за певних умов на певних етапах життєвого циклу продукції. Втім, питання про переваги тієї або іншої групи є дискусійним. І відповідь на нього ґрунтується на зіставленні недоліків та переваг конкретної методики відповідно до цілей дослідження.

Загалом, підходом, що дає можливість найбільш повно оцінити рівень конкурентоспроможності продукції, є комплексний метод, який враховує найбільшу кількість факторів, що на неї впливають. Проте його застосування потребує майбутнього вдосконалення пов'язаних із ним підходів та методики розрахунку.

Особливу увагу слід приділити проблемам управління капіталом у межах формування та реалізації третього етапу інвестиційно-економічної стратегії підприємства. Зокрема врахувати при розробці ТЗКП такі аспекти її формування та реалізації, як політика фінансування, планування методів залучення інвестицій протягом наступних трьох років, якщо підприємством акумульовано акціонерний капітал, то залучення капіталу шляхом емісії корпоративних цінних паперів, інвестиції у цінні папери інших емітентів, а також дивідендна політика.



Рис. 8.3. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства внаслідок реалізації інвестиційно-економічної стратегії

Лекція 9. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

9.1. Сутнісна характеристика поняття «конкурентоспроможність підприємства»

9.2. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

9.3. Організаційно-економічна структура механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства

9.4. Систематизація та розрахунок показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства

9.1. Сутнісна характеристика поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Серед вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів не існує єдиної думки щодо сутності категорії конкурентоспроможності підприємства (КПв) та її співвідношення з іншими взаємопов'язаними категоріями, зокрема конкуренції, конкурентних переваг, конкурентного статусу, конкурентної позиції підприємства. Однак, враховуючи наукові підходи, КПв відображає ознаки динамічності господарських відносин, що вимагає розгляду еволюції економічних поглядів стосовно цього поняття.

Так, еволюція економічних вчень щодо КПв характеризується зміною поглядів від теорії меркантилізму до теорії інтелектуального лідерства та обґрунтовує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства на ефективність конкуренції (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Трансформація економічних теорій щодо конкурентоспроможності підприємства

Теорії, представники	Зміст теорій
Теорія меркантилізму (Т. Маєн, А. Монкретьєн та ін.)	Протекціоністські дії держави збільшують конкурентоспроможність національного суб'єкта господарювання на зовнішньому ринку, забезпечуючи цим активний торговельний баланс
Теорія вартості (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль)	Конкурентоспроможність підприємства визначається міноюю вартістю товару, що залежить від кількості праці (А. Сміт), рідкістю товару (Д. Рікардо), врівноваженням попиту і пропозиції (Дж. Мілль)
Теорія рівноваги (А. Маршалл)	Критерієм конкурентоспроможності підприємства є ціна – наявність у господарюючого суб'єкта тих ресурсів, що

	використовуються з вищою продуктивністю
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	Конкурентоспроможність підприємства визначається вмінням ефективно впроваджувати інноваційні технології. Індикатором конкуренції нового типу є підприємець-новатор
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Конкурентоспроможність підприємства є проявом системи конкурентних переваг залежно від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання
Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. Прахалад)	Застосування нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів визначають конкурентоспроможність підприємства

Зазначимо, що поєднання теорії вартості А. Сміта, еволюційної теорії Й. Шумпетера та теорії інтелектуального лідерства Г. Хамела і К. Прахалада надає можливість найкраще усвідомити і пояснити значення КПв як стратегічного засобу ефективного розвитку економічної системи.

Важливою є думка вченого-економіста М. Туган-Барановського, який розробив власну теорію розподілу доходів, відому як «соціальна теорія розподілу». Визначаючи КПв нормою прибутку, вчений обґрунтовував зміну прибутку та заробітної плати двома факторами: зростанням продуктивності суспільної праці (фактор економічний); соціальною силою робочого класу (фактор соціальний). Водночас ступінь зацікавленості працівників в отриманні прибутку залежить від фактора їх участі в процесі розподілу та власності на засоби виробництва. Цей підхід значною мірою відображає соціальні аспекти розвитку КПв.

Є. Слуцький у праці «До теорії збалансованого бюджету споживача» (1915 р.) обґрунтовував принципи, на яких побудована теорія бюджету споживача. На основі поведінки споживача сформульовано закон попиту як головного індикатора зміни КПв, охарактеризовано кількісну залежність між емпіричними даними корисності благ та досліджено взаємозв'язок попиту на одне благо від ціни іншого. Певною мірою, ці принципи застосовують для розрахунку «споживчого кошика» та мінімального рівня споживання з метою забезпечення соціального захисту і зростання рівня життя населення.

Відмінності авторських позицій щодо трактувань КПв пов'язані з:

- прирівнюванням поняття конкурентоспроможності підприємства до понять конкурентного статусу, конкурентного рівня, конкурентної позиції;
- ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції;
- обмеженням поняття конкурентоспроможності системою внутрішньорегіонального, національного, світового ринкових середовищ;

– системою структурних елементів ресурсного потенціалу підприємства.

Досліджуючи трансформацію поглядів на КПв, її організаційно-економічні та функціональні особливості, зробимо висновок, що:

– існують різні підходи до визначення системи КПв: як боротьба фізичних або юридичних осіб; як процес прагнення; як можливість; як здатність; як системна оцінка;

– конкурентоспроможність розглядають без врахування системи взаємозв'язків з іншими економічними категоріями;

– поняття конкурентоспроможності охоплює не лише ринкове середовище, а й соціально-економічні аспекти розвитку;

– конкурентоспроможність не враховує функціональні особливості підприємства, зокрема вплив ринку споживчих товарів та купівельної спроможності населення;

– конкурентоспроможність не відображає динаміки господарських процесів, зокрема за умов стратегічного розвитку й обмежень ресурсного потенціалу;

– КПв не враховує впливу чинного законодавства та нормативно-правової бази.

Загалом, **конкурентоспроможність підприємства** – це механізм ефективного використання конкурентних переваг з метою реалізації стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності та забезпечення соціально-економічних потреб споживачів. Водночас критерії оцінювання, організаційно-економічні характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на рівні товару, підприємства, галузі або національного господарства мають свою специфіку.

9.2. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це певний аспект менеджменту підприємства, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління КПв 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 КПв є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Так, управління КПв має бути спрямованим на:

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

Об'єктом управління КПв є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління КПв є певне коло осіб, що реалізують його 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, що формують ланцюг цінностей);
- лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності;
- менеджери-економісти консалтингових організацій, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;
- державні та відомчі управлінські структури й органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Методологічною основою управління КПв є концептуальні положення сучасних економічних та управлінських теорій, 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 межах сучасних управлінських підходів, зокрема процесного, системного, ситуаційного.

Згідно з процесним підходом управління КПв – це процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілевстановлення, планування,

організації, мотивації та контролю діяльності щодо формуванню конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Функції системи управління конкурентоспроможністю підприємства	
Функції	Характеристики
Цілевстановлення	обумовлює орієнтацію управління КПв на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти
Планування	передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей та завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як загалом для підприємства, так і для його окремих структурних підрозділів
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 у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців для реалізації прийнятих планів
Мотивація	забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління КПв
Контроль	забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня КПв встановленим 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 визначеної мети

Зазначимо базові принципи управління КПв, згрупувавши їх у табл. 9.3.

Таблиця 9.3

Принципи системи управління конкурентоспроможністю підприємства	
Принципи	Характеристики
Єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства	передбачає, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні одне з практичних завдань
Системності управління	передбачає розгляд будь-якого об'єкта як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при визначенні цілей зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення цих цілей
Наукової обґрунтованості управління	передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління

Ранжування об'єктів управління за їх важливістю	вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку їх слід застосовувати для вирішення найважливіших проблем підвищення конкурентоспроможності
Багатоваріантності	передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій
Зіставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів	передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо того чи іншого розвитку подій зводяться до зіставного вигляду за параметрами реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення
Цільової спрямованості	диктує необхідність відповідності програм підвищення КПв цілям його конкурентної стратегії
Збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства	передбачає обов'язковість визначення сильних та слабких сторін об'єкта управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг суб'єкта у тій чи іншій сфері діяльності порівняно з конкурентами
Ринкової орієнтації	передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають стати можливості, які ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема розвитком попиту та потребами ринку
Комплексності	передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства
Гнучкості	передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі принципових змін його параметрів і появи нових загроз та можливостей розвитку підприємства
Етапності	передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі

Враховуючи структуру, цикл та принципи системи управління КПв, зазначимо дії, які є необхідними для управління КПв:

- 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 КПв, загальна блок-схема організаційно-економічного механізму якої наведена на рис. 9.3, є специфічною багатофункціональною та багатокомпонентною системою, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, які піддаються впливу зовнішніх та внутрішніх чинників і створюють

певну цілісність. Як видно з блок-схеми, структуру системи управління КПв формують вісім програмно-цільових комплексних блоків, які відображають 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 вирішення проблеми підвищення КПв, підсилення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, гарантує стійкий розвиток за рахунок створення та підтримки конкурентних переваг. Кожен блок також може розглядатися як система, що містить різноманітні системоутворюючі компоненти.

Блок 1. Вибір конкурентної стратегії підприємства. В його межах здійснюється вибір:

- стратегії надбання підприємством конкурентних переваг (контроль за витратами, диференціація, фокусування);
- стратегії конкурентної поведінки підприємства (наступальна, оборонна, коопераційна);
- стратегії забезпечення КПв (передбачає формування товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної, інтеграційної, управлінської стратегій).

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

- кардинальної перебудови організаційної структури управління;
- створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за госпрозрахункові результати діяльності;
- упровадження підприємницького типу менеджменту;
- забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішнього управління;
- удосконалення 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 оцінювання результатів праці;
- створення умов для творчої праці, 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 та конкурентоспроможності продукції. Він передбачає:

– технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів;

– розроблення ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності;

– розвиток співпраці на взаємовигідних умовах із західними провідними підприємствами щодо виготовлення наукомісткої високоякісної продукції;

– забезпечення тривалості життєвого циклу освоєних видів техніки;

– створення й освоєння принципово нової наукомісткої конкурентоспроможної техніки й устаткування;

– атестацію всього виробництва на відповідність вимогам європейських та міжнародних стандартів якості;

– розроблення та впровадження комплексної системи управління якістю;

– активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.

Блок 5. Системний підхід до диверсифікації та планування виробництва. Він передбачає:

– проведення політики диверсифікації виробництва з урахуванням динаміки змін кон'юнктури ринку;

– розроблення і забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних й оперативних планів виробництва, продажу та прибутку;

– розроблення стратегічних програм відновлення номенклатури техніки і обладнання за центрами прибутку;

– використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг;

– розроблення і впровадження госпрозрахунку в систему управління витратами на стадії планування та контролю діяльності;

– формування перспективних і річних бюджетів витрат на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства;

– розроблення організаційно-економічних і технічних заходів виконання перспективних, поточних і оперативних планів.

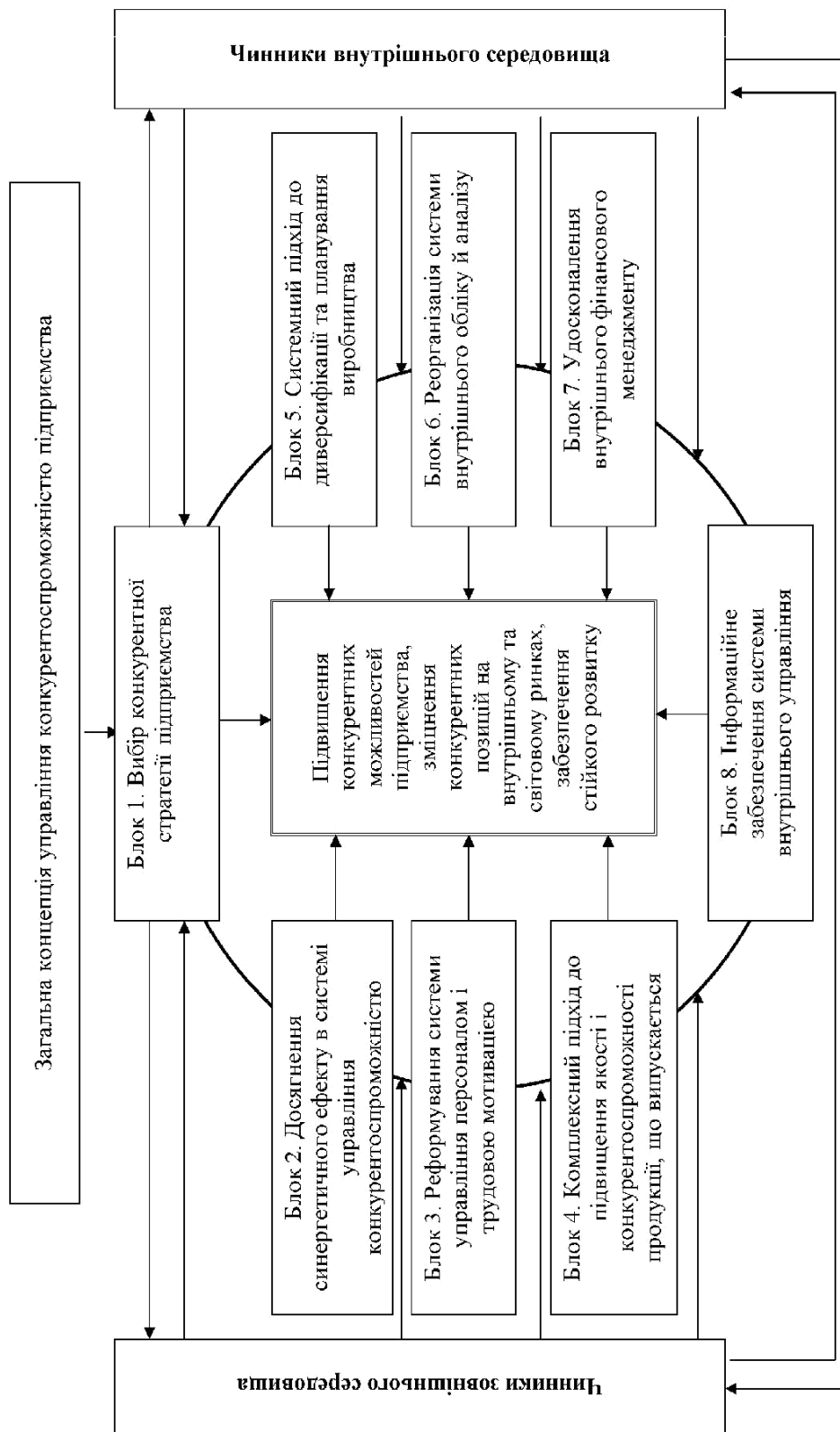


Рис. 9.3. Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства [7, с. 396]

Блок 6. Реорганізація системи внутрішнього обліку й аналізу на основі:

- адаптації прогресивних методологічних принципів і методичних положень зарубіжної системи обліку до вітчизняної практики;
- удосконалення схеми облікових робіт відповідно до вимог комплексного підходу до інтеграції бухгалтерського (фінансового), управлінського і податкового обліків;
- 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 підприємства;
- посилення координації і підвищення ефективності роботи структурних підрозділів бухгалтерської служби з урахуванням вимог ринкових відносин.

Блок 7. Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту. Системоутворюючими компонентами є:

- інформаційне забезпечення керівництва підприємства консолідованою фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- управління оборотними активами, формування портфеля інвестицій;
- удосконалення методичних підходів до оцінювання й аналізу фінансового стану підприємства;
- удосконалення системи фінансового планування і контролю руху коштів, управління потоком фінансових ресурсів;
- розроблення і реалізація фінансової політики підприємства в контексті підвищення якості й конкурентоспроможності.

Блок 8. Інформаційне забезпечення системи внутрішнього управління. Для його формування необхідні:

- розроблення 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;

- розроблення комп’ютерної системи управління якістю продукції;
- створення інформаційної системи “швидкий маркетинг”;
- розроблення автоматизованої системи “управління вартістю”;
- розроблення єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського і податкового обліків;
- створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування й обліку витрат;
- технічне забезпечення інформаційної системи внутрішнього управління.

Таким чином, загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління КПв є сукупністю складових, що відображають агреговані комплекси дій щодо підвищення конкурентних можливостей підприємства. Через складність та багатоаспектність проблеми конкурентоспроможності загальна блок-схема не відображає з високим ступенем деталізації всієї гами організаційно-економічних та технічних методів, способів, прийомів вирішення завдання щодо підвищення КПв. Але така структуризація дає змогу здійснювати системний та цілеспрямований пошук шляхів спряження всіх основних компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішнього управління з метою концентрації зусиль і управлінських впливів на чинники, що визначають потенціал підприємства, який дає змогу забезпечити підвищення його конкурентних можливостей.

9.3. Організаційно-економічна структура механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Структурна побудова системи забезпечення КПв є відображенням розробки і реалізації концепції організаційно-економічного механізму ефективного використання власних конкурентних переваг. Методологічний механізм забезпечення КПв є відображенням системно-цільового методу у формі моделі визначення та управління ключовими факторами успіху, розробки відповідних заходів досягнення стратегічних цілей, зокрема максимізації рентабельності та прибутку, мінімізації витрат (рис. 9.4).

Системно-цільовий метод забезпечення КПв дає змогу ефективно визначити в процесі стратегічного планування його здатність до підвищення результативності господарсько-фінансової діяльності.

Систематизація механізму забезпечення КПв передбачає використання критеріїв оптимальності управління відтворенням ресурсного потенціалу, основу якого становить людський потенціал (кадрова складова). Відповідно до

умов організації технологічного процесу (організаційна складова) передбачено взаємодію трудового потенціалу шляхом використання засобів праці (майнова складова) – предметів праці (товарна складова) з метою виконання соціально-економічних функцій торговельної діяльності.

Так, кадрова складова забезпечення КПв охоплює такі структурні елементи: формування оптимальної чисельності, кількісної та якісної структур персоналу підприємства; матеріально-технічне забезпечення праці та створення необхідної для відтворення соціальної інфраструктури; участь персоналу в організаційно-управлінській діяльності підприємства; фінансування та стимулювання кадрової підготовки; формування умов високопродуктивної праці; мотивація дотримання трудової дисципліни; ефективне стимулювання праці та застосування прогресивних форм і систем її оплати. Головною метою функціонування кадрової складової є створення умов для ефективного використання майнових, товарних і організаційно-управлінських конкурентних переваг та формування КПв.

Майнова складова є відображенням забезпечення персоналу підприємства засобами та предметами праці відповідно до потреби фондозабезпеченості з метою виконання плану товарообороту. Розвиток майнової складової передбачає зростання вартості основних засобів, оптимізацію їх технологічної структури, зокрема підвищення активної частини основних засобів, забезпечення переважання темпів зростання фондівіддачі та продуктивності праці над темпами зростання вартості основних засобів.

Взаємозв'язок майнової та кадрової складових характеризується фондозабезпеченістю персоналу підприємства загалом. Соціальними параметрами взаємозв'язку є зменшення частки ручної праці та зростання коефіцієнта механізації праці.

Взаємозв'язок майнової та товарної складових відображається структурою оборотних активів, що використовуються для формування товарних запасів, та зміною потреби у фінансових ресурсах (економія оборотних активів) у результаті зростання товарооборотності.

Товарна складова (предмети праці) є об'єктом впливу кадрової складової (трудові ресурси), що здійснюється шляхом використання елементів майнової складової (засоби праці) з метою виконання функції реалізації товарів споживачам. Вплив товарної складової на КПв забезпечується шляхом зростання показників продуктивності праці (взаємозв'язок з кадровою складовою), фондівіддачі (взаємозв'язок із майновою складовою), оборотності товарних запасів (взаємозв'язок з організаційною та товарною складовими).

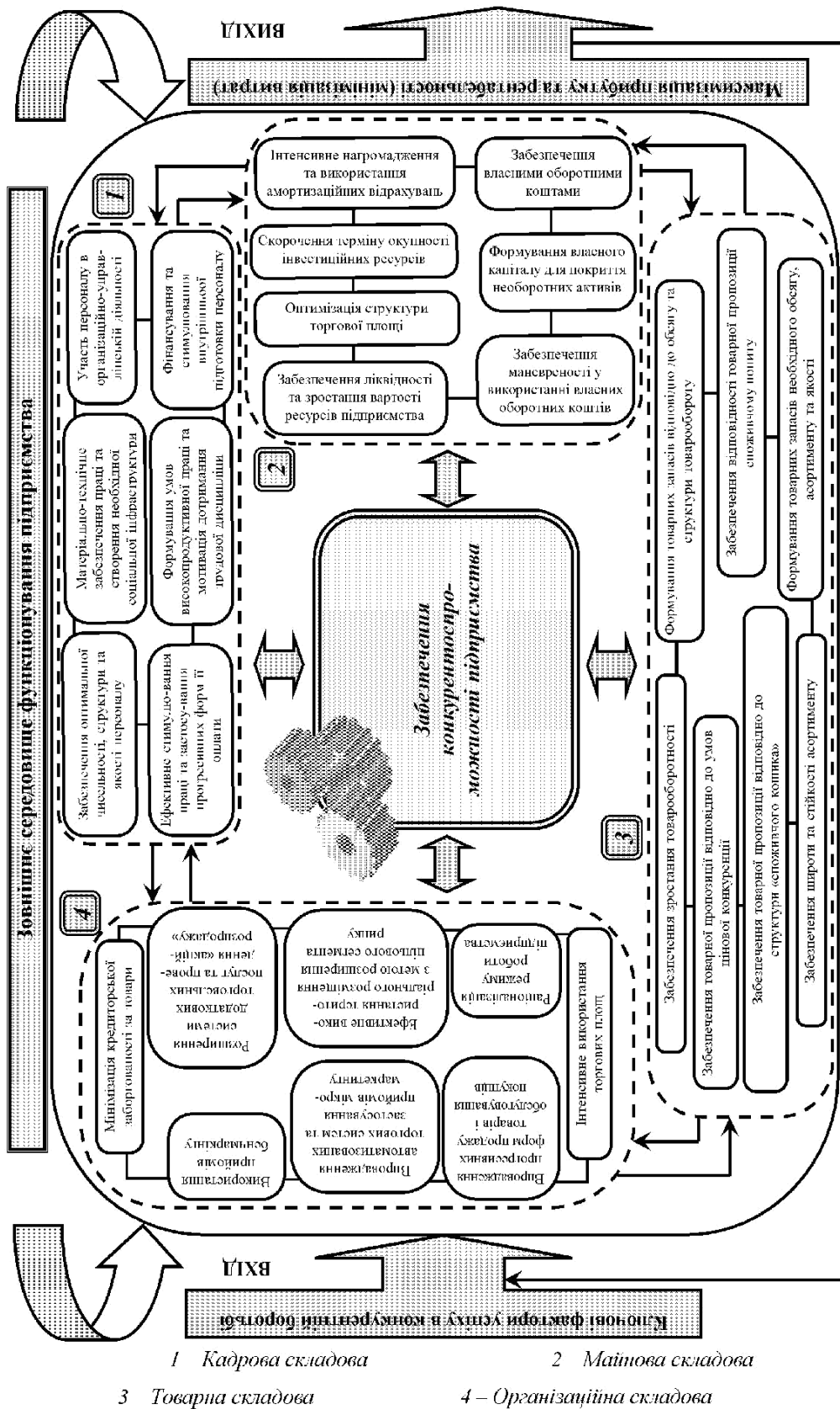


Рис. 9.4. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Отже, товарна складова є відображенням збалансованості ресурсного потенціалу та об'єктом управління в системі механізму забезпечення КПв. Важливими є соціальні наслідки конкурентоспроможності товарної складової, зокрема забезпечення товарної пропозиції відповідно до структури «споживчого кошика» та вплив на індекс рівня життя населення.

Організаційна складова відображає ефективність форм та методів управління товарною складовою, умови продуктивного використання кадрової складової, ступінь забезпеченості основними елементами майнової складової. Організаційна складова забезпечення КПв характеризується формуванням передумов ефективною, раціональною розробки та реалізації управлінських рішень, систематизацією засобів зростання якості торговельного обслуговування, організацією обороту грошових ресурсів як у стратегічному, так і тактичному періодах розвитку. Важливою функцією організаційної складової є обґрунтування внутрішньогрупових розмірів (відсотків) уцінки товарів, що користуються обмеженим попитом споживачів, чи товарів з частковою невідповідністю стандартним вимогам до якості.

Кожна зі складових механізму забезпечення конкурентоспроможності містить цільові параметри, відповідно до яких можна розраховувати резерви зростання конкурентоспроможності (напр., резерв зростання товарообороту за умови доведення продуктивності праці на певному підприємстві до рівня підприємств-конкурентів).

Цільові параметри забезпечення конкурентоспроможності можуть використовуватись для індикативного планування розвитку ресурсного потенціалу та стратегічного планування діяльності загалом. Цільові параметри можуть мати індикативні межі від мінімального до максимального значення (напр., мінімальна продуктивність праці – середньозважений показник підприємств-конкурентів; максимальна продуктивність праці – показник, що забезпечує отримання цільового прибутку).

Обґрунтованим є існування зворотного взаємозв'язку, що відображає вплив зростання конкурентоспроможності на господарсько-фінансові результати підприємства (напр., залежність індексів динаміки конкурентоспроможності, товарообороту, рентабельності, ресурсовіддачі).

Отже, процес забезпечення КПв є відображенням ефективності господарського механізму. Основні складові та елементи процесу є об'єктом вимірювання і прийняття управлінських рішень з метою використання конкурентних переваг.

Взаємозв'язок складових та елементів механізму забезпечення конкурентоспроможності доцільно вивчати на рівні окремих суб'єктів

господарської діяльності з врахуванням організаційних, управлінських, функціональних особливостей та впливу конкурентного середовища.

9.4. Систематизація та розрахунок показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Теоретичні основи визначення та систематизації параметрів оцінювання КПв характеризуються різноманітністю авторських позицій. Зокрема, оцінювання КПв пов'язують з:

- конкурентоспроможністю продукції (товарів, робіт, послуг);
- ступенем задоволення потреб споживача та ефективністю господарювання;
- якістю задоволення споживчого попиту, ефективністю використання ресурсного потенціалу;
- фінансовою стійкістю, діловою активністю та соціальною значущістю;
- ефективністю діяльності, платоспроможністю і ліквідністю, ефективністю збуту та просуванням товару;
- репутацією підприємства, його ринковою стратегією, інноваційною діяльністю;
- економічним потенціалом та його використанням.

Для оцінювання КПв важливим є визначення кола підприємств-конкурентів з урахуванням певних критеріальних ознак:

- єдиний внутрішньорегіональний ринок діяльності або його певний сегмент, визначений у межах району;
- ідентичність профілю діяльності з урахуванням широти, глибини та сталості асортименту товарної пропозиції;
- порівняльність фаз життєвого циклу підприємств;
- наявність доступу та рівність можливостей щодо ресурсного забезпечення підприємства в ринковому середовищі.

Основними параметрами оцінювання слід обрати структурні елементи механізму забезпечення КПв, зокрема: кадрову, майнову, товарну, організаційну складові (рис. 9.5).

Також оцінювання системи забезпечення КПв пропонується проводити шляхом експертного опитування, використовуючи шкали диференціації оцінок від 0 до 10 (0 – не має значення; 10 – має найбільш важливе значення). При цьому методично складним завданням аналітичного оцінювання КПв через призму «систематизації організаційно-економічних факторів» є визначення вагових коефіцієнтів (рангів) економічних показників.

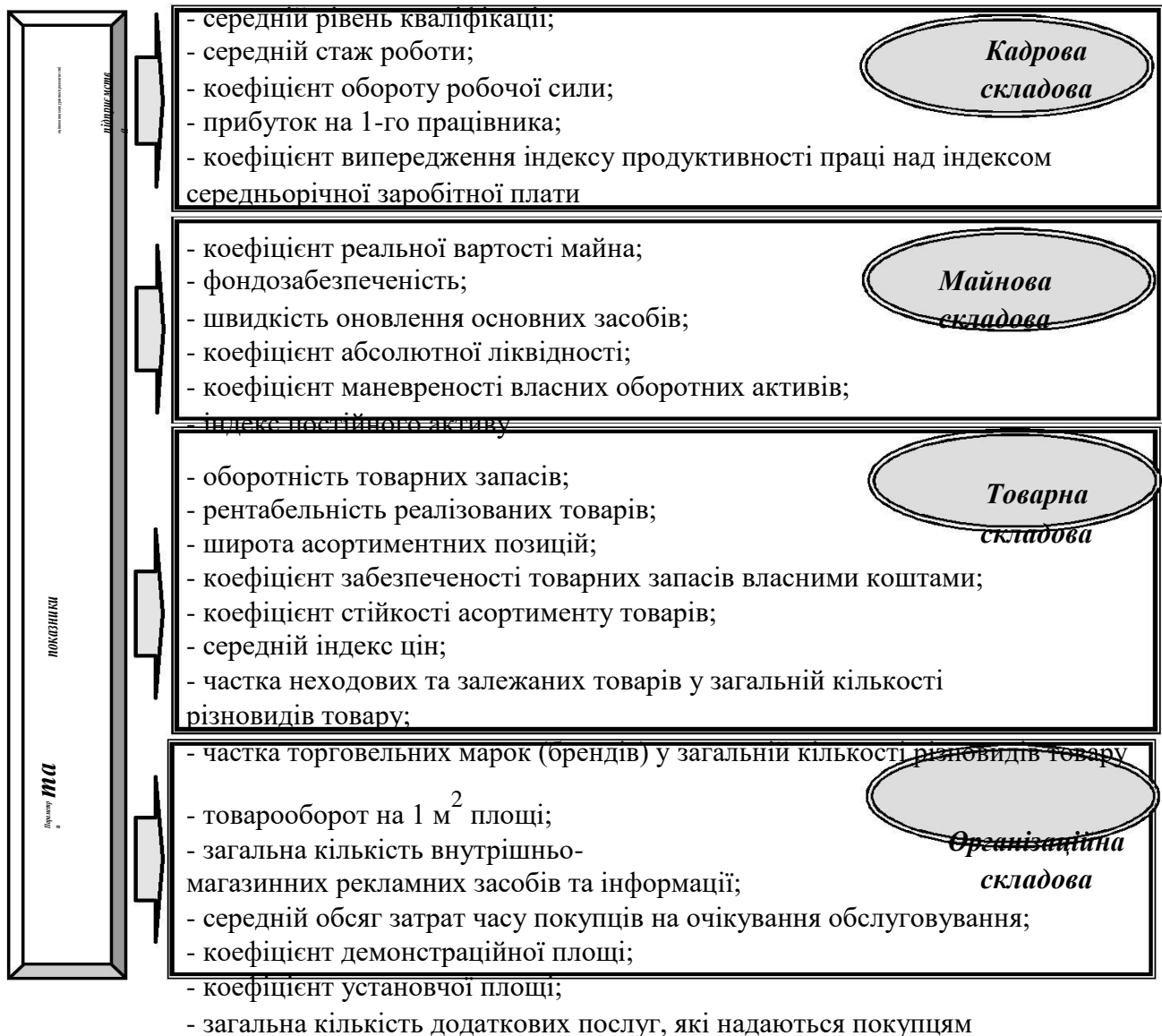


Рис. 9.5. Параметри та показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Лекція 10. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства

10.1. Економічна сутність соціальної відповідальності

10.2. Основні засади концепції соціальної відповідальності підприємства

10.3. Соціальна відповідальність як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства

10.4. Роль консолідованої соціальної відповідальності в системі управління конкурентоспроможністю підприємства

10.5. Система заходів з підвищення рівня соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства

10.6. Інструменти забезпечення соціальної відповідальності

та конкурентоспроможності підприємства

10.1. Економічна сутність соціальної відповідальності

Вивчаючи зміст категорії «відповідальність», слід зважати на те, що соціальну відповідальність не можна зводити до одного з її різновидів: моральної, політичної, юридичної, професійної та ін. У процесі вивчення цих різновидів відповідальності необхідно мати на увазі, що співвідношення соціальної відповідальності з її різновидами можливо уявити як діалектичний зв'язок загального та особливого.

Соціальна відповідальність є родовим поняттям стосовно її різновидів. Найбільш суттєві риси та ознаки, які притаманні соціальній відповідальності, властиві і її окремим різновидам. Так, юридичну відповідальність необхідно вивчати у взаємозв'язку із соціальною. Адже філософи та соціологи, даючи визначення соціальної відповідальності, відображають ті її риси, що пов'язані з моральною, політичною, релігійною відповідальностями, не повністю при цьому відображають ознаки юридичної відповідальності.

Окремі визначення сутності поняття «соціальна відповідальність» згруповано на рис. 10.1.

Враховуючи викладене соціальну відповідальність слід розглядати як діалектичний взаємозв'язок між особою та суспільством, що характеризується взаємними правами та обов'язками з виконання приписів соціальних норм та застосуванням різноманітних засобів впливу у разі їх порушення.

У науковій літературі немає єдності думок про кількість видів соціальної відповідальності. Так, вважають, що соціальна відповідальність: складається з моральної та правової; існує у формі політичної, правової та моральної відповідальностей; охоплює політичну, громадянську, партійну, виробничу, правову, моральну, сімейно-побутову відповідальності; приймає риси моральної, персональної, політичної, адміністративної відповідальностей; існує в різних видах та залежить від різновидів соціальних норм.

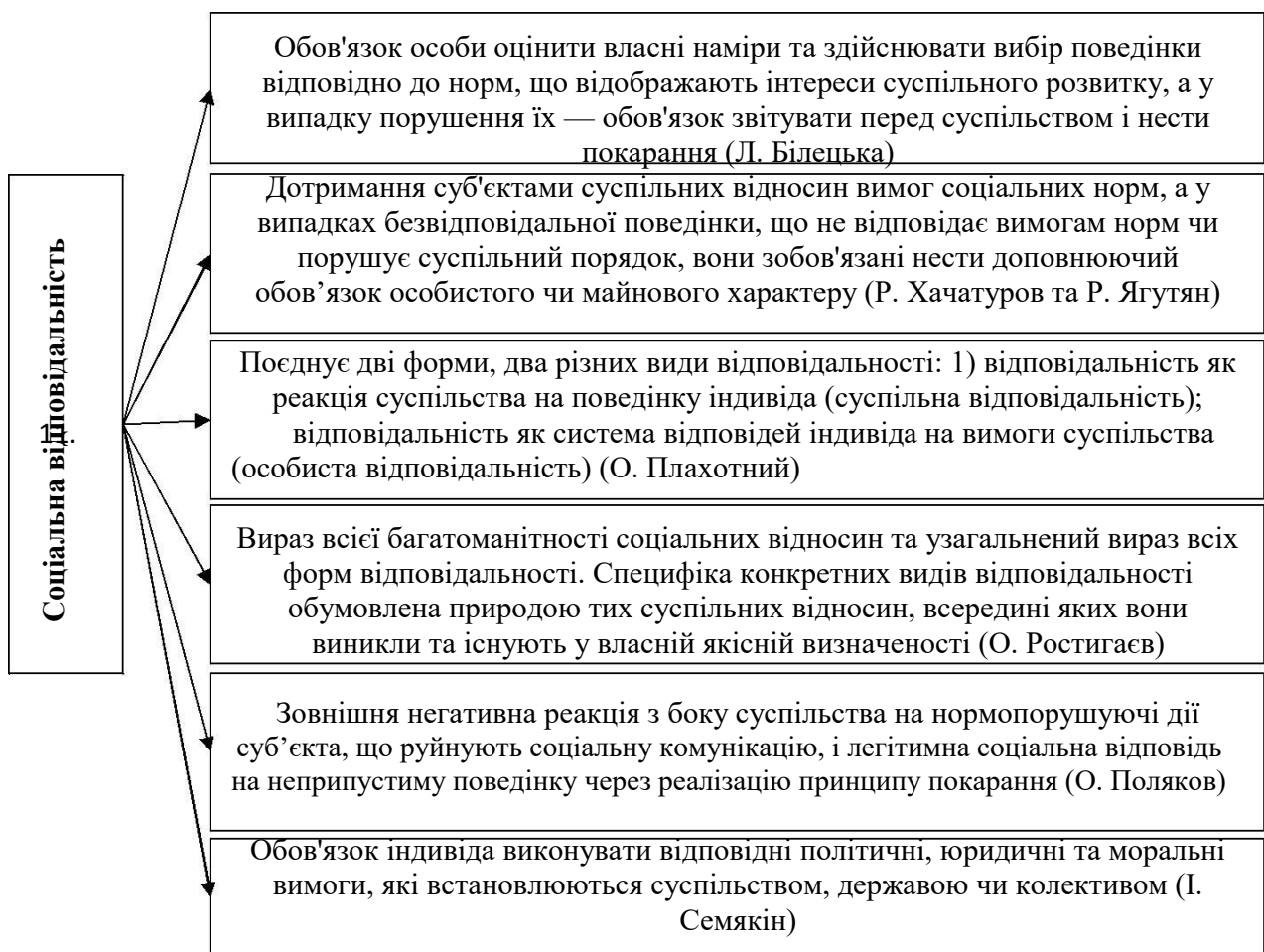


Рис. 10.1. Визначення сутності поняття «соціальної відповідальності»

Соціальну відповідальність поділяють на неправову та правову (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Види соціальної відповідальності

Види	Характеристики
<i>Неправова відповідальність</i>	
Моральна	настає у випадку порушення традицій, звичаїв, норм культури та естетичних норм; відображається у суспільному осуді та соціальному відмежуванні від суб'єкта, що порушує чи ухиляється від виконання норми поведінки; має важливе значення, оскільки забезпечує відповідність суб'єктів прийнятим у суспільстві уявленням про добро та зло, справедливість та несправедливість
Політична	настає при порушенні норм, дотримання яких покладається суспільством на публічного політика. Її призначенням є забезпечення упорядкування політичної сфери суспільних відносин шляхом демонстрації недовіри, необрання політика на новий термін до представницького органу, виключення з певної організації
Корпоративна	настає у випадку порушення корпоративних правил, які прийняті певною соціальною структурою та не мають правового значення. Відображається в осуді членами корпорації чи виразі недовіри порушнику
Релігійна	засновується на нормах, що регламентують порядок відправлення релігійних культів, та на вірі у Бога. Забезпечує організацію релігійної сфери шляхом визначення можливих засобів впливу на суб'єктів, що порушують вимоги релігійних норм
<i>Правова відповідальність</i>	
	настає у випадку порушення норм державно-організованого права. Вона має динамічний характер, оскільки передбачає активний психологічний вплив на порушника аж до застосування примусового фізичного впливу

Так, неправова соціальна відповідальність не має юридичного характеру та відображається у формі моральної, політичної, корпоративної, релігійної, етичної та ін. Всі згадані види соціальної відповідальності мають пасивний характер, оскільки негативна реакція з боку суспільства у цих випадках не передбачає примусового впливу на нормопорушника. Вона не заснована на праві вимагати відповідної поведінки, а виражається бажанням висловити негативне ставлення шляхом відмови у спілкуванні чи дистанціювання.

Таким чином, соціальна та правова відповідальності співвідносяться як загальне та особливе. Для цих видів відповідальності притаманні такі спільні ознаки:

- Як будь-яка соціальна, так і юридична відповідальності є засобом гарантування та охорони суспільних відносин.
- Вони встановлюються певними суб'єктами та гарантуються певними засобами.
- Є засобами гарантування прав людини та суспільних інтересів.

–Є елементами надбудови суспільства, що залежать від рівня розвитку економічних, політичних та суспільних відносин.

–Мають динамічний характер, тобто розвиваються та трансформуються разом із суспільними відносинами.

–Існують у певній сфері та регламентуються певним різновидом соціальних норм.

–Переслідують досягнення певної мети та мають функціональну спрямованість.

–Передбачають настання певних наслідків для порушника.

–Забезпечують системність суспільства як соціального утворення.

–Виробляють повагу до прав та свобод людини і є проявами культури суспільства.

Отже, соціальна відповідальність є комплексною категорією, що передбачає наявність різноманітних форм та видів. Важливим різновидом такої відповідальності є юридична.

10.2. Основні засади концепції соціальної відповідальності підприємства

Соціальна відповідальність підприємства (СВП) – це відповідальність керівництва та персоналу підприємства за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка:

– сприяє сталому розвитку, у т. ч. здоров'ю і добробуту суспільства;

– зважає на очікування зацікавлених сторін;

– відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки;

– інтегрована у діяльність підприємства та практикується в її

відносинах.

Існує два підходи розуміння СВП. Відповідно до першого, підприємництво вважається соціально-відповідальним, якщо воно, не порушуючи законів і норм державного регулювання, збільшує прибуток, тобто досягає запланованих економічних цілей.

Щодо другого, керівництво підприємства, крім економічної відповідальності, повинно враховувати людські та соціальні аспекти впливу свого бізнесу на працівників, партнерів, споживачів, а також здійснювати позитивний внесок у вирішення соціальних проблем суспільства загалом. Тобто суспільство чекає від розвитку підприємництва не тільки високих економічних результатів, а й суттєвих досягнень з точки зору соціальних цілей.

Підприємницька діяльність повинна бути націлена на досягнення прибутку за умов дотримання правил гри у відкритій конкурентній боротьбі без

обману і шахрайства, а також активно діяти у таких сферах, як охорона здоров'я, навколишнього середовища, суспільна безпека, громадські права, захист прав споживачів тощо. Це означає, що бізнес має бути соціально відповідальним.

Загалом СВП – це визначений рівень добровільної безкорисної підтримки вирішення соціальних проблем з боку підприємства, що існує поза вимогами державних органів і над ними.

Суперечки з приводу ролі бізнесу в суспільстві породжують численні аргументи «за» і «проти» СВП. Так, у фундаментальній статті «Аргументи за і проти взяття бізнесом соціальної відповідальності» К. Девіс підсумував основні аргументи «за» і «проти» соціальної відповідальності підприємства (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

Аргументи «за» і «проти» проведення підприємством політики соціальної відповідальності [12]

Аргументи «за»	Аргументи «проти»
Довгострокова зацікавленість бізнесу в суспільному визнанні	Відмова від надмірної максимізації прибутку
Підвищення суспільного іміджу конкретних суб'єктів ринку	Витрати на забезпечення соціальної активності
Підтримка життєздатності бізнесу як системи	Брак навичок для вирішення соціальних завдань
Послаблення державного регулювання бізнесу	«Розмивання» основних цілей бізнесу
Відповідність бізнесу соціокультурним нормам	Послаблення міжнародного платіжного балансу
Зниження ризиків акціонерів щодо диверсифікації інвестиційного портфеля	Надмірна концентрація влади в бізнесі
Нові шляхи вирішення соціальних проблем	Слабкість суспільного контролю
Наявність необхідних ресурсів у бізнесі	Брак широкої суспільної підтримки
Можливість «конвертації» соціальних проблем у прибутковий бізнес	Профілактика соціальних проблем є не більш важливою, ніж їх вирішення

Аналіз еволюції суспільної думки щодо розуміння природи і змістових характеристик СВП дає підстави стверджувати, що своєрідною вершиною розвитку сучасного підходу до усвідомлення сутності СВП, заснованого на визнанні визначальної ролі суспільного договору, є модель А. Керролла, яка до остаточного свого вигляду пройшла кілька етапів трансформації. Так, А.

Керролл запропонував трактувати СВП як відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, що їх покладає суспільство на організації в певний період часу.

Модель А. Керролла охоплює чотири типи СВП – економічну, правову, етичну і так звану дискреційну. Так, дискреційну відповідальність А. Керролл пов'язує зі сферою, в якій суспільство ще не сформувало чітких очікувань, і вона є такою за змістом, що передбачає індивідуальний добровільний вибір менеджера.

На думку вченого, окреслені ним типи СВП не є такими, що взаємно виключають один одного, як і не утворюють континууму з економічними інтересами на одному полюсі та соціальними – на другому, і співвідносяться між собою, найімовірніше, у порядку історичної еволюції. Хоч усі ці типи відповідальності вже існують одночасно в бізнес-організаціях, історія бізнесу свідчить про більш ранню увагу до економічних і правових аспектів та про більш пізню – до аспектів етичних і дискреційних. До того ж, будь-яка взята відповідальність або дія бізнесу може мати вбудовані економічні, правові, етичні та дискреційні мотиви.

На початку 1990-х років запропонована А. Керроллом модель продовжує розвиватися в його теоретичних та прикладних розробках, що можна подати у вигляді піраміди.

Визначимо сутність видів відповідальності за запропонованою пірамідою А. Керролла:

- економічна відповідальність, що перебуває в основі піраміди, визначається базовою функцією компанії на ринку товарів і послуг, на якому вона виконує роль виробника. Ця функція спрямована на задоволення потреб споживачів та одержання економічних вигід (доходів);

- правова відповідальність пов'язана з додержанням вимог і норм, що містяться в чинних нормативно-правових актах. Ідеться про законослухняність і суспільні очікування від компанії такої діяльності, яка не суперечить правовим нормам;

- етична відповідальність потребує від ділової практики таких соціальних дій, які узгоджуються з очікуваннями суспільства. Останні не прописані у відповідних правових актах і апелюють до норм моралі;

- філантропічна (дискреційна) відповідальність спонукає підприємство до соціально корисних дій, формування нової якості життєдіяльності членів суспільства через добровільну участь у реалізації соціальних програм.

А. Керролл вважав, якщо використовувати більш прагматичну, управлінську термінологію, то можна констатувати, що підприємство, яке

сповідує соціальну відповідальність, має прагнути одержувати прибуток, поважати закони, бути етичним, а також забезпечувати економічний розвиток території функціонування (регіону, держави).

Рівні відповідальності, що закріплені в піраміді А. Керролла, значною мірою вписуються в ієрархію цінностей, які домінують у капіталістичному, індустріальному суспільстві: економічна відповідальність є обов’язковою для бізнесу, такою, що відповідає жорстким суспільним вимогам; етична відповідальність є очікуваною суспільством, а філантропічна – бажаною.

СВП, за баченням С. Вартіка і Ф. Кохрена, – це «засадничий взаємозв’язок між принципами соціальної діяльності, процесом соціальної сприйнятливості і політикою, що спрямована на вирішення суспільних проблем» [14]. На думку вчених, СПВ повинна мати, вигляд зображений на рис. 10.2.

Принципи	Процеси	Політика
Соціальна відповідальність підприємства: [1] економічна [2] правова [3] етична [4] дискреційна	Соціальна сприйнятливість підприємства: [1] реактивна [2] оборонна [3] адаптивна [4] проактивна	Вирішення суспільних проблем: [1] ідентифікація проблем [2] аналіз проблем [3] розробка проекту
Спрямовуюча сила: [1] суспільний договір [2] корпорація як моральний агент	Спрямовуюча сила: [1] здатність до сприйняття суспільних проблем [2] управлінський підхід до розробки способів сприйняття	Спрямовуюча сила: [1] мінімізація ризиків [2] впровадження ефективної корпоративної соціальної політики
Філософська орієнтація	Інституціональна орієнтація	Організаційна орієнтація

Рис. 10.2. Модель соціальної діяльності підприємства С. Вартіка та Ф. Кохрена [14]

За загальним трактуванням **соціальна сприйнятливість** – це здатність підприємства реагувати на суспільний вплив і сприймати суспільні потреби. Соціальну сприйнятливість розглядають як філософію, спосіб або стратегію, що визначають управлінську сприйнятливість, яку пропонують ранжувати на типи в межах континууму, полярними управлінськими стратегіями якого є брак будь-яких реакцій (підприємство нічого не робить у сфері соціальної

сприйнятливості) та інтенсивна реакція (підприємство виконує активні дії у цій сфері діяльності).

Таким чином, СПВ правомірно розглядати як компоненту соціальних ресурсів бізнес-організації (або складову ресурсного портфеля). При цьому СВП здатна примножувати і внутрішні, і зовнішні ресурси підприємства. Внутрішні ресурси отримують приріст шляхом задоволення попиту на СВП з боку персоналу. Є підстави стверджувати, що задоволення попиту працівників на СВП сприяє розвитку корпоративної культури, соціальному діалогу, формує більш високий рівень довіри, розвиває позитивні мотиваційні настанови працівників, підвищує рівень лояльності персоналу до підприємства, поліпшує мо-ральний клімат у колективі. Задоволення попиту на СВП з боку зовнішніх зацікавлених сторін – споживачів, постачальників, місцевих громад тощо – здатне розвивати зовнішні ресурси підприємства.

10.3. Соціальна відповідальність як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Останні теоретичні та прикладні дослідження СВП переконують у тому, що діяльність соціально відповідальних бізнес-організацій демонструє неоднакові, диференційовані наслідки впливу тих чи інших напрямів соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємства. Це актуалізує вибір оптимального варіанта системи СВП, необхідність пошуку найбільш прийнятних рішень щодо обсягів і структури соціальних інвестицій у забезпечення конкурентоспроможності. Отже, у кожному конкретному випадку підприємство для забезпечення власної конкурентоспроможності має віднайти найліпший «для себе» рівень соціальної відповідальності, оптимізувати обсяги і структуру соціальних інвестицій.

На основі широкого масиву емпіричних даних доведено, що вплив практик соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємства детермінований низкою обставин та інституціональних характеристик економіки і суспільства. Наведемо деякі з них.

Загальний рівень соціально-економічного розвитку і якість інституціонального середовища. Результати досліджень, що представлені в сучасних наукових джерелах, переконують у тому, що позитивна кореляція між соціальною відповідальністю і рівнем конкурентоспроможності підприємства найбільше виявляється у високорозвинених економіках і суспільствах. Менш однозначним є вплив соціальної відповідальності на конкурентоспроможність бізнес-структур, які функціонують в економіках і суспільствах, що належать до тих, які розвиваються.

Специфіка ділового і соціального середовища, в якому функціонує або з яким стикається те чи інше підприємство. Ідеться про рівень інтегрованості в міжнародний бізнес, розміри компанії, рівень доходів і поінформованості споживачів, галузеву належність, рівень конкуренції тощо. Так, скажімо, спостерігається різний зв'язок між соціальною відповідальністю і рівнем конкурентоспроможності підприємства залежно від їх галузевої належності. Варто зауважити, що великі підприємства за матеріалами спеціальних досліджень загалом більш соціально активні незалежно від їхнього фінансового стану. За наявними даними підприємства більш активно використовують практики соціальної відповідальності, коли рівень конкуренції на відповідних ринках високий. Велике значення в практиці застосування соціальної відповідальності мають і такі елементи (характеристики) зовнішнього середовища, як традиції партнерських відносин між працівниками і роботодавцями, якість менеджменту, більш розвинені практики правозастосування, сприятливе макроекономічне середовище та деякі інші.

Диференційований характер зв'язку різних напрямів соціальної відповідальності з параметрами конкурентоспроможності підприємства. Останні дослідження на прикладі іноземних бізнес-структур висвітлюють вплив окремих напрямів соціальної відповідальності на певні фінансово-економічні показники діяльності підприємств. При цьому чимраз частіше акцент робиться на тому, що на фоні загального позитивного впливу соціальної відповідальності на економічну результативність, напрями соціальної активності неоднаково діють на ті чи інші параметри конкурентоспроможності підприємства.

Диференційований характер сили впливу соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємства в коротко- і довгостроковому періодах. Дослідження, проведені на прикладі великої кількості іноземних компаній різних видів економічної діяльності, свідчать, що соціальна активність і відповідальність компаній впливають на результативність їхньої діяльності здебільшого в довгостроковому періоді. При цьому соціальна відповідальність «працює» на збільшення ринкової вартості компанії і на зниження ризиків.

Ціннісні орієнтири власника (власників) і топ-менеджерів. Розмаїття переконань, настанов, поглядів представників бізнес-структур на природу соціальної відповідальності, її зв'язок з показниками результативності не може не позначатися на соціальній активності та соціально відповідальній поведінці. Останні значною мірою залежать від ціннісних орієнтирів тих, хто визначає корпоративну політику. Реальність є такою, що в бізнес-структурах певна частина власників і топ-менеджерів первісно орієнтовані на соціальну

активність та соціально відповідальну поведінку, навіть якщо немає кількісних оцінок впливу соціальної відповідальності на результативність діяльності підприємства в коротко- і довгостроковому періодах. Разом з тим багато хто додержується діаметрально протилежної думки та вважає, що соціальна активність підприємства призводить до витрат на непрофільні цілі, відвертає топ-менеджерів, персонал, ресурси від виконання основних функцій та знижує конкурентоспроможність бізнесових структур.

Отже, дієвість практик соціальної відповідальності детермінують певними об'єктивними чинниками, а залежність між соціальною активністю підприємства та її рівнем конкурентоспроможності далеко не однозначна. Інколи така залежність є сильною та безпосередньою, іноді – слабкою та опосередкованою, а часом – U-подібною. На практиці вона може бути диференційованою, абсолютною, нелінійною тощо. За таких умов зростає значущість соціоекономічного аналізу, розроблення та застосування методичного, аналітичного, математичного апарату, здатного віддзеркалити реальний вплив соціальної відповідальності на конкурентні переваги підприємства у коротко- і довгостроковому періодах.

10.4. Роль консолідованої соціальної відповідальності в системі управління конкурентоспроможністю підприємства

Однією з новітніх тенденцій у розвитку теорії соціальної відповідальності є наукове опрацювання феномену консолідованої (спільної, комунітарної) соціальної відповідальності. Філософські та теоретико-методологічні засади останньої пов'язані з тим, що інтереси забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребують, щоб соціально відповідальним був не окремий суб'єкт конкурентного середовища (соціальний партнер), а всі його суб'єкти, які мають право очікувати від інших адекватної соціально відповідальної поведінки.

Логіка консолідованих дій окремих соціальних сил (держави, підприємств, найманих працівників та їхніх представницьких органів, інших інститутів) є такою: соціальні партнери мають не тільки свої специфічні інтереси, а й спільні цілі; їх об'єднують певні цивілізаційні цінності, вони репрезентовані тими самими громадянами. За цих умов між ними можуть і мають бути партнерські відносини, які передбачають спільну, консолідовану відповідальність. І вони можуть та повинні зробити свій посильний внесок у суспільний добробут, стійкий розвиток особистості, громади, регіону, країни.

Консолідована соціальна відповідальність заперечує домінування індивідуального і колективного егоїзму, натомість передбачає рівноцінну

відповідальність усіх соціальних партнерів. Так, бізнесова структура, яка виконує свій обов'язок перед власним персоналом, державою, громадою та постійно прагне підвищити свій внесок у їх соціальний добробут, має право очікувати адекватної соціальної поведінки від інших партнерів суспільної коаліції.

У конкурентному середовищі для ефективної взаємодії соціальних партнерів, створення найбільш сприятливих умов з метою забезпечення стійкої соціальної динаміки треба прагнути до забезпечення на практиці рівноцінної, комунітарної, спільної соціальної відповідальності, яку в узагальненому вигляді доречно трактувати як **консолідовану соціальну відповідальність**.

Консолідована відповідальність є більш високою та стійкою за умов, по-перше, якнайповнішого збігу інтересів соціальних партнерів, а по-друге, узгодженості дій партнерів та рівноцінного їх внеску в загальну відповідальність. За такого підходу до розуміння філософії соціальної відповідальності остання постає не тільки як індивідуальна відповідальність окремого суб'єкта, а й як спільна, загальна, консолідована відповідальність усіх суб'єктів конкурентних відносин.

Для бізнесової структури як партнера у суспільній коаліції неприйнятною є поведінка державних структур, які реалізують політику державного рекету, спонукають до адміністративної корупції, вимагають платити податки наперед, чинять адміністративні перешкоди тощо. У цьому контексті зазначимо, що не можна визнати рівноцінними, соціально відповідальними дії з боку профспілок, коли останні не сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств. І навпаки, спільні зусилля представницьких органів роботодавців і найманих працівників щодо підвищення конкурентоспроможності, набуття конкурентних переваг потенційно дають можливість власникам одержувати більш високі дивіденди, менеджерам – гідну винагороду у формі окладів, премій, бонусів, працівникам – зберегти робоче місце й одержувати належну заробітну плату. За умови спільних зусиль щодо підвищення конкурентоспроможності більш імовірним є соціальний компроміс між профспілками і роботодавцями щодо участі найманих працівників у розподілі прибутків.

10.5. Система заходів з підвищення рівня соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства

Посилення СВП, заохочення до соціальної активності є необхідними умовами для забезпечення його конкурентоспроможності та створення соціальної солідарності на ринку. При цьому активна соціальна позиція підприємств у конкурентному середовищі має полягати в гармонійному

співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні соціальних проблем.

Очевидно, що суспільство теж повинно підтримувати цей взаємозв'язок, надаючи такі послуги, як інвестування у суспільні блага, якими користується підприємство, правоохоронна діяльність та відповідне законодавче регулювання, і фінансуючи ці сфери через побудовану систему державного і місцевих бюджетів.

На основі стандарту SA 8000:2001 «Соціальна відповідальність» можна сформулювати критерії визначення конкурентоспроможності підприємства, враховуючи ознаки соціальної відповідальності:

1. добросовісна сплата податків, виконання вимог міжнародного, державного та регіонального законодавств;
2. реалізація якісних товарів;
3. участь у спонсорських та благодійних проектах;
4. формування позитивної суспільної думки про підприємство;
5. підвищення фаху співробітників;
6. забезпечення охорони та зміцнення здоров'я співробітників;
7. нематеріальне заохочення працівників.

Так, вигодами, які отримує підприємство від підвищення рівня соціальної відповідальності і в підсумку забезпечує власну конкурентоспроможність, є:

1. зростання довіри місцевої громади до його діяльності;
2. можливість формування безпечного середовища діяльності та розвитку завдяки власній соціальній політиці;
3. підвищення професіоналізму та розвиток кадрового потенціалу, забезпечення лояльності працівників;
4. відповідність нормам та стандартам світової економічної спільноти;
5. можливість формування партнерських відносин із владними структурами, громадськістю та ЗМІ.

Програми розвитку соціальної відповідальності зумовлюють покращання репутації як на ринку, так і безпосередньо всередині підприємства. Тому для підприємств пропонується перелік заходів для підвищення рівня соціальної відповідальності та конкурентоспроможності.

Підприємства, які безпосередньо займаються підвищенням соціальної відповідальності та розробкою соціальних заходів, забезпечують власну конкурентоспроможність, а отже, і позитивний вплив на результати своєї діяльності насамперед через: формування позитивного іміджу; конкурентних переваг; покращання фінансових показників та інвестиційної привабливості.

Слід зазначити, що реалізація зазначених у табл. 10.4 заходів буде лише сприяти покращанню соціально-психологічного клімату на підприємстві, а також зміцненню дружніх відносин між членами трудового колективу, збільшенню соціального капіталу. Всі ці заходи позитивно впливають на діяльність підприємства загалом та на якість обслуговування, отже, буде спостерігатися підвищення конкурентоспроможності та соціальної відповідальності.

Водночас керівництво підприємств, метою яких є підвищення конкурентоспроможності, повинно звернути увагу на соціальні проблеми своїх працівників, а саме:

4. недостатню участь працівників в управлінні підприємством;
5. несприятливий соціально-психологічний клімат;
6. відсутність соціального пакета;
7. недостатні можливості підвищення рівня кваліфікації;
8. соціальну несправедливість та неналежний соціальний захист;
9. відсутність зручних та безпечних умов праці тощо.

Соціальний пакет забезпечує сприятливі умови праці, розвиток та використання творчої ініціативи всіх категорій працівників, залучає їх до участі в управлінні операційним процесом, підвищує їхній освітньо-кваліфікаційний рівень, а також поліпшує їхні житлові та культурно-побутові умови.

10.6. Інструменти забезпечення соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства

У ринковому середовищі підприємствам потрібно розглядати витрати на соціальні програми як одну із форм довгострокової інвестиції в забезпечення конкурентоспроможності. Необхідність врахування якісної складової процесу інвестування обумовлюється тим, що кількість коштів, які виділяються на соціальні програми, є лише однією з характеристик соціально відповідальної діяльності підприємства. На практиці реалізація підприємством соціальних програм може супроводжуватися відсутністю централізованого контролю та управління процесом, нераціональною концентрацією коштів на одному або двох напрямках діяльності, стихійністю та нерівномірністю фінансування соціальних заходів. Така неузгодженість якісної та кількісної складових процесу має бути своєчасно виявлена та виправлена.

Хоча не існує єдиних стандартів для визначення повноти та комплексності інвестування соціальних програм, проте важливо використовувати інструменти, що базується на характеристиках, які визначають рівень забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис. 10.8).

Усвідомлення перспективності й високий рівень соціальної відповідальності за розвиток інвестиційної діяльності, активно підтримуваний у суспільстві, у всіх державних та комерційних структурах, забезпечують збільшення не лише фізичного та фінансового, але, що не менш важливо, людського та соціального видів капіталу.

Підприємство, яке має за мету отримання прибутку, зміцнення конкурентних позицій на ринку, а отже, формування позитивної репутації, повинно здійснювати певні витрати, тому що на відміну від внесків до державного соціального страхування ці витрати, розмір яких залежить від індивідуального внеску кожного і з співробітників, спрямовуються лише на працівників. Надання соціальних пільг формує у працівників мотивування до якісної та ефективної праці.

Підвищення продуктивності праці та прибутків можна досягти в результаті перегляду вимог до співробітників, перерозподілу функціональних обов'язків і використання новітніх технологій. При цьому необхідно залучити працівників до співпраці, інакше будь-яким змінам в організації праці буде чинитися опір, й у результаті це негативно вплине на соціально-психологічний клімат. Розробка соціального пакета на довгостроковий період сприятиме також збільшенню соціального капіталу.

В управлінні працею головною є група функцій, що охоплює планування, організування, мотивування, контролювання й регулювання. Вони є основним механізмом досягнення цілей управління працею.

Реалізація цих функцій повинна базуватися на системі достовірної та своєчасної інформації, яка забезпечує підготовку необхідних даних для аналізу стану та динаміки всіх об'єктів і завдань управління працею та вироблення управлінських рішень.

На основі цих даних оперативно приймаються оптимальні рішення, розробляються заходи щодо ефективної зайнятості працівників, ротації персоналу всередині підприємства та підвищення продуктивності праці.

Додатковими ресурсами, що забезпечують цю ефективність, є площі, устаткування, енергія, фінанси тощо. Вони вводяться у трудовий процес, і в результаті їх функціонування виробляється кінцевий продукт, а ступінь їх використання характеризує ефективність функціонування підсистеми.

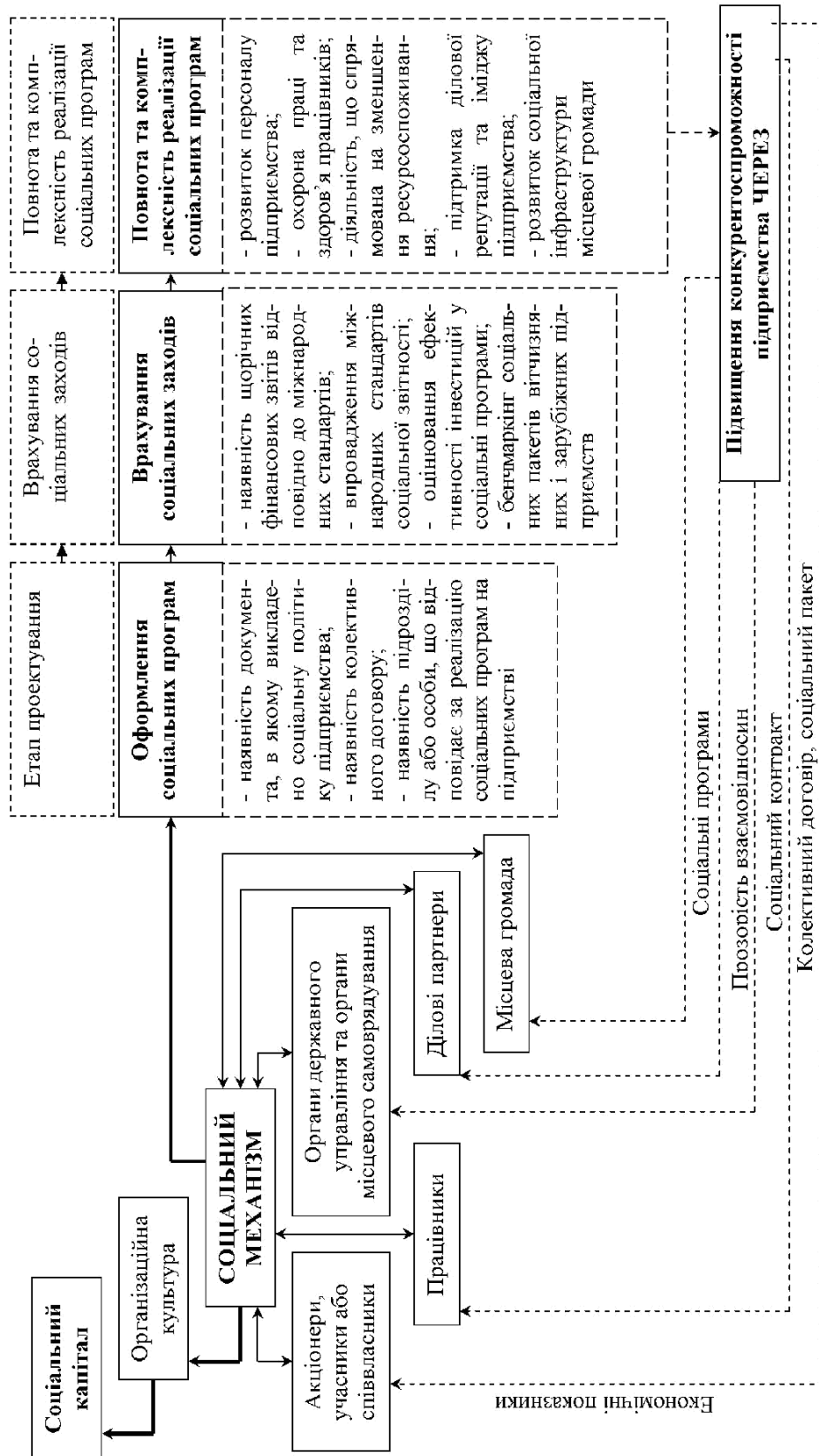


Рис. 10.8. Інструменти забезпечення соціальної відповідальності задля підвищення конкурентоспроможності підприємства [2, с. 153]

Не можна не звернути увагу на зміну реакції працівників на порушення їхніх трудових прав. Так, А. Колот підкреслює, що «...опір працівників набуває дедалі частіше не форму відкритих конфліктів (страйків, судових процесів), а форму прихованого саботажу, коли трудові функції виконуються, але праця не є продуктивною» [3]. Тому необхідно запроваджувати обґрунтований системний підхід до розроблення та прийняття рішень щодо впливу на трудові процеси з метою їхньої оптимізації.

Так, підприємства, для яких характерний низький запас міцності, активно застосовують саме механізм мінімізації витрат. Тому для підвищення рентабельності господарської діяльності більшість керівників змушена вносити певні корективи до існуючих соціальних пакетів, в основу яких покладено максимальне скорочення не виправданих витрат. Під скорочення зазвичай підпадають соціальні витрати, від яких керівництво відмовляється для збереження робочих місць, що є логічним з економічної точки зору.

Щодо концепції соціальної відповідальності в управлінні підприємством, то роботодавці повинні особливу увагу звертати на соціальні програми для працівників.

Зрозуміло, що будь-якому підприємству поодинці складно вирішувати ці завдання, тому необхідна партнерська взаємодія з бізнес-освітою, урядовими структурами та громадськими організаціями, що спричинить ефект синергії за умови відповідності та взаємодоповнюваності їх місій та практичної реалізації останніх.

Лекція 11. РОЗРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

11.1. Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

11.2. Передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства

11.3. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

11.4. Програми підвищення якості продукції та ефективності господарської діяльності як складові програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

11.1. Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Програма підвищення конкурентоспроможності підприємства (ППКП) – це організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Діяльність як об'єкт управління розглядається у вигляді програми тоді, коли:

- вона об'єктивно має комплексний характер та для її ефективної реалізації важливе значення має аналіз внутрішньої структури всього комплексу робіт (операцій, процедур і т. д.);

- досягнення цілей діяльності (зокрема основної – підвищення конкурентоспроможності підприємства чи продукції) пов'язане з послідовно-паралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;

- особливе значення в процесі виконання комплексу робіт мають обмеження за часом, фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами;

- тривалість та вартість діяльності безпосередньо залежать від організації виконання усього комплексу робіт.

Програми підвищення конкурентоспроможності як інструмент управління підприємством характеризуються:

- цільовою спрямованістю та складністю мети;

- багатозначністю та невизначеністю середовища;

- складною організаційною структурою (залучення великої кількості виконавців і організація їх кооперації);

- складною динамікою функціонування та великими термінами розробки;

- суттєвими ризиками успішного виконання.

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

Успішне виконання ППКП оцінюється за сукупністю встановлених на етапі розробки критеріїв: строки завершення програми, вартість та бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників.

В основу управління розробкою та реалізацією ППКП покладаються такі принципи:

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

Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виокремити:

- промисловий інжиніринг: комп'ютеризацію та автоматизацію процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;
- розробку та реалізацію програм інвестиційної діяльності;
- кошти працівників та їх сімей, які виявили бажання взяти участь у нагромадженні і розподілі прибутку підприємства;
- участь у державних програмах розвитку інфраструктури територій функціонування.

До основних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності підприємства належать:

- інституалізація соціального партнерства та перехід до тарифної системи колективно-договірного регулювання зайнятості й оплати праці;
- удосконалення та узгодження організаційно-правових форм бізнесу і зайнятості;
- запровадження організаційно-стратегічного підходу до управління розвитком трудових відносин;
- започаткування практики надання керівникам частки у статутному капіталі підприємства.

Основними сферами підвищення конкурентоспроможності підприємства є:

- управління інноваціями та технологіями;
- процес виробництва;
- використання інформації;
- управління людськими ресурсами;

– управління змінами тощо.

У сфері технологій вагомими резервами підвищення конкурентоспроможності охоплюють: унеможливлення дублювання в дослідженнях з метою уникнення зайвих витрат, усталене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм, спільні роботи із зарубіжними інвесторами та організаціями. Запровадження інновацій сприяє досягненню ринкових конкурентних переваг завдяки випередженню конкурентів у часі.

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

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

До основних способів підвищення конкурентоспроможності підприємства належать:

- поглиблене вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- зміна асортиментної політики;
- поліпшення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності – це процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивне налаштування й організаційну культуру, які сприяють, як виживанню підприємства в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню провідних позицій на ринку.

11.2. Передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства

Передумовам, які визначають необхідність розробки ППКП, властива певна діалектичність. За сферами впливу виокремлюють дві великі групи передумов (зовнішні та внутрішні), кожна з яких своєю чергою теж поділяється на підгрупи.

Зовнішні передумови (формують зовнішній контекст, в якому діє підприємство):

1. Опосередкованого впливу:

– економічні (виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика);

– науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, виникнення нових технологій та товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі);

– політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження);

– соціальні (демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили) тощо.

2. Безпосереднього впливу. Ця група передумов описує вплив зацікавлених сторін програми – окремих зовнішніх осіб чи організацій, які залучені до програми, а також тих, чий інтерес можуть позитивно чи негативно вплинути на успішну їх реалізацію: бізнес-партнери, замовники, постачальники, інвестори, підрядники, кредитори, регуляторні органи.

Від них вимагається чітке розуміння ситуації, в якій перебуває підприємство, уявлення про майбутні зміни, яких воно прагне досягти, згода і готовність до цих змін та гарантії підтримки.

Внутрішні передумови (охоплюють основні внутрішні функціональні сфери):

а) організаційно-управлінські: спроможність організації застосувати стратегічну діяльність, спираючись на постійний організаційний розвиток; усвідомлення менеджером необхідності впровадження програми підвищення конкурентоспроможності та її підтримка вищим керівництвом; економічне обґрунтування доцільності й оцінювання можливості здійснення змін (готовності до впровадження програми); наявність або виокремлення центрів прийняття рішень, децентралізація управління; готовність змінити стиль роботи;

б) техніко-технологічні: відповідне коло наявних технологій; знання новітніх технологій; великий науковий потенціал; достатній рівень технічної підготовки виробництва; ґрунтовна конструкторська підготовка (у т. ч.

прискіпливе оцінювання конструкції виробу); достатньо розвинені та доступні інформаційні технології;

в) фінансові: наявність достатньої кількості власних та/або залучених коштів на впровадження нових розробок; фінансова стабільність та наявність надійних фінансових партнерів;

г) кадрові: активна участь персоналу в програмі; компетентність і професіоналізм; готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем; навчання персоналу методам діяльності за умов організаційних змін; психологічна підготовка персоналу до майбутніх змін на підприємстві, гнучка система мотивації; стрімке реагування на опір організаційним змінам та запобігання виникненню конфліктів; розробка діаграми відповідальності та повноважень в межах кожного операційного блоку для документування ролей і розподілу відповідальності в процесі реалізації програми нововведень.

За рівнем необхідності розробки та впровадження ППКП передумовами є:

– загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;

– уповільнення зростання попиту на продукт, що виробляється підприємством, насичення або ж затухання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства;

– поява революційно нових технологій;

– зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки;

– зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;

– збитковість або низька прибутковість функціонування підприємства, високий ризик банкрутства тощо.

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

Враховуючи елементний склад конкурентоспроможності підприємства, передумовами розробки відповідної програми слід вважати такі:

– вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;

- прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності, обрані для програми, повинні відповідати ситуації та конкретним потребам;
- необхідно створити ефективну організаційну структуру, що очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за програму;
- на всіх організаційних рівнях повинно забезпечуватися повне розуміння цілей та завдань програми;
- необхідний вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними у програмі;
- програма має бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм для вимірювання та оцінювання досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням;
- оцінка, контроль та зворотний зв'язок повинні давати змогу швидко визначати досягнуті результати і діагностувати виробничі проблеми.

11.3. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Пошук нових способів підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає розробку програмних документів, у яких виокремлюються напрями та конкретні заходи, враховуючи внутрішній конкурентний потенціал та перешкоди адаптації до конкурентного середовища. Для підприємств важливо етапізувати розробку ППКП, щоб досягти запланованих результатів (рис. 11.1).

Так, на практиці кількість етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності дещо зростає; їх зміст та послідовність, як правило, такі: визначення та впорядкування пріоритетності цілей; конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень; формулювання стратегій реалізації програми; планування дій і визначення фаз програми; створення організаційної структури програми; встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів; визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми; оцінювання ефективності заходів, що запропоновані.

На першому етапі закладається концептуальна основа процесу опрацювання та реалізації ППКП. Такі цілі повинні не лише бути конкретними та вимірюваними, узгодженими та взаємопов'язаними, досяжними, зорієнтованими у часі та сформульованими письмово, а й враховувати визначальний вплив на діяльність підприємства чинників конкурентного середовища, бути орієнтирами при визначенні форм і методів конкурентного протистояння тощо.

На другому етапі паралельно з конкретизацією цілей проводиться діагностика ресурсних і часових обмежень щодо їх досягнення.

Далі розробляється стратегія реалізації програми (етап 3), що охоплює комплекс взаємопов'язаних дій щодо досягнення визначених на попередніх етапах цілей підвищення конкурентоспроможності.

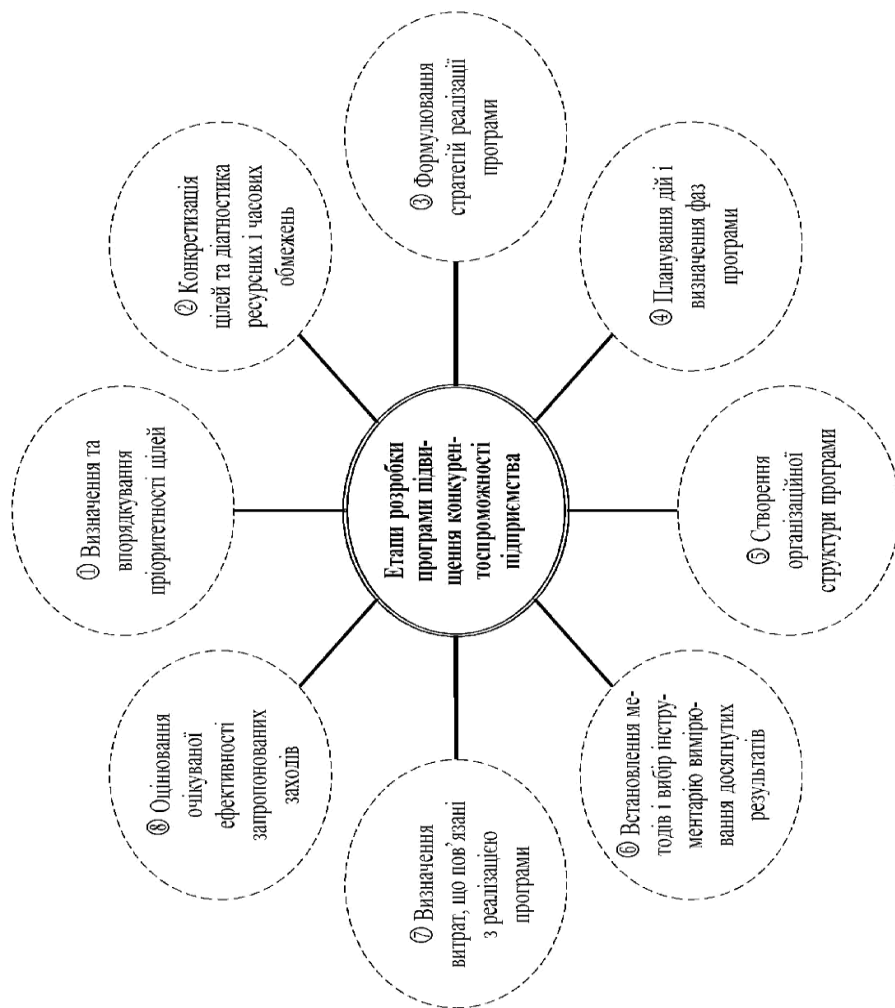


Рис. 11.1. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства [6, с. 434]

Під час її формулювання керівництво підприємства: визначає у зрозумілій і легкодоступній формі концепцію підвищення конкурентоспроможності; пояснює важливість організаційного вдосконалення; оцінює існуючий оперативний стан і його причини; розробляє моделі вищих досягнень; опрацьовує політику і плани удосконалення.

Стратегія, загальні цілі та завдання підприємства повинні доповнюватися детальними планами підвищення конкурентоспроможності (етап 4). План

підвищення конкурентоспроможності підприємства має враховувати такі види управлінської відповідальності, як:

- підтримка творчості та нововведень, організація заохочення нових ідей;
- впровадження системи раціоналізаторських пропозицій щодо конкретних проблем і їхнє заохочення;
- створення постійних або тимчасових проблемних або дослідницьких груп і, якщо необхідно, багатоцільових груп для всебічного вивчення та вирішення проблем;
- визначення напрямків наукових досліджень і розробок тощо. На цьому ж етапі здійснюється постадійна декомпозиція процесу реалізації програми, тобто чітко виокремлюються та ув'язуються окремі фази цього процесу.

Важливе місце у реалізації програми займає контроль, що передбачає не лише перевірку досягнення цілей та виявлення причин, які дестабілізують хід роботи, а й обґрунтування управлінських рішень щодо корекції виконання завдань задля запобігання шкоди (зриву термінів; перевищення норм використання ресурсів, вартості; низької якості тощо).

Контроль програми підвищення конкурентоспроможності охоплює: моніторинг (систематичне та планомірне спостереження за всіма процесами реалізації програми або проекту); виявлення відхилень від цілей за допомогою низки критеріїв і обмежень, які фіксуються в календарних планах, бюджетах, розрахункових потребах у трудових і матеріальних затратах і т. ін.; прогнозування наслідків ситуації, що склалась; обґрунтування необхідності вжиття корегуючих заходів.

Створення організаційної структури програми (етап 5) повинно забезпечити як загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми, так і оперативне керування роботою виконавців зі своєчасним коригуванням їх діяльності на всіх етапах. Робота над структурою та змістом програми починається після виходу розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами в організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Організаційна структура програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності не є єдиним інструментом її структурування.

Структурування ППКП – це дерево орієнтованих на продукт компонентів (обладнання, роботи, послуги, інформація), а також організація зв'язків і відношень між елементами програми.

Для досягнення встановлених перед програмою цілей вони розкладаються на декілька елементів (цілей наступного рівня). Для кожної з цих цілей

визначаються строки отримання кінцевих результатів (котрі передбачають часові обмеження для завдань, що є складовими програми) і члени команди, які відповідають за певний напрямок.

Після того, як проект загалом деталізований до цілей другого рівня і визначені ресурсні, часові та інші обмеження для досягнення цих цілей, описаний цикл декомпозиції застосовується щодо цілей другого рівня і т. д. доти, поки не буде отримано план дій, деталізований до цілей і завдань найменшого рівня.

Встановлення методів та вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів (етап 6) передбачає підбір адекватних інструментів для оцінювання рівня реалізації визначених у програмі цілей. Ці методи та показники повинні комплексно та наочно характеризувати успішність виконання програми, вимагати помірних зусиль щодо збору первинних даних. Оскільки головною метою програми є підвищення конкурентоспроможності, то вагоме місце серед таких методів займають показники і методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Важливими стадіями процесу розробки ППКП є визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми, та оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів (етапи 7 і 8).

Витрати, пов'язані з реалізацією ППКП, визначаються на основі прогнозу потреби в основних видах ресурсів. Виконання програми повинно підкріплюватись системно пов'язаним набором відповідних видів забезпечення, кожен з яких, вимагає виділення певних обсягів різноманітних типів ресурсів (часових, матеріальних, інтелектуальних тощо). Враховуючи обмеженість ресурсів підприємства, доцільним є визначити мінімально необхідну кількість ресурсів для успішного виконання програми. Тому системний підхід до розробки ППКП ґрунтується на таких принципах розподілу ресурсів: максимально можлива ефективність використання; раціональність розподілу; мінімальна достатність.

Максимально можлива ефективність використання передбачає оцінювання ефективності використання ресурсів, які надаються для виконання програми. Раціональність розподілу пов'язана з ранжуванням за ступенем важливості пріоритетних цілей, для досягнення яких насамперед та у повному обсязі повинні бути виділені ресурси.

Мінімальна достатність означає надання такого обсягу ресурсів, який мінімізує затрати підприємства на виконання програми і водночас забезпечує її успішну реалізацію.

Оцінювання очікуваної ефективності (етап 8) слід проводити на основі цільового підходу, спираючись на визначений на першому етапі комплекс цілей. За результатами зазначеного оцінювання можуть бути прийняті рішення про:

- нагальність доопрацювання чи коригування складових програми;
- необхідність поглибленого аналізу резервів та перспективних шляхів вирішення проблем підприємства;
- доцільність перерозподілу ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами та особами тощо.

11.4. Програми підвищення якості продукції та ефективності господарської діяльності як складові програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

У конкурентному середовищі для підприємства важливо забезпечити якість продукції з метою збільшення кола потенційних споживачів, а отже, фінансових результатів та частки на ринку. Проте це потребує додаткового конкурентного потенціалу, який формується завдяки ефективній господарській діяльності. Таким чином, у процесі розроблення і реалізації програм підвищення конкурентоспроможності слід визначитись із стратегічними напрямками підвищення ефективності господарської діяльності.

Поширеною та часто застосовуваною складовою програми підвищення конкурентоспроможності є програма підвищення якості продукції, – план діяльності організації, спрямований на розроблення і впровадження комплексного підходу до забезпечення й підвищення якості продукції та основних виконуваних на підприємстві процесів.

Концептуальне визначення поняття «якість продукції» є таким: якість продукції – це сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби. Встановлені потреби зафіксовані у правових нормах, стандартах, замовленнях, угодах, технічних умовах постачань та інших документах. Передбачувані потреби – це ті очікування, які споживач зазвичай не формулює конкретно, але вони належать до стійких побажань (наприклад, відповідність продукту моді, звичкам споживачів, національним або культурним особливостям споживання).

Розроблення і впровадження програми підвищення якості продукції є складним процесом, який охоплює три етапи: підготовка до розроблення програми; розроблення програми; впровадження програми.

На етапі підготовки до розроблення програми підвищення якості продукції:

– видається наказ на підприємстві про організацію робіт з розроблення програми і створення координаційно-робочої групи на чолі з директором чи головним інженером;

– організується технічне навчання керівників і провідних спеціалістів підрозділів, які будуть брати участь у розробленні програми, а також вивчення досвіду управління якістю продукції всім колективом;

– розробляється програма аналізу рівня з якості продукції, в якій передбачається дослідження показників діяльності підприємства в галузі якості продукції, а також організація робіт з кожної функції, їх методичне і матеріальне забезпечення;

– проводиться аналіз рівня з якості продукції на підприємстві. На етапі розроблення програми підвищення якості продукції здійснюється:

– розроблення технічного завдання на систему, що містить план заходів із підвищення організаційно-технічного рівня підприємства;

– розроблення технічного проекту програми;

– розроблення робочого проекту програми, тобто всіх стратегічних планів і їх затвердження.

На етапі впровадження програми підвищення якості продукції:

– видається наказ на підприємстві про введення в дію затверджених стратегічних планів і виконання заходів щодо їх впровадження;

– виконуються заходи щодо впровадження стратегічних планів, тобто проводиться навчання всього керівного складу і виконавців, підготовка всіх служб до впровадження стратегічних планів, оснащення засобами забезпечення виконання програми;

– організується контроль за впровадженням і додержанням стратегічних планів.

При розробленні і впровадженні програми підвищення якості продукції підприємства необхідно враховувати такі фактори:

– останні досягнення науки і техніки;

– передовий досвід підприємств з управління якістю продукції і підвищення ефективності виробництва;

– зарубіжний досвід з поліпшення якості продукції;

– можливість широкої автоматизації та механізації всіх процесів

– використання обчислювальної техніки.

Зауважимо, що для реалізації програми підвищення якості продукції необхідно: розробити документацію програми, яка повинна відповідати вимогам стандарту ISO 9001; узгодити практичну діяльність підприємства з

документацією. Зокрема, вимоги стандарту ISO 9001:2000 до системи якості продукції чітко регламентуються за 4-а елементами: відповідальність керівництва; управління ресурсами; випуск продукції (саме за цим елементом підприємство має право вибору щодо опису та документування певних процесів, залежно від того, які етапи життєвого циклу реалізуються під час виготовлення продукції); вимірювання, аналізування та поліпшення.

Широко застосовуються у практиці сучасних бізнес-структур і програми підвищення ефективності господарської діяльності, які є планами роботи або функціонування організації щодо підвищення ефективності різних елементів виробничої діяльності (виробничих й управлінських процесів, використання ресурсів).

Процес підвищення ефективності господарської діяльності на підприємстві є безперервним і передбачає прийняття рішень щодо осяжного комплексу питань. Як правило, він вимагає від керівництва підприємства або окремого підрозділу (залежно від організаційного рівня, на якому вирішується завдання підвищення ефективності діяльності):

- Визначити й установити пріоритет цілей підприємства, у т. ч. дійти згоди про найважливіші цілі, які повинні бути досягнуті завдяки зусиллям щодо підвищення продуктивності та вирішити питання про пріоритети.

- Визначити критерії обсягу виробництва, зважаючи на організаційні обмеження, а відтак описати кількісно кожну з цілей, вивчити всі обмеження відносно капіталу, персоналу, технології, ринку.

- Підготувати програму дій, а саме розробити деталі для кожної фази діяльності, спроектувати організаційні зміни, видати завдання виконавцям, скласти остаточні детальні програми дій із вказівкою процедури їхнього здійснення.

- Усунути відомі перешкоди, зокрема виправити очевидні недоліки в роботі (вузькі місця у виробничих потужностях; неощадливі повторювані робочі елементи і марнотратність).

- Розробити системи і методи вимірювання ефективності господарської діяльності, зокрема обрати показники для певної сукупності цілей, використовувати їх для обчислення індексів ефективності базового періоду та майбутніх порівнянь.

Розпочати виконання програми дій:

- ввести зміни, які передбачають значне підвищення ефективності господарської діяльності в існуючих проектах;

- зосередити увагу на пріоритетних напрямках діяльності зі швидкими потенційними результатами;

– сконцентрувати зусилля на короткострокових, наочних, невідкладних і легко досяжних видах діяльності та цілях (рівень зусиль має відповідати очікуваним результатам);

– забезпечити періодичні вимірювання та надавати звіти.

Стимулювати робітників і менеджерів до досягнення високої продуктивності праці:

– навчити працівників умінню визначати обмеження і вирішувати проблеми;

– зменшити почуття страху перед змінами за допомогою програмування, підвищення кваліфікації й навчання;

– виражати вдячність робітникам і менеджерам середньої ланки за найкращі групові результати;

– забезпечити повне завантаження працівників протягом дня.

Підтримувати рівень зусиль щодо підвищення ефективності господарської діяльності:

– не давати розслабитись після виконання програми;

– бути готовими розпочати наступні програми підвищення ефективності господарської діяльності.

Контролювати організаційний клімат:

– створювати клімат взаємної довіри між робітниками і менеджерами;

– підтримувати високу якість методів виміру;

– випускати регулярні звіти про витрати та якість продукції;

– підтримувати у менеджерів і фахівців постійний інтерес до діяльності щодо підвищення продуктивності;

– ніколи не намагатися реалізувати одночасно кілька програм із підвищення продуктивності;

– не забувати про постійну необхідність навчання працівників.

11.5. Етапізація розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства

Важливим принципом управління конкурентоспроможністю є системність етапів формування, забезпечення і використання стратегічних переваг підприємства. Системність стратегії конкуренції відображає об'єднання суб'єктів і об'єктів конкурентного середовища відповідно до стану та динаміки їх конкурентного потенціалу.

В економічній літературі існують різні методичні підходи до процесу розробки конкурентної стратегії господарсько-фінансової діяльності

підприємства. При цьому сутність та зміст поетапного формування стратегії розвитку підприємства у працях більшості авторів відзначаються ознаками єдиної концептуальності суджень. Зокрема, до них належать обов'язкові елементи складання структурної схеми конкурентної стратегії (табл.1.11):

- визначення місії і цілей підприємства;
- аналіз стану та впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства;
- оцінювання сильних та слабких сторін формування конкурентної позиції;
- альтернативність стратегічних рішень;
- коригування, виконання та контроль стратегії.

Процес розробки конкурентної стратегії відповідає ознакам системності та комплексності. Водночас запропонована модель не є універсальною, оскільки у кожному реальному ситуаційному рішенні необхідно враховувати особливості об'єкта стратегічного планування та впливу на нього факторів конкурентного середовища.

Кожен із етапів розробки і реалізації конкурентної стратегії відповідає ознакам елементного поділу та передбачає застосування специфічних процедур планування, їх методичного обґрунтування та інформаційного забезпечення. Зауважимо, що необхідним є поєднання на окремих етапах розробки конкурентної стратегії методичних підходів стратегічного прогнозування і тактичного планування, зокрема бізнес-планування окремих інвестиційних проектів чи комерційної діяльності підприємства загалом.

Першим етапом у розробці конкурентної стратегії є вивчення місії та загальних цілей функціонування підприємства, зокрема причин, мотивів і наслідків створення суб'єкта господарювання, циклічності та факторів оптимізації економічних процесів, терміну стратегічного циклу, засобів формування механізму і концептуальних завдань розвитку комерційної діяльності в стратегічному періоді.

Систематизація стратегічних цілей відображає рівні їх виконання (нульовий, перший, другий), взаємозв'язки (головні, основні, допоміжні цілі) та послідовність дій, зокрема побудову дерева цілей (рис. 11.5).

Як правило, економічні та соціальні цілі комерційної діяльності є взаємозалежними та забезпечують у стратегічному періоді збалансування попиту (соціальний аспект стратегії) та пропозиції (економічний аспект стратегії).

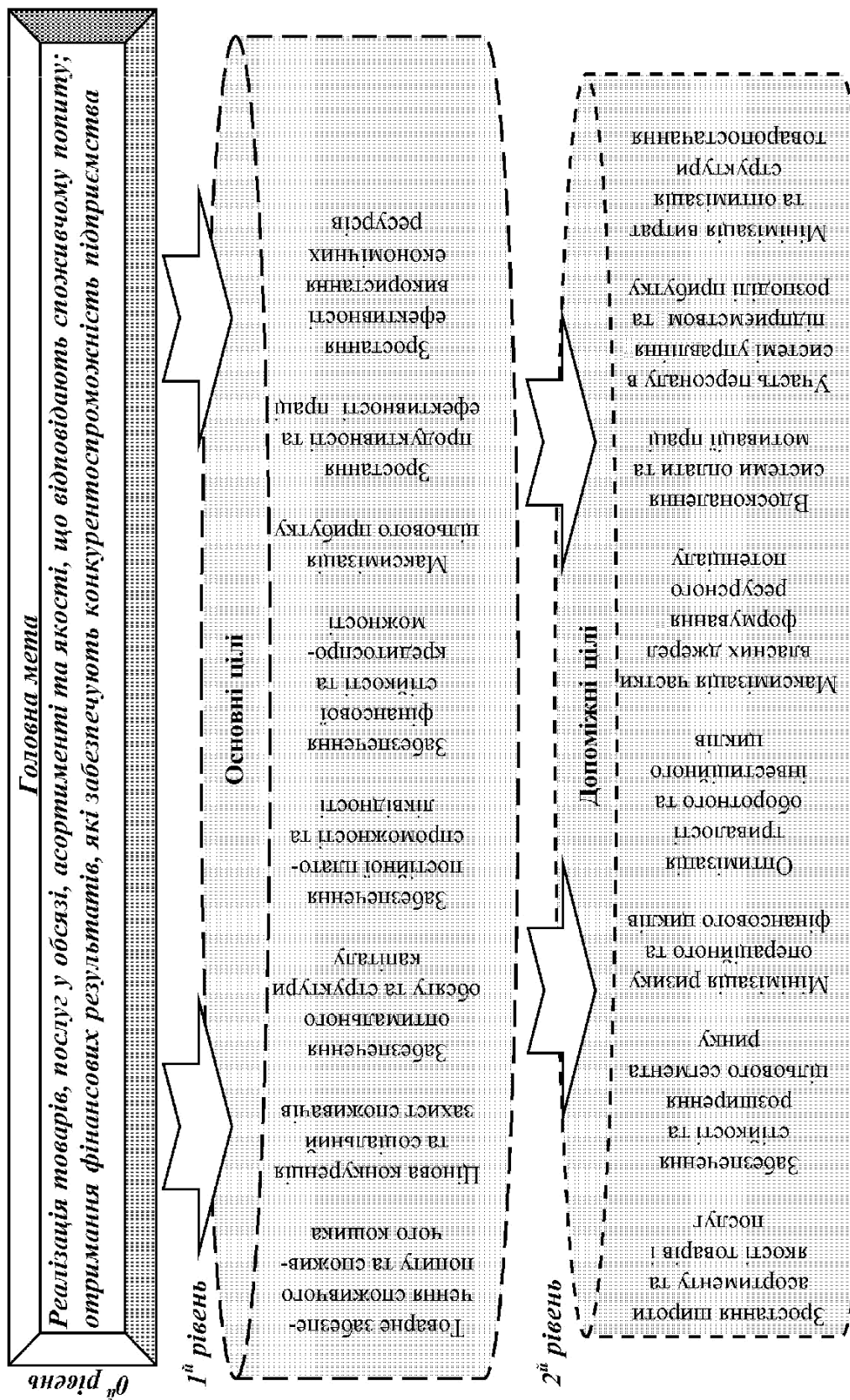


Рис. 11.5. Систематизація стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю підприємства

Важливою є послідовність виконання місії, що характеризує систему відповідних для окремих стратегічних періодів завдань забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз конкурентоспроможності підприємства є продовженням економічної діагностики конкурентного середовища, що розглядається через призму функціональної забезпеченості економічного відтворення факторів комерційної діяльності.

Економічна характеристика типових стратегій досягнення конкурентних переваг поєднує маркетинговий підхід (максимізація охоплення цільового ринку) та фінансовий підхід (максимізація цільового прибутку шляхом оптимізації структури та мінімізації суми витрат).

Важливим є визначення параметричних характеристик конкурентної стратегії підприємства, що, як правило, можуть бути оптимізовані шляхом їх максимізації (мінімізації). Зокрема, стратегічна мета може передбачати максимізацію товарообороту, швидкості товарної реалізації, частки цільового сегмента ринку, мінімізацію витрат, ціни реалізації.

Використання конкурентних переваг передбачає забезпечення оптимізації об'єму та структури витрат, збалансування товарного попиту і пропозиції відповідно до цінової еластичності.

Головною метою застосування підприємством оборонної стратегії є збереження власної конкурентної позиції, зменшення ризику втрат та зниження частки цільового сегмента ринку до критичного рівня. Необхідність оборонної стратегії відображається потребою переорієнтації конкурентної боротьби підприємства та зменшенням конкурентних втрат.

Наступальна стратегія підприємства передбачає ефективне використання ресурсного потенціалу, конкурентного досвіду та динамічне зростання цільового сегмента ринку. Важливою умовою ефективності наступальної стратегії є організаційно-економічне поглинання конкурентів, що може передбачати одночасне об'єднання з іншими суб'єктами конкуренції.

Попри це, функціональна стратегія має бути комбінованою, об'єднувати окремі стратегічні завдання та змінюватися з врахуванням товарної кон'юнктури ринку та конкурентної інфраструктури.

Для забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності підприємства пропонуємо використання таких стратегій:

товарної – охоплює елементи та параметри стратегічних рішень щодо номенклатури, асортименту, якості товарів, їх оновлення, масштаби продажу

та вибору структури ринку реалізації, його експансії і концентрації, обґрунтування методів ціноутворення;

- ресурсної – відображає стратегічні рішення щодо управління капіталом, його відтворення, оптимальності та ресурсного перерозподілу;

- технологічно-інноваційної – відображає розвиток інновацій та технологій, організаційну оптимізацію господарського процесу, удосконалення технологічної структури основних засобів, динамічне відтворення матеріально-технічної бази комерційної діяльності;

- інтеграційної – відображає стратегію інтеграції з метою організаційного об'єднання ресурсного потенціалу, маркетингового об'єднання, зростання ефективності інформаційно-управлінських взаємозв'язків;

- фінансово-інвестиційної – характеризує стратегію капіталовкладень, зокрема шляхом залучення зовнішніх джерел інвестування проектів розвитку, зростання інвестиційної привабливості підприємства;

- управлінської – передбачає стратегічний розвиток системи, форм, методів і структури управління з метою оптимізації управлінських витрат та зростання ефективності управлінських функцій;

- кадрової – відображає стратегію розвитку кадрового потенціалу, зокрема чисельності та структури персоналу, забезпечення умов продуктивної праці, удосконалення мотивації та оплати праці.

Важливим етапом стратегічного управління підприємством є організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії, що поєднує розробку та виконання тактичних планів функціонування в конкурентному середовищі та їх поєднання з окремими цілями стратегічного плану. Тактичне планування забезпечує постійність її виконання та можливість коригування окремих стратегічних завдань з урахуванням впливу кон'юнктури ринкового середовища, внутрішньогосподарських факторів комерційної діяльності.

Матриця конкурентних стратегій підприємства

Ключові параметри	Цілові стратегії досягнення конкурентних переваг			Стратегії цільового сегмента ринку
	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія широкої диференціації	Стратегія оптимальних витрат	
Стратегічна мета	Зростання товарооборотності за рахунок зменшення ціни	Зростання сегмента не спеціалізованого товарного ринку	Зростання товарооборотності за рахунок якості та зменшення споживчих витрат	Зростання цільового сегмента ринку та концентрація груп споживачів
Конкурентна перевага	Мінімальна витратомісткість обороту	Мінімальна цінова еластичність попиту	Мінімальна ціна реалізації та споживання	Мінімальна диференціація споживачів, стійкість попиту і споживання
Асортимент товарів	Товарна спеціалізація та обмеженість вибору	Товарна диференціація та широта вибору	Товарна диференціація та вибір високої якості і ціни	Товарна спеціалізація та широта вибору
Пріоритети у маркетингу	Зменшення рівня умовно-постійних витрат у результаті зростання обсягу товарообороту	Реалізація товарів з диференційованими споживчими властивостями	Реалізація товарів-аналогів за якістю зі зменшенням ціни	Фокусування попиту і пропозиції за специфікою цільового сегмента ринку
Торговельно-технологічний процес	Економія витрат без зниження рівня якості пропозиції та зростання інноваційності товарів	Використання прогресивних форм товаропросування та відсутність цінових коливань	Реалізація товарного асортименту мінімальної витратомісткості	Зростання цільового сегмента ринку відповідно до умов життєвого циклу підприємства
Умови забезпечення	Зменшення рівня витрат, середньої ціни та зростання товарообороту	Забезпечення унікальності споживчих властивостей та стійкості цінової політики	Одноразове оптимізація технологічної структури та зниження рівня умовно-постійних витрат	Конкурентний імідж та переваги цінової конкуренції, стійкість споживчого попиту

Лекція 12. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

12.1. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства

12.2. Оцінювання конкурентних позицій підприємств методом Бостонської консалтингової групи

12.3. Багатофакторна модель як засіб системного управління конкурентоспроможністю підприємства

12.4. Моделі портфельного аналізу та проектування в системі управління конкурентоспроможністю підприємства

12.5. SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства

12.6. Моделі системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства

12.1. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства

Реформування економічної системи України передбачає розвиток конкурентного середовища, відповідних засобів господарського механізму для суб'єктів конкуренції – підприємств, функціонування яких скеровано на забезпечення соціально-економічного ефекту, зокрема шляхом використання конкурентних переваг.

Економічні перетворення конкурентного середовища, що обумовлені процесами взаємодії, взаємозв'язку і конкуренції між його суб'єктами, є індикатором потенційних переваг стратегічного позиціонування, саморегулятором кон'юнктурної спроможності розширення ринкового сегмента споживачів, системним засобом внутрішнього й опосередкованого видів контролю, збалансованого розвитку підприємства.

У процесі конкурентної боротьби для підприємства характерним є порівняння організаційно-управлінських дій, що уможливорює проведення економічного оцінювання господарсько-фінансових показників, ступеня забезпеченості конкурентоспроможності, її стратегічного розвитку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає використання системи методичних підходів, у якій диференційованість, критеріальність, індикативність моделей з врахуванням специфічності конкурентного середовища визначають адекватність отримання результатів (рис. 12.1).

Для вказаних методів та моделей оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства властиві такі недоліки:

- труднощі систематизації інформаційної бази дослідження; складність та трудомісткість розрахунків;
- необхідність використання висококваліфікованих спеціалістів з економічної діагностики;
- неповне врахування функціональної скерованості господарської системи підприємства;
- недостатня адекватність до впливу зміни ринкового середовища тощо.

Зокрема, модель GE/McKinsey пропонує ресурсно незабезпечені стратегії маркетингу, відносні переваги підприємства визначаються на основі поточних результатів без врахування перспектив розвитку, ознаки статичного характеру не дозволяють брати до уваги вплив певних факторів та обґрунтувати ступінь їх впливу.

Модель SHELL/DPM характеризується умовним вибором показників стратегічного аналізу, відсутністю критеріїв, згідно з якими можна обґрунтовано визначити кількість показників аналізу, присвоювання частки змінним при конструюванні шкал матриці ускладнено, оцінювання вагомості впливу змінних не передбачено.

Модель PIMS не дозволяє врахувати низку якісних параметрів системи управління підприємством, екстраполяція на майбутній період попередніх тенденцій зміни економічних процесів є малоюмовірною, потребує необхідного рівня професійної підготовки.

До наведеного переліку методичних інструментів оцінювання конкурентоспроможності підприємства належать:

- неформалізовані методи (метод сценаріїв, методи аналізу фінансової звітності, морфологічний аналіз);
- формалізовані методи (математико-статистичні методи вивчення зв'язків, метод фінансових обчислень, методи теорії прийняття рішень);
- уточнювальні методичні механізми (матриця загроз і матриця можливостей SWOT-аналізу, RONA-граф – моделі ADL/LC, формат довірчих інтервалів SPACE-аналізу).

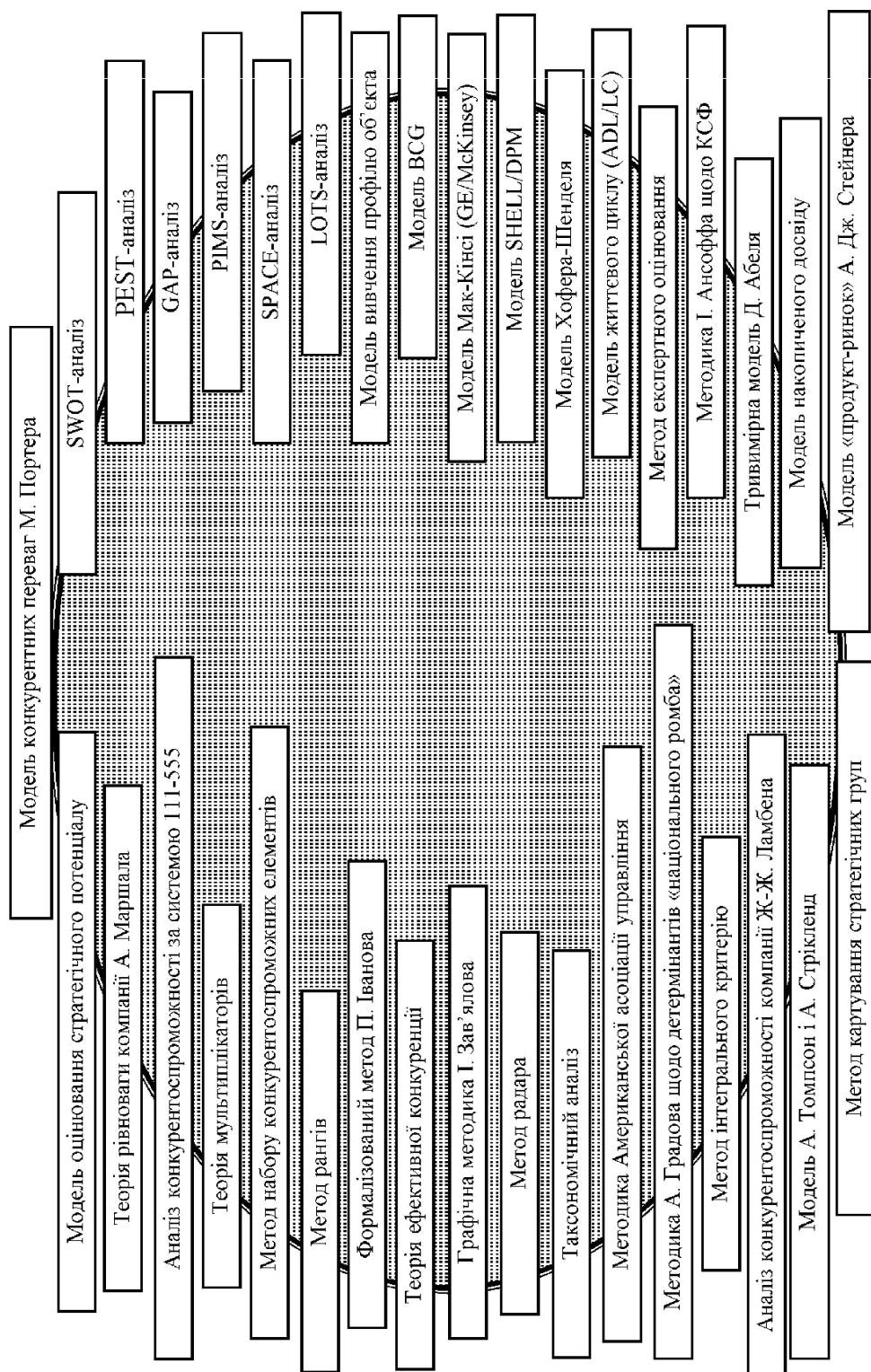


Рис. 12.1. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства

Серед методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства при належному інформаційному забезпеченні найточнішою є параметрична група методичних прийомів. При цьому об'єктивне оцінювання конкурентних позицій підприємств забезпечують методи, в яких кінцевим розрахунком є визначення інтегрального показника конкурентоспроможності.

Ефективними з точки зору стратегічного потенціалу є методи визначення конкурентної позиції підприємства, що дозволяють загалом оцінити раціональність концепції стратегічного позиціонування як суб'єкта економічної системи, так і конкурентного середовища зокрема.

Враховуючи, що основною властивістю конкурентоспроможності підприємства є динамічність, рівень конкурентної позиції незалежно від ефективності господарської діяльності не може розглядатися як довгострокова характеристика його конкурентного статусу. З метою відображення динамічних характеристик конкурентоспроможності пропонується використання для дослідження конкурентної позиції матричних методів оцінювання.

Сутність матричних методів полягає в тому, що конкурентна позиція підприємств-аналогів відображається у матриці конкурентоспроможності за певними оцінними параметрами. Матрицю конкурентоспроможності підприємства можна розглядати як графічну інтерпретацію, у якій кожна вісь характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (одно- чи багатокритеріальна система) і в комбінації відображає позицію підприємства у конкурентному середовищі.

12.2. Оцінювання конкурентних позицій підприємств методом Бостонської консалтингової групи

Одним із найпоширеніших матричних методів діагностики конкурентоспроможності підприємства є модель Бостонської консалтингової групи (BCG) «темпи зростання ринку – частка на ринку».

Простота у застосуванні, диференційованість та висока придатність до розробки стратегії – ці характеристики матриці BCG дозволяють проаналізувати конкурентну позицію підприємства в стратегічній зоні господарювання, його привабливість і перспективність економічного розвитку.

Матриця BCG визначається двома координатними осями, де за віссю ординат оцінюється параметр «темп зростання сектору бізнесу», а за віссю абсцис – параметр «відносна частка сектору бізнесу», що відображає

відношення товарообороту підприємства до середнього значення часток суб'єктів конкурентного поля.

Особливістю моделі BCG є акумулювання зусиль на дослідженні грошових потоків підприємства, що залежать від темпів зростання ринку і відносної частки на цьому ринку.

Водночас для моделі BCG властива низка недоліків, зокрема:

- незначна кількість аналізованих факторів;
- параметри формування моделі не в повному обсязі оцінюють ефективність діяльності підприємства;
- не досліджуються причини виникнення господарських явищ;
- виникають сумніви щодо «ідеалізованої» збалансованості господарського портфеля з позиції грошових потоків підприємства.

Використовуючи метод BCG, пропонується проведення дослідження сукупності підприємств конкурентного середовища з метою оцінювання їх конкурентних позицій та розробки стратегічних рішень зростання інтенсивності процесів забезпечення конкурентоспроможності.

Результати дослідження конкурентних позицій вибіркового кола підприємств-конкурентів дозволяють сформулювати систему стратегічних заходів раціоналізації та забезпечення конкурентоспроможності комерційної діяльності (виживання, зростання, стабілізація).

Розрахувавши частку ринку окремого досліджуваного підприємства і її середнє значення в конкурентному середовищі, доцільним є поділ вибірки підприємств-конкурентів на дві групи:

- сильна конкурентна позиція (частка ринку перевищує середнє значення);
- слабка конкурентна позиція (частка ринку є меншою за середнє значення).

Відповідно до методики BCG доцільно структурувати рівень конкурентної позиції, побудований за показниками відносної частки ринку суб'єктів конкуренції (структурна позиція: «зірки»; «важкі діти»; «дійні корови»; «собаки»).

Так, позиція «зірки» є найкращою позицією для отримання і максимізації цільового прибутку та, при збереженні відносної частки ринку, перетворившись в «дійні корови», забезпечує майбутнє зростання рівня

рентабельності. Водночас динаміка розвитку конкурентного середовища переважає над динамікою зростання об'ємних показників досліджуваних підприємств, що супроводжується відповідним зменшенням частки ринку і погіршенням конкурентних позицій.

Позиція «дійної корови» свідчить про високу конкурентоспроможність підприємства, не використану внаслідок повільного зростання обсягу ринкової реалізації та її частки в конкурентному середовищі. Низька потреба в реінвестуванні та можливість капіталізації значної частини прибутку обумовлюють для підприємства інвестиції

«зірковий» сектор бізнесу. Водночас з метою збереження конкурентної позиції «дійні корови» підприємству за умов стратегічного зростання обсягу ринку необхідно не лише збільшувати обсяги реалізації продукції, а й частку ринку.

Позиція «важкі діти» характеризується нестійкістю конкурентного стану, одночасно достатньо привабливими можливостями перспективного розвитку і переходом на позицію «зірки». Тому, підприємствам необхідно інтенсифікувати маркетингову складову господарської діяльності з метою зростання ефективності та конкурентоспроможності організаційної підсистеми.

Позиція «собаки» передбачає, що інвестиційні можливості та розвиток ресурсного потенціалу є обмеженими. Для позиції «собаки» характерними є низький рівень рентабельності порівняно з лідерами, незначні темпи зростання ринкового середовища. Одним із факторів поліпшення конкурентних позицій є використання підприємствами спеціалізованого ринкового середовища, зокрема торгівля окремими товарними чи асортиментними групами.

Очевидно, значна частина інформаційно-методичних моделей оцінювання конкурентного середовища функціонування підприємств потребує подальшого економічного обґрунтування отриманих результатів. Водночас, на відміну від інших матричних методів, модель BCG зменшує рівень суб'єктивізму внаслідок використання об'єктивних критеріїв оцінювання конкурентоспроможності підприємства та конкурентного середовища загалом.

Однією із проблем оцінювання конкурентоспроможності підприємств за методологією BCG є інформаційне забезпечення розрахунків, зокрема визначення обсягу ринку, його структуризація за номенклатурою, асортиментом, об'єктами та суб'єктами купівлі-продажу. Проблемними є інформаційні розрахунки щодо конкурентної активності окремих підприємств,

які передбачають використання інформації, що не відображається в бухгалтерській чи статистичній звітності.

12.3. Багатофакторна модель як засіб системного управління конкурентоспроможністю підприємства

Формування інформаційної бази для оцінювання конкурентного поля передбачає використання показників макроекономічного розвитку, зокрема прогнозного характеру, абстрагованих до рівня конкурентного середовища підприємства. Для оцінювання ринку товарів і послуг важливим є визначення купівельних фондів населення, їх структуризація за товарними та нетоварними витратами, розрахунок грошової міграції, обґрунтування впливу інфляційних процесів на купівельну спроможність споживачів та її еластичність. Інформація про платоспроможний попит має бути деталізована в розрізі товарних груп, попит на які задовольняється чи не задовольняється, та товарів довготривалого вжитку. Ця інформація є важливою для обґрунтування структури споживання відповідно до номенклатури «споживчого кошика», що відображає соціально-економічні аспекти конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінювання пропозиції на ринку товарів і послуг важливим є інформаційне забезпечення розрахунків джерел товаропостачання, їх альтернативності, оптимізація витратомісткості процесу надходження товарів за територіями й окремими постачальниками. Наявність такої інформації забезпечує розрахунки найбільш конкурентної схеми товаропостачання, побудованої відповідно до умов цінової конкуренції за принципом мінімізації витрат з формування товарних запасів.

Беручи до уваги недостатність інформаційного забезпечення, недоліки та переваги існуючих методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, з метою врахування функціональної складової учасників конкурентного поля та як засіб системного управління пропонується використання карти «портфеля конкурентних переваг» у формі матриці (3×3) з двовимірною системою координат. На осі Y, що варіюється від 0,0 до 1,0, вказується рівень конкурентоспроможності підприємства за високою, середньою та низькою ознаками. Діагностику конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснювати за допомогою методичного інструменту інтегрального оцінювання, параметрів підсистем та окремих показників конкуренції.

На осі X , що варіюється від 0 до 1,0, вказується обсяг реалізованої продукції підприємством відносно аналогічного показника підприємства-лідера. Враховуючи функціональні особливості комерційної діяльності, обсяг реалізованої продукції і його відносні характеристики є призмою зміни кон'юнктури товарного забезпечення та ступеня охоплення купівельних фондів населення в умовах формування і реалізації конкурентних переваг.

Відносна частка ринку обґрунтовується такими параметрами:

- висока – зона лідерства (в межах від 0,8 до 1,0), до якої належать сам лідер та претенденти на лідерство, що характеризуються сильною конкурентною позицією (підприємства 4, 6);
- середня – зона ринкових послідовників (в межах від 0,5 до 0,7), до якої належать підприємства, що поступають лідерам у зв'язку з недостатніми власними ресурсними можливостями ефективної конкурентної боротьби (підприємство 5);
- низька – зона новачка (аутсайдера) (в межах від 0,0 до 0,4), до якої належать підприємства і з слабкою конкурентною позицією та низькою ймовірністю зростання обсягів капітальних вкладень (підприємства 7, 2, 1, 3).

Отримані результати інтегрального оцінювання конкурентоспроможності підприємств необхідно розмежовувати за параметрами високого, середнього та низького рівнів. Для цього виокремлюють найбільше і найменше значення інтегрального показника та розраховується діапазон відстані між аутсайдером і лідером конкурентного поля (12.1).

$$D_r = |R_L - R_A|, \quad (12.1)$$

де D_r – діапазон відстані між найвищою і найнижчою позиціями рейтингу підприємств вибіркового дослідження;

R_L , R_A – значення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства-лідера та підприємства-аутсайдера.

При цьому статус лідера належить підприємству, значення інтегрального показника якого наближається до найменшого значення.

З вибірки досліджуваних підприємств лідером є підприємство 6, аутсайдером – підприємство 1. Відповідно, діапазон відстані дорівнює:

$$D_r = 0,100 - 0,435 = | 0,335 |.$$

Так, підприємствам, які розташовані в квадрантах 6, 2, 3, належить значна частка товарного ринку, що забезпечує умови зростання конкурентоспроможності та ефективного використання конкурентних переваг. Важливим організаційним заходом з метою захисту своєї лідерської позиції є здійснення необхідних капіталовкладень для отримання максимального прибутку при одночасному використанні власних сильних сторін та усуненні або поліпшенні слабких сторін.

У квадранті 1 стратегія зростання конкурентоспроможності підприємства передбачає максимізацію інвестиційної привабливості, забезпечення окупності інвестиційних проектів і отримання відповідного терміну окупності цільового прибутку, зменшення витратоемкості операційних витрат, захисту конкурентної позиції загалом.

Ефективних організаційно-економічних заходів для зростання конкурентоспроможності потребують підприємства, що містяться в квадранті 4, оскільки вони позбавлені можливості позиційного освоєння конкурентного поля у зв'язку з недостатньо ефективним використанням власного ресурсного потенціалу.

Такий підхід діагностики конкурентної позиції підприємства є методологічно обґрунтованим системно-методичним інструментом тактичного збалансування та стратегічного розвитку портфеля конкурентних переваг відповідно до кон'юнктури конкурентного середовища.

Модель оцінювання конкурентної позиції підприємства є інформаційно забезпеченою та може вдосконалюватися шляхом формування бази даних конкурентного середовища і її використання з метою подальших стратегічних розрахунків. При цьому практичність використання моделі оцінювання конкурентоспроможності передбачає складання карти портфеля конкурентних переваг та розробку стратегії господарсько-фінансової діяльності підприємства в конкурентному полі. Таку модель можна розглядати в системі методичного забезпечення економічної діагностики господарсько-фінансової діяльності підприємства та соціально-економічного розвитку ринкового середовища загалом.

12.4. Моделі портфельного аналізу та проектування в системі управління конкурентоспроможністю підприємства

Для портфельного аналізу та проектування конкурентоспроможності, метою яких є досягнення конкурентних переваг, що можна реалізувати за наявності різних напрямків діяльності (різноманітних бізнесів), окрім моделі Бостонської консалтингової групи, матриці «конкурентоспроможність / частка товарного ринку», використовується дев'ятисекторна матриця, розроблена фахівцями консалтингової групи «Мак-Кінсі», яка співпрацювала з відомою компанією «Дженерал Електрик» («GE - McKinsey»). У ній, як і в попередніх моделях, використовуються системні критерії: конкурентна позиція підприємства та привабливість виду діяльності.

Матриця «Дженерал Електрик-Мак-Кінсі» має певні переваги порівняно з матрицею BCG. Розглянемо деякі з них.

Наявність дев'яти секцій-квадрантів дає змогу оцінити не лише високий або низький темп розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, що обслуговується підприємством, а й виявити проміжні позиції.

Застосовано комплексні критерії, які більш детально характеризують позицію бізнес-напряму на ринку; привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства.

Використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію дає змогу оцінити внесок кожного та розробити відповідні заходи для виправлення (у разі потреби) ситуації, що виникла.

Більш розгорнена картина позицій бізнес-направків дає змогу спрямовувати ресурси для розвитку або підтримки в ті сфери, які характеризуються середньою або високою привабливістю (прибутковістю) галузі та середньою або сильною конкурентоспроможністю, оскільки нерідко (як свідчать дослідження) саме ці продукти та бізнес-напрямки ставали найперспективнішими та найнадійнішими.

Водночас модель, що розглядається, має такі недоліки:

– матриця дає загальні рекомендації щодо окремих бізнес-направків: зростання й розвиток, збереження та підтримка, «збирання врожаю» й ліквідація. Ці підходи прийнятні на етапі формулювання стратегій, але вони не можуть розкрити специфіку конкурентних підходів і поведінки на ринку;

- матриця «GE McKinsey» має ті самі недоліки, що й матриця BCG,
- не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків;
- ринкові параметри розглядаються у статично, що призводить до помилок під час оцінювання перспектив у системі «продукт-ринок»;
- конкурентоспроможність бізнес-напрямків оцінюється досить поверхово, відсутні методичні рекомендації до розрахунків окремих складових (наприклад, таких показників, як технологічні можливості, рівень управління).

Досконалішою моделлю аналізу та формування портфеля підприємства є матриця «балансу життєвого циклу» або моделі АДЛ (ADL/ LC), яка була запропонована Ч. В. Хофером і розвинена консалтинговою групою «Артур Літл». Вона містить 16 квадрантів, кожен з яких відображає певний етап розвитку життєвого циклу та конкурентну позицію організації в галузі. Як і в попередніх моделях, розміри кола відповідають розмірам ринку, а сектори визначають ринкову частку, яку займає на ньому підприємство. На відміну від попередніх моделей, ця матриця змушує здійснювати аналіз у динаміці та балансування життєвих циклів окремих стратегічних зон господарювання (бізнес-напрямків) у портфелі підприємства.

Стандартні стратегії згідно з матрицею «балансу життєвих циклів продуктів» подано у порядку переваг. Це демонструє багатоваріантність рішень, що їх можуть приймати керівники та власники організацій. Матриця «балансу життєвого циклу» базується на таких засадах:

Стратегічні зони господарювання (СЗГ) відрізняються за конфігурацією графіка життєвого циклу та часовим параметром.

Треба поділити СЗГ так, щоб «провал» в одній СЗГ не призводив до загального «провалу» діяльності підприємства, тобто досягти певного чергування етапів життєвого циклу різних СЗГ.

Оскільки прибутковість на різних фазах життєвого циклу різна для різних СЗГ, треба враховувати необхідність підтримки сумарної прибутковості підприємства.

Вибір типу матриці для аналізу бізнес-напрямків і формування портфеля залежить від переваг, які віддають тим чи іншим підходам керівники підприємства.

Кожен із підходів має свої «за» й «проти», однак у будь-якому разі важливим є те, що, досягнувши аналітичної повноти й точності в опису ситуації, яка склалася, можна створити підґрунтя для вирішення більш складної проблеми – формування та управління портфелем з метою отримання якнайкращих результатів від використання ресурсів підприємства.

Крім того, такий підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє визначити фінансовий внесок кожного із напрямів господарської діяльності у загальний портфель конкурентних переваг. Для цього у кожний квадрант записують цифри, що засвідчують внесок окремого напрямку в певний показник. Сумарні значення за рядками і графами записують на полях матриці.

Кожна цифра в таблиці – це експертна оцінка ступеня взаємозв'язку «постачаючих» (ресурсозабезпечувальні напрями) та «одержуючих» (напрями використання виробничого потенціалу) напрямів діяльності підприємства.

Переваги і недоліки матриці «балансу життєвого циклу» (ADL/LC) схожі і з тими, що властиві матриці Мак-Кінсі. Однак використання матриці АДЛ відкриває ширший діапазон вибору стратегій (24 уточнені стратегії АДЛ). Матриця ефективна для високотехнологічних галузей, життєвий цикл товару яких дуже короткий, і якщо вчасно не застосувати відповідні стратегії, можна не досягти мети. До того ж, модель АДЛ не пропонує стратегій для галузей, життєвий цикл яких потрібно змінити (інколи зрілі ринки можна і потрібно змінювати на зростаючі тощо).

12.5. SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства

Для оцінювання зовнішнього (можливостей, загроз) та внутрішнього (сильних і слабких сторін) впливів на підприємства методично доцільним є використання SWOT-аналізу як своєрідної форми стратегічного збалансування, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє встановити систему взаємозв'язків між зовнішнім конкурентним середовищем і внутрішньогосподарським потенціалом конкурентоспроможності. SWOT-аналіз може передбачати розрахунок матеріальних, трудових та фінансових балансів з метою обґрунтування конкурентних переваг окремих елементів ресурсного потенціалу підприємства.

SWOT-аналіз доцільно проводити для окремих суб'єктів конкуренції та для конкурентного середовища загалом. Результати SWOT-аналізу для підприємства значною мірою можуть бути абстраговані для оцінювання інших підприємств-конкурентів.

Як правило, показники аналізу є характерними для конкурентного середовища загалом та відображають його територіальні особливості, розвиток ринкової інфраструктури, систему організаційно-управлінських взаємозв'язків суб'єктів конкуренції, функціональні та соціальні завдання.

Зокрема, SWOT-аналіз підприємства відображає як сильні, так і слабкі його сторони. Спираючись на власні сильні сторони, підприємство може знижувати вплив зовнішніх загроз, застосовуючи гнучку цінову політику. Головною зі слабких сторін реалізації можливостей на підприємстві може бути недостатнє забезпечення власними оборотними коштами та неефективне їх використання.

Основними загрозами, що посилюються слабкими сторонами підприємства, вважають значний рівень зносу основних засобів та нерациональну структуру загальної торгової площі.

Враховуючи значний рівень суб'єктивності, SWOT-аналіз виконує функції забезпечення синтезу, інтеграції різноманітних факторів з метою встановлення стратегічної позиції підприємства і вироблення напрямку його розвитку в конкурентному середовищі. Зокрема, матриця взаємозв'язку внутрішнього і зовнішнього середовищ функціонування підприємства обґрунтовує напрямок механізму конкурентної протидії та використання конкурентних переваг.

Метод SWOT-аналізу забезпечує як врахування зовнішніх загроз та можливостей, так і оцінювання функціональності впливу власної конкурентної поведінки на розвиток конкурентного середовища.

Відзначимо взаємозв'язок показників матриці SWOT-аналізу підприємства з плановими розрахунками обсягу реалізованої продукції, товарного забезпечення, доходів, витрат обігу, праці та її оплати, матеріально-технічного забезпечення, капітального будівництва.

Методично доцільною є побудова матриці можливостей, де за горизонталлю відображають рівень впливу можливостей (сильний, помірний, слабкий), а за вертикаллю – ймовірність використання стратегічних можливостей (висока, середня, низька) (табл. 12.1).

Таблиця 12.1

Матриця можливостей підприємства

	<i>Сильний вплив</i>	<i>Помірний вплив</i>	<i>Слабкий вплив</i>
<i>Висока ймовірність</i>	Впровадження прогресивних технологій товароруху і форм продажу товарів	Налагодження внутрішніх механізмів ефективного генерування грошових коштів	Збільшення витрат на фасадний вигляд об'єктів торгівлі підприємства
<i>Середня ймовірність</i>	Розширення асортиментного портфеля продажу товарів	Реалізація програми навчання фахівців, ознайомлення з теорією мерчандайзингу	Вдосконалення політики залучення позикових фінансових ресурсів
<i>Низька ймовірність</i>	Впровадження автоматизованих торгових систем	Вдосконалення політики залучення позикових фінансових ресурсів	Використання прийомів бенчмаркінгу

Аналогічною є схема побудови матриці загроз, де за горизонталлю відображають ймовірні наслідки реалізації загроз (руйнування, критичний стан, важкий стан, легкі пошкодження), а за вертикаллю ймовірність того, що загроза буде реалізована (висока, середня, низька) (табл. 12.2).

Таблиця 12.2

Матриця загроз підприємству

	<i>Руйнування</i>	<i>Критичний стан</i>	<i>Важкий стан</i>	<i>Легкі пошкодження</i>
<i>Висока ймовірність</i>	Зміни потреб і смаків споживачів, зниження їх купівельної спроможності	Зниження платоспроможності підприємства	Можливість появи нових конкурентів	Несприятливі демографічні зміни
<i>Середня ймовірність</i>	Збільшення вартості ліцензій на продаж окремих товарних груп	Зниження оборотності товарних запасів	Сезонний характер надходження основного потоку коштів	Погіршення погодних умов (заморозки, дощ, град)
<i>Низька ймовірність</i>	Високий ступінь зносу	Нездатність реагувати на	Зростання мінімальної	Соціально-політична

	основних засобів	інноваційні зміни технологічних процесів	заробітної плати	нестабільність
--	------------------	--	------------------	----------------

Очевидно, SWOT-аналіз є досить швидким та дієвим методом оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовищ, який дає змогу оцінити поточний стан підприємства і вчасно зорієнтуватися у ринковій ситуації. Однак, використовуючи SWOT-аналіз в управлінській практиці вітчизняних підприємств, менеджери нерідко стикаються з існуючими недоліками цього інструменту стратегічного аналізу.

По-перше, під час застосування SWOT-аналізу існує ризик як недооцінки, так і переоцінки деяких факторів, що своєю чергою призводить до труднощів при реалізації стратегії підприємства. Під час аналізу внутрішнього середовища виникає особливо великий ризик, який створюється суб'єктивізмом аналітиків. Прорахунки при аналізі або недооцінка будь-якої і з складових бізнесу можуть надалі вплинути на виконання всього стратегічного плану.

По-друге, недоліками SWOT-аналізу також є суб'єктивність вибору та ранжування факторів, слабка підтримка конкретних управлінських рішень. Крім того, дослідники виокремлюють «вузькі місця» цього методу, які впливають і з специфіки його використання на вітчизняних підприємствах, а саме:

- проблеми з первинною інформацією, яка характеризує підприємство і зовнішнє середовище (повнота, актуальність, достовірність);

- проблеми з експертним оцінюванням (суб'єктивність, недостатня компетентність);

- надмірне захоплення кількісним аналізом на шкоду якісному;

- акцентування уваги на загальному оцінюванні і недостатній розгляд окремих параметрів стратегічного планування.

Типовою помилкою, якої припускаються вітчизняні менеджери при застосуванні SWOT-аналізу, є складання надто великого переліку сильних і слабких сторін, загроз та можливостей і, відповідно, варіантів стратегічних дій, що утруднює розроблення чіткого стратегічного плану.

Матриця SWOT, як правило, є ефективнішою, коли у кожному квадранті перелічено приблизно шість позицій. Тому доцільно акцентувати увагу на найважливіших (з погляду ринкових умов та покупців) характеристиках

зовнішнього та внутрішнього середовищ. У цьому випадку процес скорочення списку може передбачати вироблення суджень стосовно порівняної важливості між змінними, які не є аналітично взаємопов'язані, наприклад, вартість надання покращених послуг порівняно з цінністю цих послуг для клієнта.

Існує думка, що головний ризик безпосереднього застосування SWOT-аналізу полягає не стільки в тому, що насправді неможливо врахувати всі чинники зовнішнього середовища і внутрішнього стану підприємства (чим, як правило, і пояснюють небезпеку прямого використання тих чи інших моделей стратегічного управління), скільки в тому, що ці, на перший погляд, дуже прості моделі розглянуті зарубіжними спеціалістами утилітарно, на недостатньому рівні абстракції, щоб збагнути їх внутрішню сутність. Іншими словами, підходи, створені західними фахівцями, передбачають швидше практичну, ніж загальнотеоретичну орієнтацію, і розроблені із врахуванням умов конкретного підприємства певної сфери діяльності.

Оскільки бізнес в Україні має свою специфіку, спроба безпосередньо перенести зарубіжні методики стратегічного управління, зокрема SWOT-аналізу, на вітчизняні економічні реалії викликає додаткові труднощі. Тому деякі автори рекомендують керівникам застосовувати ці методики, особливо SWOT-аналіз, на проміжному етапі дослідження – для поглибленого аналізу ситуації підприємства, а далі покладатися на свою інтуїцію, тобто обмежитися використанням цієї моделі для генерації власних, нових стратегічних ідей.

12.6. Моделі системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства

Для оцінювання стратегічної позиції підприємства найчастіше використовується SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Річ у тім, що підприємство завжди має певну стратегію, вона складається несвідомо, а тому, як правило, не обґрунтована належним чином. До того ж, керівники іноді приймають рішення, що суперечать їй, витрачаючи час та гроші на боротьбу «із самим собою», тоді як потрібно скористатися прийомами й методами стратегічного аналізу та управління.

Автори методу SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах певної шкали.

У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації:

- економічний потенціал (або «фінансова сила»);
- конкурентні переваги;
- привабливість галузі (бізнес-напрямку);
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що відображаються відповідними показниками.

Економічний потенціал вимірюється за такими показниками: нормою прибутковості; виробничими витратами; рентабельністю вкладеного капіталу; рентабельністю інвестицій; обсягами заборгованості; здатністю до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо.

Конкурентні переваги вимірюються за показниками, що характеризують: динаміку змін частки ринку, що її обслуговує організація; структуру асортименту продукції, що виготовляється (з урахуванням рівня її прибутковості); цінову політику; рівень розвитку маркетингу (та інших важливих для певної галузі підсистем підприємства); рівень якості (конкурентоспроможності) продукції; тип та тісноту зв'язків і з споживачами.

Привабливість галузі вимірюється за показниками, що характеризують: кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції; загальну привабливість галузі (серед інших галузей); залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку; стадію життєвого циклу галузі; стабільність прибутків та загальну норму прибутку галузі; застосування виробів певної галузі в інших секторах економіки тощо.

Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) вимірюється за показниками, що характеризують: темпи зростання (занепаду) економіки країни; вплив іноземного капіталу на розвиток галузі; вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі; ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності); ступінь залежності галузі від іноземних ринків

сировини; ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у тому числі від розвитку інформаційних технологій).

Наведені як приклад критерії не вичерпують перелік складових, що використовуються для побудови матриці SPACE-аналізу. Під час формування критеріїв оцінювання необхідно враховувати специфічні особливості підприємства, його цілі та стратегії, виробничий потенціал, досвід роботи.

Зауважимо, що для отримання обґрунтованих результатів за допомогою SPACE-аналізу необхідно пройти кілька етапів:

1. Підготовчий етап, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень.

2. Розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків.

3. Узгодження стратегій розвитку. На цьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів, формуються пропозиції щодо змісту та оцінюються можливості вибору більш привабливих конкурентних стратегій.

Кожному з обраних критеріїв у межах однієї групи виставляється експертом оцінка за обраною шкалою. Це може бути 10-або 5-бальна шкала. «Вага» визначає значущість кожного критерію щодо всієї сукупності критеріїв та міститься в діапазоні від 0 до 1, сума значень при цьому має становити 1. Після обчислення значень оцінок за кожним критерієм (оцінка перемножується на «вагу») визначається сумарна оцінка за кожною групою.

Отримані результати розрахунків позначаються на прямокутній системі координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою.

Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка P з координатами (x, y) в одному з квадрантів вибраної системи координат. У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для підвищення ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Враховуючи високий рівень суб'єктивного оцінювання, модель SPACE-аналізу конкурентоспроможності не можна розглядати в системі методичного забезпечення економічної діагностики господарсько-фінансової діяльності підприємства та соціально-економічного розвитку ринкового середовища загалом.

Проте цей метод має певні обмеження для застосування. Так, у методі SPACE передбачено виокремлення такого критерію, як стабільність сектору (галузі), в якому (якій) функціонує підприємство. А відомо, що на сьогодні лише невелика кількість галузей перебуває у стабільному стані. Хоча в будь-якому випадку метод є дієвим і може використовуватися в стратегічному аналізі для оцінювання ринкових позицій суб'єкта господарювання та його конкурентоспроможності.

Відомим підходом до аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства є PEST-аналіз, назва якого містить аббревіатуру англійських слів: p – policy; e – economy; s – society; t – technology – тобто охоплює групу основних факторів – політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію.

Зауважимо, що цей підхід не тільки передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування. Таку класифікацію можна використовувати для забезпечення орієнтації в питанні, що розглядається. Однак процеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі, дуже складні, взаємопов'язані та містять багато суперечностей, а отже, усі ці процеси потрібно уважно та систематично вивчати.

Для проведення PEST-аналізу на підприємстві обов'язково повинен бути повний перелік чинників впливу:

- чинників і тенденцій макросередовища, які суттєво впливають на діяльність підприємства;
- чинників, що складають потенційні загрози діяльності підприємства;
- чинників, розвиток яких містить нові можливості для підприємства.

Після складання таблиці PEST-аналізу проводиться дослідження кожного чинника, його впливу на фінансовий стан та виробничу діяльність підприємства та розробляються можливі відповідні заходи підприємства щодо запобігання впливу негативних чинників та використання можливостей позитивних чинників. Такими заходами можуть бути:

- проведення фінансових операцій, що сприяють збереженню купівельної спроможності грошей;
- скорочення капітального будівництва, згорання НДДКР з віддаленими у часі результатами;

- стимулювання, надання послуг з кооперації та поставок за допомогою кредиторів постачальників, здійснення бартерних операцій;
- формування раціональної кадрової структури;
- пошук нових напрямків діяльності, страхування поставок, стимулювання партнерів;
- одержання міжнародних сертифікатів на продукцію;
- використання цінових переваг, зменшення витрат;
- розробка кількох альтернативних стратегій діяльності;
- продаж готового виробу комплектуючими частинами, скорочення експорту.

Методика PEST-аналізу, як і всі інші методики аналізу макросередовища, дає найбільший результат, якщо аналіз проводиться регулярно з використанням однакового формату. В цьому разі фіксують показники динаміки факторів та їх вплив на підприємство. У результаті можна отримати так звану модель реакції конкретного підприємства на сукупність чинників макросередовища.

Проте PEST-аналіз здійснює тільки аналіз факторів зовнішнього середовища; він є попереднім етапом загального аналізу ризиків інвестиційних проектів. Не зрозумілим є вплив внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства, а це не дозволяє з високою ефективністю запланувати фінансово-економічні кроки у конкурентному середовищі. До того ж, ефективність використання моделі залежить від професійного рівня експертів та їх інформаційної обізнаності про рівень конкуренції на території функціонування підприємства. Все це дозволяє стверджувати про його ефективність лише за умов повної інформаційної обізнаності ринку, високої професійності експертів, низької динамічності конкурентного середовища та незначного впливу чинників із високим рівнем суб'єктивізму.

Подолання обмеженості підходів, що орієнтуються на суто ринкові характеристики продукції, демонструють матриці, в яких порівняльні критерії властиві, як ринковим, так і виробничим аспектам.

Матриця консалтингової компанії «Скандстрат» містить такі критерії, як «вигода для покупця» (найчастіше використовується показник відношення ціни товару до «вигоди», яку отримує покупець від споживання товару, причому

«вигода» визначається експертним шляхом), так і «вигода для виробника» (найчастіше використовуються варіанти показників рентабельності).

Матриця «Скандстрат» демонструє необхідність та можливість урахування інтересів виробників та покупців. Детальне дослідження складових запропонованої моделі дозволяє приймати рішення щодо формування портфеля підприємства, збалансованого за критеріями вигідності для споживача та ефективності виробництва. Такий підхід, безумовно, є більш обґрунтованим, порівняно з матрицею VCG, де враховуються тільки ринкові характеристики продукції, що виготовляється. Однак матриця «Скандстрат» теж має свої обмеження:

«Вигідність» споживання оцінюється експертним шляхом, отже, залежить від методів, які використовуються для отримання інформації та кваліфікації дослідників. Модель не передбачає усталеного методичного підходу до визначення окремих складових, тому запропоновані авторами висновки не обґрунтовані методично.

Розподіл продукції, що випускається, за квадрантами дуже спрощений. «Потрапляння» того або іншого продукту у квадрант зумовлюється різними причинами, тоді як усі вони отримують однакову назву. Визначення стратегій щодо окремих продуктів потребує більш глибокого аналізу.

Модель не дає можливості надійно спрогнозувати перспективу окремих бізнес-напрямків, наслідки вибору та виконання стратегій.

Відсутні стандартні стратегії для окремих квадрантів.

Модель не надає можливості визначити «критичний рівень» продукції, яка опинилася у «приманці для споживача» та «пастці».

Проте зазначені недоліки моделі, що розглядається, не зменшують її використання як допоміжного інструменту під час аналізу та планування «портфеля».

Консалтингова компанія VZB запропонувала свою матрицю для аналізу та планування портфеля. В цій моделі як критерії використовуються показники «значення товару для покупця» та «якість виконання». Такі критерії спрямовують аналіз на перевірку доцільності випуску тих чи інших товарів («значення товару») з необхідним рівнем якості («якість виконання»). Тобто, як і в матриці «Скандстрат», застосовуються як ринкові (споживчі), так і виробничі критерії.

Залежно від того, в який саме квадрант потрапить той або інший вид продукції, спрямованість стратегічних рішень буде різною: або підвищувати значення товару для покупця («вигоду для споживача» за матрицею «Скандстрат»), тобто впливати на параметри попиту, або змінювати умови виробництва (підвищувати «якість виконання» за VZB; зменшувати «вигоду для виробника», інакше кажучи, знижувати витрати чи підвищувати продуктивність за матрицею «Скандстрат»), тобто впливати на виробництво. Так само, як й у попередній моделі, тут є подібні обмеження, що пояснюються досить жорсткою градацією класифікаційних ознак стосовно продуктів (бізнес-напрямків) до окремих квадрантів. Матриця VZB має використовуватися як один з інструментів під час аналізу та планування портфеля підприємства, для розробки продуктово-товарних стратегій.

Список літератури

1. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 79-83.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. Київ: ВД «Професіонал», 2016. 235 с.
3. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. Київ: Знання, 2013. 207 с.
4. Бурук Г. П. Управління конкурентоспроможністю промислової продукції з урахуванням екологічної складової : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2011. 23 с.
5. Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. *Науковий вісник НЛТУУ* : Збірник науково-технічних праць. Вип. 23.2. Львів : НЛТУ України, 2013. С. 248-252.
6. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. Чернівці: Рута, 2006. 248 с.
7. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств. Київ: ІВЦ «Видавництво «Політехніка» 2004. 144 с.
8. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. Київ : ЦНЛ, 2006. 384 с.
9. Економічна діагностика : конспект лекцій / [укладач: І. Б. Дегтярьова]. Суми: Сумський державний університет, 2012. 112 с.
10. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Л. Лупак, І. Я. Качмарик. Львів: Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
11. Журан О. А. Умови формування характеристик конкурентоспроможності підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. «Економіка, організація та управління підприємствами». Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса. 2006. 22 с.
12. Закон. Про захист економічної конкуренції [Електрон-ний ресурс]. – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.

13. Закон. Про захист від недобросовісної конкуренції URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>.

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

15. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ: Зовнішня торгівля, 2013. 304 с.

16. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : моногр. / О. І. Ковтун. Львів: Вид-во ЛКА, 2009. 175 с.

17. Конспект лекцій з курсу «Потенціал підприємства: формування та оцінювання» (для студ. за н. п. «Економіка і підприємництво», спец. «Економіка підприємства») / [уклад.: І. А. Ачкасов, Т. А. Пушкар, В. Г. Федорова]; Харк. нац. акад. міськ. госпва. Харків: ХНАМГ, 2010. 89 с.

18. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні. URL: <http://www.svb.org.ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoi-vid-povidalnosti-biznesu>.

19. Кошелупов І. Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 1 (44). С. 219-225.

20. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : моногр. Одеса: ОДЕУ, 2009. 152 с.

21. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 456 с.

22. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2005. 532 с.

23. Магас Н. В. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства : дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; ДВНЗ Ужгородський національний університет. Ужгород, 2014. 279 с.

24. Марков Б. М. Антимонопольне регулювання: зарубіжний досвід та межі його адаптації до реалій України URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2834>.

25. Міценко Н. Г. Конкуренті переваги кооперативних підприємств сучасного типу / Н. Г. Міценко, Р. Л. Лупак // *Вісник Львівської комерційної*

академії зб. наук. праць. Львів: В-во ЛКА, 2013. Вип. 40. С. 31-40 (Серія економічна).

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

27. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: моногр. Донецьк : ДУЕП, 2006. 276 с.

28. Паршина О. А. Управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції : моногр. Дніпропетровськ: НГУ, 2008. 280 с.

29. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; [пер. з англ.]. Київ: Основи, 1998. 390 с.

30. Тупчій Ю. І. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: фактори, що її визначають. *Регіональні перспективи: науково-практичний журнал*. – 2013. № 4-5. С. 74-76.

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

32. Шаповал Ю. М. Електронний посібник з дисципліни: «Основи сертифікації пакованої продукції» URL: <http://lib.lntu.info/book/uf/pavp/2013/13-07//in-dex.html>.

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

Основна література для здобувачів освіти

1. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. Київ: ВД «Професіонал», 2019. 256 с.
2. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 7. С. 41-42.
3. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2018. 352 с.
4. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк □ Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
5. Косар Н.С., Селюченко Н.Є., Гринів Н.Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення Львів, 2020. 91 с.
6. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
7. Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2023. 156 с.
8. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Дніпро, 2020. 155 с.
9. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 235 с.
10. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства: моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Л. Лупак, І. Я. Качмарик. Львів: Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
11. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін.]. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.

12. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. Київ: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.

13. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. Київ : ЦУЛ, 2013. 456 с.

Додаткова література для здобувачів освіти

14. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

15. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О., Шумська С.С., Федорченко Н.В., Гелич А.О., П'ятницький Д.В. За заг. ред. д-р. екон. наук., проф. Г.Т. П'ятницької. Київ: ВД «Кондор», 2017. 700 с

16. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Дніпро, 2020. 155 с.

17. Цибульська, Е.І.. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.

18. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ: ЦУЛ. 2020. 340 с.

Інформаційні ресурси

1. Бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbu.gov.ua/>
2. Бібліотека ім. В.Г. Короленко. URL: <http://korolenko.kharkov.com/>
3. Студентська електронна бібліотека URL: <http://www.lib.ua-ru.net/>
4. Нормативно-правова база України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/>
5. Державний служба статистики URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Інформаційні ресурси у цифровому репозиторії бібліотеки ВНУ імені Лесі Українки. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua>
7. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>.

Навчальне видання

Бортнік Світлана Миколаївна.

Забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур

Курс лекцій

Друкується в авторській редакції