УКООПСПІЛКА
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Лупак Р. Л.,
Васильців Т. Г.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Львів
Видавництво Львівського торговельно-економічного університету
2016

УДК 658.009.12(075.8)
ББК 65.291+65.290.2
Л 85

Автори: *к.е.н., доц. Лупак Р. Л.,*
д.е.н., проф. Васильців Т. Г.

Рецензенти: *д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки Львівської комерційної академії Гринкевич С. С.;*
д.е.н., завідувач відділу розвитку територіальних громад і транскордонного співробітництва ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України» Борщевський В. В.;
к.е.н., ст.н.с., директор Регіонального філіалу Національного інституту стратегічних досліджень у м. Львові Волошин В. І.

Відповідальний за випуск: *к.е.н., доц. Лупак Р. Л.*

Рекомендовано до друку Вченою радою Львівської комерційної академії.
Протокол № 2 від 05.11.2015 р.

Лупак Р. Л.
Л 85 Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

ISBN 978-617-602-169-8

Висвітлено теоретико-методичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Розкрито функціональні основи розвитку конкурентних відносин, враховуючи інституційні чинники конкуренції та державного регулювання економіки. Охарактеризовано інформаційно-аналітичне та методичне забезпечення діагностики, стратегічного аналізу, оцінювання ефективності формування і забезпечення конкурентних переваг та управління конкурентоспроможністю підприємства. Висвітлено аспекти програмного моделювання та реалізації соціально відповідальної політики підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів освіти, спеціалістів, що працюють економістами та менеджерами на підприємствах, фахівців органів місцевого самоврядування, які здійснюють моніторинг та регулювання конкурентних відносин між підприємствами.

УДК 658.009.12(075.8)
ББК 65.291+65.290.2

© Лупак Р. Л.,
Васильців Т. Г.,
2016

ISBN 978-617-602-169-8

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА..... 11
Тема 1. Сучасні теорії конкуренції ……..…..... 14
1.1. Сутнісна характеристика поняття «конкуренція»…….. 14
1.2. Трансформація економічних концепцій конкуренції..…… 16
1.3. Функції та види конкуренції ……. 20
1.4. Форми та засоби цінової і нецінової конкуренцій …….. 24
Запитання для самоконтролю…….. 29
Питання для самостійного вивчення……..…… 30
Питання для дискусії…….……..……...….... 31
План семінарського заняття ……..……..... 31
Теми рефератів ……..……...…. 31
Тести …..……...…. 32
Перелік рекомендованої літератури…….....……..... 36
Тема 2. Державне регулювання конкуренції ……..... 38
2.1. Сутність, мета та інструментарій державного регулювання конкуренції……..... 38
2.2. Правові засади державного регулювання конкуренції ….. 41
2.3. Антимонопольний комітет як спеціальний орган державної політики у сфері конкуренції ……..... 45
2.4. Відповідальність за порушення законодавства про захист конкуренції ……..... 48
2.5. Закордонний досвід формування системи антимонопольного регулювання .....…….. 50
Запитання для самоконтролю ……..……..... 53
Питання для самостійного вивчення ……..……..... 55
Питання для дискусії ……..…….. 55
План семінарського заняття ……..…….. 56
Теми рефератів ……..…… 56
Тести ……...…… 57
Перелік рекомендованої літератури …… 62

Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства ……..... 63
3.1. Сутність конкурентного середовища та його складові ….. 63
3.2. Методика діагностики конкурентного середовища підприємства …….....… 70
3.3. Оцінювання конкурентних сил та визначення типу ринку... 73
3.4. Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку……..... 77
3.5. Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку ….. 83
3.6. Побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства ……..……...…… 87
Запитання для самоконтролю …….. 91
Питання для самостійного вивчення ……... 92
Питання для дискусії ……..….. 92
План семінарського заняття ……..…... 93
Теми рефератів ……..…… 93
Тести ……....…… 94
Практичні завдання ……..……. 100
Перелік рекомендованої літератури……...…… 104
Тема 4. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових ……..…… 106
4.1. Сутність та рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства ……..... 106
4.2. Складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства ……..... 108
4.3. Методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства ……..... 112
4.4. Прикладні моделі оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових …. 116
4.5. Критеріальні методи визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства ……..……...… 123

4.6. Стратегічний аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства ……..... 129
Запитання для самоконтролю ……..……...…. 133
Питання для самостійного вивчення ……...…..... 135
Питання для дискусії ……..……..... 135
План семінарського заняття ……...……..... 136
Теми рефератів ……..……..... 136
Тести ……...……...……. 137
Практичні завдання ……....……...…. 142
Перелік рекомендованої літератури…….…… 148
Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємства... 149
5.1. Визначення конкурентної переваги підприємства та її особливостей ……..... 149
5.2. Види конкурентних переваг підприємства …….. 152
5.3. Детермінантні фактори формування конкурентних переваг підприємства ……..... 156
5.4. Оцінювання формування конкурентних переваг підприємства..... 162
Запитання для самоконтролю ……..…… 170
Питання для самостійного вивчення ……..…. 171
Питання для дискусії ……..…….. 171
План семінарського заняття ……..……... 172
Теми рефератів ……..…… 172
Тести ……....……. 173
Практичні завдання ……..……. 178
Перелік рекомендованої літератури …… 183
Тема 6. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства ……..... 184
6.1. Напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства ……..... 184
6.2. Характеристика методів забезпечення конкурентних переваг підприємства …..... 187

6.3. Використання методів забезпечення конкурентних переваг у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства ……..... 192
6.4. Інструменти та засоби реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства ……... 196
Запитання для самоконтролю ……..…… 201
Питання для самостійного вивчення ……..…. 201
Питання для дискусії ……..…….. 202
План семінарського заняття ……..……... 203
Теми рефератів ……..…… 203
Тести ……..……. 204
Практичні завдання ……..……. 209
Перелік рекомендованої літератури …… 213
Тема 7. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства ……..... 215
7.1. Сутнісна характеристика технології забезпечення конкурентних переваг підприємства ……... 215
7.2. Принципові основи технології забезпечення конкурентних переваг підприємства ……... 218
7.3. Концепція «стратегічних зон господарювання» та її застосування при забезпеченні конкурентних переваг підприємства ……..……. 220
7.4. Організаційно-економічні аспекти впровадження технології забезпечення конкурентних переваг підприємства 222
7.5. Технологія формування і реалізація інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства ……..…. 228
Запитання для самоконтролю ……. 240
Питання для самостійного вивчення ……..…… 241
Питання для дискусії ……... 242
План семінарського заняття ……..……... 242
Теми рефератів ……..……. 243

Тести ……..……. 243
Практичні завдання ……..……. 249
Перелік рекомендованої літератури…….…….. 253
Тема 8. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції ……..... 254
8.1. Економічна характеристика поняття «конкурентоспроможність продукції» …..... 254
8.2. Концептуальна характеристика управління конкурентоспроможністю продукції …….. 258
8.3. Фактори, критерії, чинники конкурентоспроможності продукції ……..... 263
8.4. Принципи та алгоритм оцінювання конкурентоспроможності продукції ……..... 269
8.5. Методи та показники оцінювання конкурентоспроможності продукції ……..... 274
Запитання для самоконтролю ……..…… 283
Питання для самостійного вивчення ……..……. 284
Питання для дискусії ……..…….. 284
План семінарського заняття ……..……... 285
Теми рефератів ……..... 285
Тести ……... 286
Практичні завдання ……..……..... 293
Перелік рекомендованої літератури …… 298
Тема 9. Управління конкурентоспроможністю підприємства ……..... 300
9.1. Сутнісна характеристика поняття «конкурентоспроможність підприємства» …..... 300
9.2. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства …… 306
9.3. Організаційно-економічна структура механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства ……. 316

9.4. Систематизація та розрахунок показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства ……..... 320
9.5. Прогнозування стану конкурентоспроможності підприємства..... 329
Запитання для самоконтролю ……..……..... 332
Питання для самостійного вивчення ……... 333
Питання для дискусії …… 334
План семінарського заняття ……. 335
Теми рефератів …….. 335
Тести ……..... 336
Практичні завдання ……... 342
Перелік рекомендованої літератури …… 347
Тема 10. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства …..... 348
10.1. Економічна сутність соціальної відповідальності ……..... 348
10.2. Основні засади концепції соціальної відповідальності підприємства ……..... 353
10.3. Соціальна відповідальність як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства ……. 360
10.4. Роль консолідованої соціальної відповідальності в системі управління конкурентоспроможністю підприємства... 363
10.5. Система заходів з підвищення рівня соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.... 365
10.6. Інструменти забезпечення соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства ……..... 369
Запитання для самоконтролю …….. 373
Питання для самостійного вивчення ……... 374
Питання для дискусії …… 374
План семінарського заняття ……. 375
Теми рефератів …….. 375
Тести ……... 376
Практичні завдання ……..... 382

Перелік рекомендованої літератури ……..…….. 386
Тема 11. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності підприємства …… 388
11.1. Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності підприємства …… 388
11.2. Передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства … 392
11.3. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства …… 395
11.4. Програми підвищення якості продукції та ефективності господарської діяльності як складові програми підвищення конкурентоспроможності підприємства ……. 401
11.5. Етапізація розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства ……..... 405
Запитання для самоконтролю ……..... 411
Питання для самостійного вивчення ……... 413
Питання для дискусії ……..... 414
План семінарського заняття ……. 414
Теми рефератів …….. 414
Тести ……... 415
Практичні завдання ……... 422
Перелік рекомендованої літератури ……... 427
Тема 12. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства …….. 429
12.1. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства …… 429
12.2. Оцінювання конкурентних позицій підприємств методом Бостонської консалтингової групи …….. 432
12.3. Багатофакторна модель як засіб системного управління конкурентоспроможністю підприємства …… 437
12.4. Моделі портфельного аналізу та проектування в системі управління конкурентоспроможністю підприємства ……... 442

12.5. SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства …… 448
12.6. Моделі системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства …… 455
Запитання для самоконтролю ……..... 464
Питання для самостійного вивчення ……... 466
Питання для дискусії …… 466
План семінарського заняття ……. 467
Теми рефератів …….. 467
Тести ……... 468
Практичні завдання ……... 474
Перелік рекомендованої літератури ……... 478
ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ ……..… 480

ПЕРЕДМОВА

Функціонування підприємства відбувається в умовах постійної конкуренції, що вимагає підвищеної уваги до оцінювання власної конкурентоспроможності та управління нею. Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як результат ефективного формування та використання ресурсного забезпечення, а саме конкурентних переваг. Попри ресурсне забезпечення конкурентоспроможність підприємства обґрунтовує стан інвестиційного, маркетингового, логістичного, інноваційного, соціального розвитку та підтверджує необхідність постійного моделювання його стратегічних засад. Відтак потенціал конкурентоспроможності підприємства залежить від методів та технології формування і забезпечення конкурентних переваг, а особливо від управління виробництвом та реалізацією продукції.

Досягнення конкурентоспроможного стану на ринку є основним завданням підприємства, оскільки це засвідчує зростання обсягу реалізації продукції, зменшення непродуктивних витрат та підвищення ефективності здійснених витрат, сформованість інтелектуально-кадрового потенціалу, високу інвестиційно-інноваційну активність та фінансову стійкість. Тому бути конкурентоспроможним для підприємства означає функціонувати на ринку, отримувати прибуток, виконувати фіскально-соціальні функції перед державою.

Для підприємств, які прагнуть до зростання частки на ринку або до її збереження, важливо використовувати досвід суб'єктів вже розвинутого ринкового середовища, зокрема в побудові управлінської моделі конкурентоспроможності, використанні інформаційно-аналітичних способів оцінювання та формуванні механізму підвищення ефективності інвестиційно-інноваційного забезпечення конкурентоспроможності, реалізації системи заходів міжгалузевого та міжрегіонального співробітництва у досягненні на ринку добросовісної конкуренції.

У навчальному посібнику зроблено спробу системно подати теоретико-методичні та прикладні аспекти оцінювання і управління кон-

курентоспроможністю підприємства з врахуванням вивчення теорії, вітчизняного і світового досвіду. Зокрема акцентується увага на:

– ідентифікації всіх видів конкурентних переваг, якими володіє підприємство, визначенні тих, що необхідно досягнути в майбутньому для поліпшення його конкурентоспроможності;

– використанні чинників конкурентоспроможності для створення конкурентних переваг підприємства;

– розрахунках, пов’язаних з оцінюванням рівня конкуренції в галузі;

– визначенні масштабів конкурентного галузевого середовища підприємства й оцінюванні розташування сил на ринку;

– обґрунтовуванні організаційно-технічних рішень щодо підвищення якості продукції і продуктивності виробництва;

– економічному обґрунтуванні та конкретизації функції управління конкурентоспроможністю підприємства;

– моделях та методиці оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Отже, у навчальному посібнику розроблено 12 тем відповідно до навчальної програми курсу «Конкурентоспроможність підприємства». За структурою та змістом навчальний посібник відповідає вимогам ECTS у кредитно-модульній системі організації навчального процесу і розрахований на два навчальних кредити.

Кожна з наведених тем завершується комплексом методичних вказівок щодо вивчення та засвоєння викладеного матеріалу. Це передусім: запитання для самоконтролю, питання для самостійного вивчення, питання для дискусії, плани семінарських занять, теми рефератів, тестові завдання, практичні завдання, перелік рекомендованої літератури. У посібнику вміщено глосарій основних термінів і понять.

Характерною ознакою навчального посібника є його теоретична і практична спрямованість: запропоновані практичні завдання охоплюють комплекс робіт, які мають вирішальне значення для засвоєння тем. Він дає змогу студентам оволодіти не лише теоретичною, але й

практичною частиною курсу з вирішенням типових підприємницьких задач. За результатами виконання таких завдань можна з'ясувати загальний рівень підготовки та здійснити комплексне оцінювання знань студента відповідно до Положення про неперервну оцінку знань студентів в умовах кредитно-модульної системи навчання.

Незаперечною перевагою начального посібника є система тестів та комплекс практичних завдань, у тому числі з використанням ПЕОМ. Методична доцільність таких завдань полягає у забезпеченні студентів знаннями, які в майбутньому можуть використовуватися при оцінюванні та управлінні конкурентоспроможністю підприємств.

У процесі вивчення курсу «Конкурентоспроможність підприємства» студент повинен опанувати теорію, вітчизняний і світовий досвід оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємств. На думку авторів, у посібнику реалізується мета, яка полягає у формуванні у студентів теоретичних знань та практичних навичок щодо управління конкурентоспроможністю підприємств за сучасних умов господарювання.

Таким чином, навчальний посібник «Конкурентоспроможність підприємства», безперечно, допоможе студентам опанувати дисципліну, а також стане в пригоді під час використання індивідуальних та самостійних завдань. Він може бути корисним не лише студентам, але й викладачам, які цікавляться проблемами забезпечення та ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.

ТЕМА 1. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ 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 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 вибирати 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 макрорівні залежать можливості вдосконалення економіки, економічне зростання, ступінь залученості країни в світову глобальну економічну систему. На мікрорівні економічні успіхи суб'єктів ринкової економіки насамперед залежать від того, наскільки ними вивчені закони конкуренції, її прояви та форми і наскільки вони готові до конкурентної боротьби.

Еволюція економічних 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, на якому 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)	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
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	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 імпортної 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 XX 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, знаряддям 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, конкуренції 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 поступо-

во 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 пристосовності 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 [10, с. 10-11]

Класифікаційні ознаки	Види конкуренції
1	2
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

Продовження табл. 1.2

1	2
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 передбачати 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 найважливішій елемент ринкового механізму, що забезпечує взаємодію різних суб'єктів ринку.

1.4. Форми та засоби цінової і нецінової конкуренцій

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).

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

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 вироблять товари одного асортименту. За умов видової конкуренції конкурентами вважають усіх виробників, які беруть участь у боротьбі за споживачів.

Насамперед, результативність використання методичних інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1) визначається взаємодією товарних ресурсів з ринковим середовищем, у прагненні завоювати ширше коло покупців, отримати конкурентні переваги щодо збільшення обсягу реалізації продукції та, відповідно, цільового прибутку.

Рис. 1.1. Засоби цінової та нецінової конкуренції

Цінова і нецінова конкуренції є тісно пов'язаними формами здійснення боротьби за купівельні фонди покупців. Нецінова конкуренція є прихованою, непрямою 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 умо-

вами продажу» охоплює різноманітні методи просування товарів для залучення покупців, а саме: збільшення терміну гарантійного обслуговування; застосування прийомів мікромаркетингу; 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 нецiновій 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 нецiновій 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: фінан-

сові 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.

Запитання для самоконтролю

1. У чому суть поняття «конкуренція»?
2. Які невід’ємні ознаки конкуренції?
3. Назвіть поширені в економічній літературі означення конкуренції.
4. Охарактеризуйте поняття конкуренції, використовуючи загальнонаукові трактування.
5. Наведіть визначення конкуренції у трактуванні Закону України «Про захист економічної конкуренції».

6. Назвіть економічні теорії, завдяки яким сформовано сутність поняття конкуренції.

7. У якій теорії вперше визначено конкуренцію як механізм, що сприяє вирішенню проблеми економічної результативності та є рушійною силою прогресу?

8. У працях якого вченого конкуренція розглядається як прояв ефективного використання конкурентних переваг підприємством?

9. За якої теорії конкуренція розпочинається на етапах проектування нових потреб суспільства?

10. Перелічіть функції конкуренції на ринку.

11. Охарактеризуйте сутність алокаційної функції конкуренції.

12. Яка функція конкуренції реалізується в середовищі як індивідуальних споживачів, так і продуктивних?

13. Завдяки якій функції конкуренції не допускається монополістичне панування окремих підприємств на ринку?

14. Перелічіть критерії, за якими розрізняють окремі види конкуренції.

15. Вкажіть види конкуренції, які залежать від характеру продавця. Охарактеризуйте їх.

16. Перелічіть види конкуренції за ступенем інтенсивності.

17. Охарактеризуйте форми конкуренції та наведіть приклади.

18. Назвіть форми цінової та нецінової конкуренцій. Охарактеризуйте їх.

19. Перелічіть засоби, які використовують в умовах цінової та нецінової конкуренцій.

20. Назвіть позитивні та негативні наслідки від цінової та нецінової конкуренцій.

Питання для самостійного вивчення

1. Поняття конкуренції на галузево-секторальному рівні.

2. Дослідження сучасних проявів конкуренції лауреатами Нобелівської премії.

3. Взаємообумовленість конкуренції та конкурентоспроможності підприємства.

4. Життєво важливі інтереси підприємств на мікро-, мезо-, макро- і мегарівнях конкуренції.

5. Конкурентні переваги підприємств за умов цінової та нецінової конкуренцій.

6. Інституціональне середовище і його вплив на конкуренцію.

Питання для дискусії

1. Компаративний аналіз поняття конкуренції та розвитку малого бізнесу.

2. Взаємозалежність конкуренції та конкурентоспроможності підприємницького сектору.

3. Диференціація видів конкуренції на мікро- та секторіальному рівнях.

4. Використання адаптаційних засобів у межах цінової та нецінової конкуренцій.

План семінарського заняття

1. Сутнісна характеристика поняття «конкуренція».

2. Трансформація економічних концепцій конкуренції.

3. Функції та види конкуренції.

4. Форми та засоби цінової і нецінової конкуренцій.

Теми рефератів

1. Теоретичні аспекти вивчення сутності конкуренції.

2. Конкуренція на ринку: функції, види, форми.

3. Конкуренція як цивілізована форма боротьби за існування на вітчизняному ринку товарів і послуг.

4. Види конкуренції та їх особливості в Україні.

5. Правові засади економічної конкуренції як об’єкта державного регулювання.

6. Засоби цінової та нецінової конкуренцій у господарській діяльності підприємств.

7. Недобросовісна конкуренція у ринковій економіці.

8. Конкуренція на ринку товарів і послуг за умов наростання економічної та політичної кризи.

9. Монополія і конкуренція в господарській системі України.

10. Стратегічні пріоритети підвищення ефективності конкуренції в Україні.

Тести

1. До ознак конкуренції не належить:

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

б) відсутність бар'єрів входу (виходу) на ринок для покупців і продавців;

в) зниження цін до рівня беззбитковості;

г) наявність на ринку ідентичних або подібних товарів і послуг.

2. Оберіть неправильне визначення поняття «конкуренція»:

а) суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети;

б) боротьба підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку;

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

г) об'єктивний процес продовження життєвого циклу товарів на ринку, що неможливе без ефективного розвитку інвестиційного середовища.

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

а) поведінковим;

б) структурним;

в) конкурентним;

г) функціональним.

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

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

б) процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами;

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

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

5. Оберіть теорію, в якій не враховуються ознаки конкуренції:

а) теорія абсолютних переваг;

б) теорія конкурентних переваг;

в) анатомічна теорія;

г) еволюційна теорія.

6. Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкуренції були висвітлені у дослідженнях:

а) Г. Хамела;

б) Й. Шумпетера;

в) А. Сміта;

г) А. Маршалла.

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

а) теорії інтелектуального лідерства;

б) теорії конкурентних переваг;

в) еволюційній теорії;

г) теорії рівноваги.

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

а) теорії абсолютних переваг;

б) теорії інтелектуального лідерства;

в) теорії конкурентних переваг;

г) еволюційній теорії.

9. Оберіть функції, які не властиві конкуренції:

а) регулююча;

б) фіскальна;

в) адаптаційна;

г) інноваційна.

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

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

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

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

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

11. Яка з наведених характеристик висвітлює сутність інноваційної функції конкуренції?

а) виявляється у фінансуванні та стимулюванні НТП;

б) не допускає монополістичного панування окремих великих підприємств на ринку;

в) забезпечує формування досконалого ринку на всій території країни;

г) урегульовує виробничі потужності підприємств відповідно до сформованих потреб ринку.

12. Функція конкуренції, яка проявляється в обмеженні економічної потужності кожного підприємства, – це функція:

а) регулювання;

б) розподілу;

в) контролю;

г) розміщення.

13. Оберіть види конкуренції залежно від характеру поведінки продавця:

а) цінова, нецінова;

б) монополія, поліполія, монополістична конкуренція, олігополія;

в) відкрита, закрита;

г) ефективна, неефективна.

14. Оберіть види конкуренції залежно від ступеня інтенсивності:

а) гомогенна, гетерогенна;

б) параметрична, товарна, марочна, конкуренція бажань;

в) приваблива, помірна, жорстока, гіперконкуренція;

г) внутрішньогалузева, міжгалузева.

15. За яким критерієм розрізняють ефективну та неефективну конкуренції?

а) за ступенем складності проникнення в галузь;

б) залежно від ступеня взаємозамінності товарів;

в) залежно від отриманих результатів;

г) за характером цінової конкуренції.

16. Які виокремлюють види конкуренції залежно від масштабу?

а) гомогенна, гетерогенна;

б) параметрична, товарна, марочна, конкуренція бажань;

в) цінова, нецінова;

г) місцева, регіональна, національна, міжнаціональна, глобальна.

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

а) цінової;

б) результативної;

в) внутрішньогалузевої;

г) прямої.

18. Конкуренція, що виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством, поряд з товарами інших підприємств задовольняє конкретну потребу споживача, за формою є:

а) функціональною;

б) формальною;

в) загальною;

г) предметною.

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

а) недобросовісної;

б) нецінової;

в) цінової;

г) незаконної.

20. Який спосіб не належить до законної нецінової конкуренції?

а) використання реклами;

б) розширення післяпродажного обслуговування;

в) використання Інтернету у реалізації продукції;

г) використання дисконтних карток.

Перелік рекомендованої літератури

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15.

2. Україна. Закон. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14.

3. Україна. Закон. Про захист від недобросовісної конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/ laws/ show/ 236/96-%D0%B2%D1%80.

4. Архипов А. М. Формирование и развитие теории конкуренции в истории экономической мысли : автореф. дис. канд. экон. наук : спец. 08.00.01 «Экономическая теория» / А. М. Архипов ; [Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова]. – М., 2008. – 29 с.

5. Економічна теорія : навч. посіб. / [М. Х. Корецький, О. І. Дацій, Г. М. Кульнєва, І. І. Вініченко та ін.] – К. : ЦУЛ, 2007. – 256 с.

6. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омельяненко та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

7. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: детінізація та систематизація [Електронний ресурс] / О. О. Масляєва. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/ ?op=1&z=737.

8. Основи економічної теорії : навч. посіб. / [С. В. Мочерний, С. А. Єрохін, Л. О. Каніщенко та ін.; за ред. С. В. Мочерного]. – К. : ВЦ «Академія», 1997. – 462 с.

9. Політична економія : навч. посіб. / [Г. А. Оганян, В. О. Паламарчук, А. П. Румянцев та ін.; за заг. ред. Г. А. Оганяна]. – К. : МАУП, 2003. – 520 с.

10. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Є. О Полтавська ; Харківський державний економічний університет. – Х., 2004. – 188 с.

11. Смолин Г. В. Господарське право України: (особлива частина) : навч. посіб. / Г. В. Смолин. – Львів : ЛьвДУВС, 2010. – 579 с.

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

ТЕМА 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

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 – пожвавлення 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 (рис. 2.1).

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.

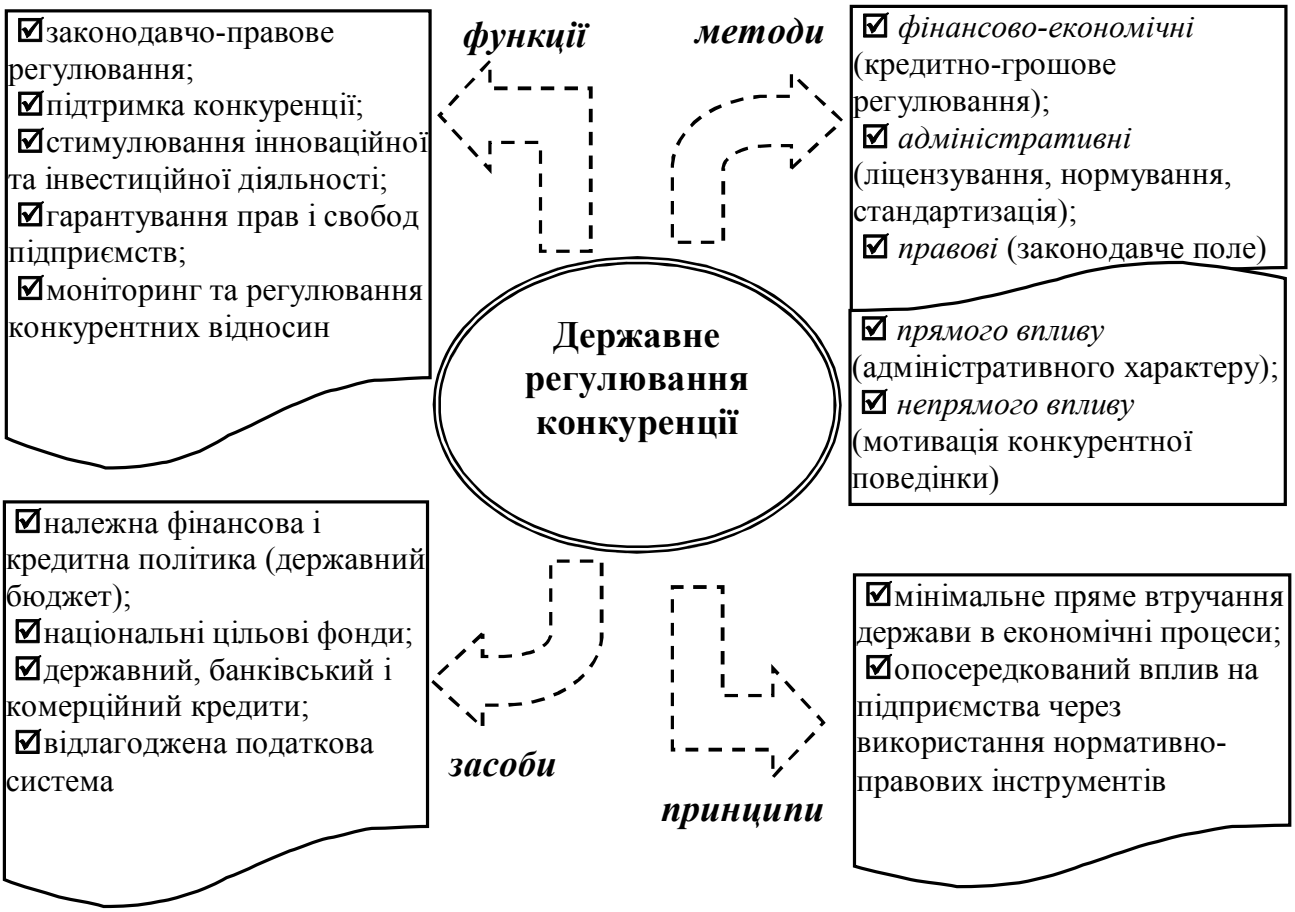


Рис. 2.1. Інструментарій державного регулювання конкуренції

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 забезпечуєть-

ся 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.

Таблиця 2.1

Нормативно-правові акти регулювання конкуренції в економіці України

Назви нормативно-правових документів	Характеристика
1	2
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 бюджети 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 07.06.1996 р.)	Встановлює відповідальність за певні види та прояви недобросовісної конкуренції
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

Продовження табл. 2.1

1	2
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 монопольним становищем на ринку та вдосконалення антимонопольної політики

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 і необхідність дотримання вимог антимонопольно-конкурентного законодавства.

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 монопольним 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, аналітич-

ну, 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, у 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 конт-

ролю 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 уз-

годжені 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.

Таблиця 2.2

Види відповідальності за порушення законодавства про захист конкуренції

Види відповідальності	Характеристика
1	2
Накладання штрафів	- у розмірі до 10% (за порушення, передбачені п. 1, 2 та 4 ста. 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

Продовження табл. 2.2

1	2
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, неточних або неповних відомостей	У разі встановлення факту дискредитації господарюючого суб'єкта АМК України, його територіальні відділення мають право прийняти рішення про офіційне спростування за рахунок порушника поширених ним неправдивих, неточних або неповних відомостей у строк і спосіб, що визначені законодавством або цим рішенням

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. 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

[8, с. 67-68]

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 інтересам конкуренції між національними компаніями, у тому числі і на внутрішньому ринку

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.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає суть державного регулювання конкуренції?
2. Якою є мета державного регулювання конкуренції?

3. Які причини спонукають до державного регулювання конкуренції?

4. Висвітліть інструментарій державного регулювання конкуренції.

5. Назвіть функції державного регулювання конкуренції. Охарактеризуйте їх.

6. Які методи використовуються державою для регулювання конкуренції?

7. На яких принципах здійснюється державне регулювання конкуренції?

8. Назвіть основні засоби, що використовуються державою для регулювання конкуренції?

9. Які додаткові засоби можуть використовуватись державою для регулювання конкуренції?

10. Назвіть основні нормативно-правові акти регулювання конкуренції в економіці України. Охарактеризуйте їх.

11. Які нормативно-правові акти прийняті Антимонопольним комітетом України для виконання регулятивних функцій?

12. У яких законах, окрім основних, передбачено норми для регулювання конкуренції?

13. Які функції виконує Антимонопольний комітет України?

14. На яких принципах здійснює свою діяльність Антимонопольний комітет України?

15. Назвіть органи Антимонопольного регулювання конкуренції в Україні. Охарактеризуйте їх.

16. Якими повноваженнями наділений Антимонопольний комітет України у сфері формування та реалізації конкурентної політики?

17. У якому законі висвітлюються питання відповідальності за порушення законодавства про захист конкуренції?

18. Які дії вважаються порушеннями законодавства про захист конкуренції?

19. Які види відповідальності застосовуються при порушенні законодавства про захист конкуренції?

20. Охарактеризуйте розміри штрафів за порушення законодавства про захист конкуренції.

21. Який строк давності притягнення до відповідальності за порушення законодавства?

22. Назвіть основні системи антимонопольного регулювання у світовій економіці. Охарактеризуйте їх особливості.

23. Які закони слугували основою розвитку світової системи антимонопольного регулювання?

24. Назвіть основні відмінності японської моделі антимонопольного регулювання від існуючих моделей у світовій практиці.

25. Які групи заходів реалізуються державними органами для антимонопольного регулювання?

Питання для самостійного вивчення

1. Роль податкової системи у регулюванні конкуренції.

2. Результати впровадження Податкового кодексу в сфері конкурентних відносини підприємств України.

3. Діяльність Антимонопольного комітету у сфері державних закупівель.

4. Здійснення контролю Антимонопольним комітетом за регулюванням цін (тарифів) на товари, що виробляються (реалізуються) суб'єктами природних монополій.

5. Надходження коштів у бюджет України від накладених штрафів за порушення законодавства про захист конкуренції.

6. Процеси удосконалення вітчизняного антимонопольного законодавства.

7. Економічні наслідки монополізації економіки в Україні.

8. Напрями та пріоритети державного регулювання конкуренції на вітчизняному ринку.

Питання для дискусії

1. Переваги та недоліки адміністративних методів державного регулювання конкуренції.

2. Доцільність прийняття (чи удосконалення) правових норм для поліпшення антимонопольного регулювання в Україні.

3. Необхідність державної підтримки конкуренції на ринку.

4. Доцільність застосування окремих видів відповідальності за порушення законодавства про захист конкуренції в економіці України.

5. Розширення повноважень Антимонопольного комітету України.

6. Переваги та недоліки моделей антимонопольного регулювання.

7. Ефективність реалізації антимонопольних заходів державними органами України.

План семінарського заняття

1. Сутність, мета та інструментарій державного регулювання конкуренції.

2. Правові засади державного регулювання конкуренції.

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

4. Відповідальність за порушення законодавства про захист конкуренції.

5. Закордонний досвід формування системи антимонопольного регулювання.

Теми рефератів

1. Регулювання конкуренції як діяльність держави.

2. Формування моделі державного регулювання конкуренції в Україні.

3. Державне регулювання конкуренції на товарному і фінансовому ринках.

4. Правове регулювання конкуренції та монополістичної діяльності.

5. Сучасні інструменти регулювання рівня конкуренції.

6. Методи та засоби державного регулювання конкурентного середовища.

7. Монополізація економіки: сутність, позитивні та негативні аспекти.

8. Особливості монополізації економіки в Україні.

9. Природні монополії в Україні: економічні особливості, проблеми державного регулювання і законодавчого забезпечення.

10. Компетенція антимонопольних органів щодо регулювання конкуренції.

11. Обмеження монополізму та захист суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції.

12. Державна підтримка конкуренції і антимонопольна політика.

13. Регулювання конкуренції на національному та міжнародному рівнях.

14. Антимонопольне регулювання в контексті світового досвіду.

15. Напрями підвищення ефективності державного регулювання конкуренції.

Тести

1. У чому полягає мета державного регулювання конкуренції?

а) підвищенні рентабельності діяльності підприємства на ринку;

б) зменшенні кількості збиткових підприємств;

в) попередженні та зменшенні негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання;

г) ефективному використанні бюджетних коштів.

2. До причин державного регулювання конкуренції не належить:

а) наявність у конкуренції негативних рис, що завдають шкоди конкурентному середовищу;

б) потреба підтримання значного рівня конкурентності ринкового середовища;

в) планування комерційної діяльності підприємств з метою збільшення ними прибутковості;

г) необхідність захисту законних інтересів дрібних та середніх виробників, споживачів.

3. Метою державного регулювання конкуренції не є:

а) захист прав споживачів як економічно слабшої сторони у відносинах з товаровиробниками;

б) забезпечення свободи конкуренції, що стимулює розвиток суперництва між товаровиробниками за споживачів;

в) захист національного товаровиробника, що відповідає інтересам національної економіки;

г) організація ефективного використання підприємствами власного ресурсного потенціалу.

4. До методів державного регулювання конкуренції належать:

а) математичний, статистичний, економічний, стратегічний;

б) фінансово-економічний, адміністративний, правовий;

в) функціональний, структурний, балансовий, цільовий;

г) дохідний, витратний, економетричний, ринковий, абстрагування.

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

а) законодавчо-правове регулювання;

б) гарантування прав і свобод підприємств;

в) підтримка конкуренції;

г) периферійного розвитку.

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

а) опосередкований вплив на підприємства через використання нормативно-правових інструментів;

б) збільшення обсягу виробництва підприємств;

в) фізичної захищеності майна, персоналу та комерційної інформації;

г) соціальної відповідальності підприємництва.

7. Які засоби не використовуються у державному регулюванні конкуренції?

а) національні цільові фонди;

б) державний, банківський і комерційний кредити;

в) безвізовий контроль при перетині кордону;

г) відлагоджена податкова система.

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

а) Конституція України;

б) Закон України «Про Антимонопольний комітет»;

в) Закон України «Про конкурентне середовище на ринку»;

г) Закон України «Про природні монополії».

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

а) „Про природні монополії”;

б) „Про Антимонопольний комітет”;

в) „Про зовнішньоекономічну діяльність”;

г) „Про захист від недобросовісної конкуренції”.

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

а) Комітет з питань бюджету;

б) Міністерство економічного розвитку та торгівлі;

в) Антимонопольний комітет;

г) Комітет з фінансів та бюджетної політики.

11. Яку функцію не виконує Антимонопольний комітет України?

а) регулятивну;

б) розслідувально-юрисдикційну;

в) інноваційну;

г) контрольну.

12. У чому полягає сутність регулятивної функції Антимонопольного комітету України?

а) виявлення порушень, встановлення їх складу, особи порушника та застосування до нього тих форм господарсько-правової відповідальності, що належать до компетенції антимонопольних органів;

б) прийняття на підставі законів і у межах наданих повноважень відомчих нормативно-правових актів з певних питань у сфері конкуренції;

в) забезпечення та здійснення контролю за станом товарних ринків і дотриманням їх учасниками встановлених державою в цій сфері правил;

г) проведення науково-дослідної роботи бюджетними організаціями для розробки інноваційних моделей поліпшення конкурентного середовища.

13. Оберіть принцип, якого не дотримується Антимонопольний комітет України:

а) гласності;

б) захисту конкуренції;

в) інвестиційної окупності;

г) законності.

14. Яке повноваження не властиве Антимонопольному комітету України?

а) накладати штрафи, застосовувати інші санкції;

б) вимагати від суб'єктів господарських відносин інформацію про реалізацію конкурентної політики;

в) приймати власні нормативно-правові акти;

г) займатись науково-дослідною роботою.

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

а) вилучення товарів;

б) примусовий поділ;

в) позбавлення чистого прибутку;

г) накладання штрафів.

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

а) встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки або факту копіювання виробів;

б) створення конкурентного середовища у сфері державних закупівель;

в) вчинення в інтересах третіх осіб дій, визначених антимонопольним законодавством як недобросовісна конкуренція;

г) встановлення факту дискредитації господарюючого суб'єкта Антимонопольним комітетом України.

17. У яких розмірах можуть накладатись штрафи за порушення законодавства про захист конкуренції?

а) 100% або 50% чистого прибутку;

б) 10%, 5% або 1% від доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

в) 100, 75 або 50 тис. НМДГ;

г) 150 або 100 мінімальних заробітних плат.

18. Оберіть основні моделі антимонопольного регулювання у світовій економіці:

а) континентальна, масштабна, еволюційна;

б) китайська, німецька, австралійська, американська;

в) американська, європейська, японська;

г) австралійська, американська, європейська, євроазійська.

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

а) Японії;

б) Німеччині;

в) США;

г) Китаї.

20. За якої моделі антимонополістичного регулювання пріоритетною є експортна експансія, а не підтримка конкуренції на внутрішньому ринку?

а) американської;

б) японської;

в) європейської;

г) австралійської.

Перелік рекомендованої літератури

1. Україна. Закон. Про Антимонопольний комітет [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12.

2. Україна. Закон. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14.

3. Бабич Л. М. Мікроекономіка : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Л. М. Бабич. – Режим доступу: http://lubbook.net/book_392.html.

4. Вінник О. М. Господарське право : навч. посіб. / О. М. Вінник. – [2-е вид., змін. та доп.]. – К. : ВАВ «Правова єдність», 2008. – 766 с.

5. Економіка підприємства : підруч. / [за заг. ред. С. Ф. Покропивного]. – [вид. 3-є, без змін]. – К. : КНЕУ, 2006. – 528 с.

6. Економічна теорія (Політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка) : навч. посіб. / [уклад.: Л. В. Білецька, О. В. Білецький, В. І. Савич]. – [2-е вид., перероб. та доп.]. – К. : ЦНЛ, 2009. – 688 с.

7. Зарубежные подходы в реализации конкурентной политики [Электронний ресурс] / К. Б. Каленов, В. А. Кочнев, Б. М. Тулинов, С. В. Чемезов. – Режим доступа: www.library.mephi.ru/data/scientific-sessions/2008/t15/1-1-7.doc.

8. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омельяненко та ін]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

9. Марков Б. М. Антимонопольне регулювання: зарубіжний досвід та межі його адаптації до реалій України [Електронний ресурс] / Б. М. Марков. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2834.

10. Муржак Ю. В. Антимонопольне регулювання: світовий досвід та застосування його в Україні [Електронний ресурс] / Ю. В. Муржак, І. П. Бахновська. – Режим доступу: http://int-konf.org/konf052013.

11. Правознавство : навч. посіб. / [за заг. ред. С. М. Тимченка, Т. О. Коломоєць]. – Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2007. – 588 с.

12. Удалов Т. Г. Конкурентне право України : навч. посіб. / Т. Г. Удатов. – К. : Школа, 2004. – 496 с.

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

14. Щербина В. С. Господарське право України : навч. посіб. / В. С. Щербина. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : Юрінком Інтер, 2001. – 384 с.

ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Сутність конкурентного середовища та його складові

Конкурентне середовища – 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 [10, с. 39-40]

Класифікаційні ознаки	Види конкурентного середовища
1	2
Об'єкт купівлі	- 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

Продовження табл. 3.1

1	2
Територіальна ознака	- 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; - місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність у конкретно обумовленому місці); - конкурентне середовище підприємства
За моделями конкуренції на ринку	- конкурентне середовище досконалої конкуренції; - конкурентне середовище 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 скеруванням 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); продуктові межі товарного ринку; географічні межі ринку.

Рис. 3.1. Модель конкурентного середовища на макро-, мезо- та мікрорівнях господарювання

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
1	2
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

Продовження табл. 3.2

1	2
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 позиціювання. 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 досьє 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
1	2
Виявлення переліку підприємств, що перебувають на цільовому або новому ринках	Досліджуються тільки безпосередні конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію, обсяги реалізації яких у натуральному та вартісному виразах найбільш близькі до відповідних показників підприємств, що досліджуються. 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. 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. Також підприємство може проводити моніторинг діяльності усіх можливих конкурентів. При цьому увагу слід приділяти групі потенційних конкурентів.
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.

Продовженн табл. 3.3.

1	2
Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку	Відповідно до цього етапу діагностики здійснюється: - визначення ринкових часток підприємств на кінець базового й аналізованого періодів; - формування груп підприємств, що перебувають на ринку, і розрахунок середньої ринкової частки, що припадає на групу; - розрахунок темпу приросту ринкової частки кожної групи підприємств; - факторний аналіз динаміки ринкових часток підприємств-конкурентів.
Побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства	Побудова конкурентної карти допомагає класифікувати конкурентів, виявити основні тенденції зміни їх позицій на ринку. Конкурентна карта ринку – це матриця 4 х 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.

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	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар’єра	-значна економія на масштабах збуту	х		
		-високий рівень фінансових інвестицій		х	
		-консерватизм існуючої системи постачання	х		
		-низький ступінь диференціації продукції	х		
		-необхідність залучення постійних покупців			х
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	-відсутність активної маркетингової політики	х		
		-низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства			х
		-слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		х	
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($І_{нк}$)			*1,75*		
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	-перевагу отримує товар з нижчою ціною			х
		-тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів			х
		-відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		х	
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	-поява великої кількості товарів-замінників, отриманих у результаті дублювання відомих товарних марок			х

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
Середнє значення сили впливу товарів-замінників ($I_{тз}$)				*2,75*	
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	- високий ступінь організації споживачів		х	
		- великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів		х	
		- високий ступінь стандартизації продукції			х
		- висока мінливість смаків і вподобань споживачів щодо товарів підприємства	х		
	3.2. Торговельна сила споживачів	- зростання рівня інформованості покупців про товари	х		
		- висока цінова еластичність товару			х
Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пок.}$)				*2,00*	
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	- необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	х		
		- тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		х	
		- низька вартість переходу до іншого постачальника	х		
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	- відсутність власних оборотних коштів	х		
		- нестача складських приміщень			х
Середнє значення сили впливу постачальників ($I_{пост.}$)				*1,60*	
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	- узагальнений показник інтенсивності конкуренції			х
		- наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів			х
		- сильними конкурентами є невеликі ринки		х	
		- незначний приріст попиту на товар підприємства			х
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	- вдале місце розташування підприємства	х		
		- відсутність дослідження конкурентів		х	
		- досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			х
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами ($I_к$)				*2,42*	

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

$$К_{впливу} = 0,2 \times І_{нк} + 0,2 \times І_{тз} + 0,3 \times І_{пок.} + 0,1 \times І_{пост.} + 0,2 \times І_{к}. \quad (3.1)$$

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 монопольної.

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

[10, с. 25-26]

Параметри	Види конкуренції			
	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
1	2	3	4	5
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 (табл. 3.6).

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 $I_Ч$ наближається до нуля).

Таблиця 3.6

Показники інтенсивності конкурентного середовища та ступеня монополізації ринку

Показники	Алгоритми розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
Показники інтенсивності конкуренції		
Інтенсивність конкуренції, розрахована на основі оцінки ступеня подібності часток конкурентів ($I_ч$)	$I_Ч = 1 - \frac{\sigma(Ч)}{\overline{Ч}}$ або $I_Ч = 1 - \frac{\sqrt{(1/n)\sum(Ч_i - \overline{Ч})^2}}{\overline{Ч}}$	$\frac{\sigma(Ч)}{\overline{Ч}}$ – коефіцієнт варіації ринкових часток ($Ч_i$) конкурентів; $\sigma(Ч)$ – середньоквадратичне відхилення $Ч_i$; $\overline{Ч}$ – середня ринкова частка підприємства; n – кількість підприємств на ринку

Продовження табл. 3.6

1	2	3
Коефіцієнт рентабельності ринку ($К_Р$)	$Кр = \frac{П}{Ор}$	$П$ – сукупний прибуток, отриманий підприємствами на ринку; $ОР$ – загальний обсяг реалізованої продукції на ринку
Інтенсивність конкуренції залежно від темпу зростання обсягів реалізації продукції на ринку ($І_{ТР}$)	$І_{ТР} = 1 - \frac{Т_Р - 70}{140 - 70} = \frac{140 - Т_Р}{70}$	$Т_Р$ – річний темп зростання обсягів реалізації продукції на ринку без урахування інфляційної складової
Узагальнений показник інтенсивності конкуренції ($І_К$)	$І_К = \sqrt[3]{І_ч \times К_Р \times І_{ТР}}$	
Показники ступеня монополізації ринку		
Коефіцієнт концентрації ($К_К$)	$К_К = \frac{РП_1 + РП_2 + ... + РП_n}{РП_3}$	$РП_3$ – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту; $РП_1$, $РП_2$, $РП_n$ – перше, друге та n- не підприємства на ринку із максимальним обсягом реалізованої продукції в загальному її значенні
Індекс Герфіндаля-Гіршмана ($І_{ГГ}$)	$І_{ГГ} = \sum_{i=1}^{n} Ч_i^2 \times 100$	$Ч_i$ – частка i-того підприємства в загальному обсязі реалізованої продукції
Індекс Розенблюта ($І_Р$) (Холла-Тайдмана)	$І_Р = \frac{1}{2\sum_{i=1}^{n}(P_i \times Ч_i) - 1}$	P_i – ранг i-того підприємства на ринку
Коефіцієнт Джині ($К_Д$)	$К_Д = \frac{1}{n \times A_n} \sum_{i=1}^{n} \left\| (i-1)A_i - i \times A_{i-1} \right\|$	A_i – накопичене (кумулятивне) значення часток і найбільших господарюючих суб'єктів на ринку; A_n – сума значень часток всіх підприємств на ринку
Коефіцієнт Лернера ($К_Л$)	$К_Л = \frac{Ц - ГВ}{Ц}$	$Ц$ – ціна товару; $ГВ$ – граничні витрати на виробництво і реалізацію товару
Коефіцієнт відносної концентрації ($К_{ВК}$)	$К_{ВК} = \frac{20 + 3\beta}{\alpha}$	β – частка найбільших підприємств за обсягом реалізованої продукції у загальній кількості учасників ринку; α – частка реалізованої продукції цих підприємств у загальному обсязі реалізованої продукції
Коефіцієнт ентропії ($К_Е$)	$К_Е = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} Ч_i \times \ln\frac{1}{Ч_i}$	

Якщо середньоарифметичне значення часток всієї сукупності підприємств залежить тільки від кількості підприємств на певному ринку (n), то, відповідно, розраховується за формулою (3.2).

$$Ч_{сер} = 1/n. \qquad (3.2)$$

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%. Отже, загальна схема визначення інтенсивності конкуренції залежно від темпу зростання обсягів реалізації продукції на ринку (I_{TP}) буде мати вигляд, як формула (3.3).

$$\text{якщо} \begin{Bmatrix} T_P \geq 140\% \\ 70\% < T_P < 140\% \\ T_P = 70\% \end{Bmatrix}, \text{то} \begin{Bmatrix} \Rightarrow 0 \\ U_{TP} = (140 - T_P)/70 \\ \Rightarrow 1 \end{Bmatrix}. \qquad (3.3)$$

Зауважимо, що значення T_p менше 70% характерне для класу ситуацій, пов'язаних з припиненням реалізації досліджуваної продукції або і з значними економічними потрясіннями ринку.

Коефіцієнт концентрації дозволяє не тільки зіставити рівні концентрації різних галузей або ринків, а й проаналізувати їх динаміку,

встановити, 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 наближатиметься 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

[11, с. 66]

Показники	Типи ринків		
	Високо-концентрований	Помірно концентрований	Низько-концентрований
Коефіцієнт концентрації	$70 \le K_K \le 100$	$45 \le K_K < 70$	$K_K < 45$
Індекс Герфіндаля-Гіршмана	$2000 \le I_{ГГ} \le 10000$	$1000 \le I_{ГГ} < 2000$	$I_{ГГ} < 1000$

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 концент-

рація відсутня, ринок є конкурентним; менше або дорівнює 1 – на ринку спостерігається високий ступінь концентрації, ринкова влада підприємств є великою.

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

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

3.5. Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку

Аналізуючи ринкову частку конкурента, потрібно враховувати принцип порівнянності: продукція повинна бути аналогічної номенклатури; географічне розміщення в однаковому регіоні для усіх конкурентів; фіксований час розрахунків для усіх конкурентів. При врахуванні перелічених умов значення ринкової частки можна визначити за формулами (3.4, 3.5):

$$Ч_i^к = \frac{К_i}{\sum К_i},\ i = 1,...,n,\ 0 < Ч_i^к \le 1, \tag{3.4}$$

$$Ч_i^в = \frac{К_i \times Ц_i}{\sum К_i \times Ц_i} \text{ або } Ч_i^в = \frac{Д_i}{\sum Д_i},\ i = 1,...,n,\ 0 < Ч_i^в \le 1, \tag{3.5}$$

де $Ч_i^к (Ч_i^в)$ – ринкова частка для i-того підприємства за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

$K_i, Ц_i$ – відповідно, кількість і ціна продукції, що реалізується i-тим підприємством;

$Д_i$ – дохід i-того підприємства за продукцією, що розглядається;

n – кількість підприємств, що працюють на ринку, який аналізується.

Формула (3.4) оперує обсягами реалізації в натуральних вимірниках, що є суттєвим з погляду оцінювання місткості ринку. Водночас, коли певна продукція має високий ступінь диференціації, а, отже, і широкий діапазон цін пропозиції, розрахунок доцільно доповнити визначенням ринкової частки, зваженої за ціною (формула (3.5)). В цьому випадку шукана величина визначається за обсягом від реалізації продукції, що дає можливість визначити переважний для конкурентів ціновий сегмент ринку. Очевидно, що:

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

Вже на цьому етапі діагностики конкурентного середовища можна робити певні узагальнюючі висновки про стан конкурентоспроможності підприємства, а також динаміку конкурентних позицій його основних конкурентів. Так, якщо ринкова частка підприємства має стабільну тенденцію до зростання, то це свідчить не лише про підвищення ефективності маркетингово-збутової діяльності підприємства, але й про збільшення його конкурентних переваг за одночасного відносного скорочення їх у інших конкурентів на ринку. За умов незмінного обсягу реалізації продукції збільшення ринкової частки обов’язково означає одночасне її зменшення у конкурентів. Проте, якщо ринок перебуває на стадії позиційного зростання, то про підвищення конкурентоспроможності підприємства свідчитиме перевищення темпу приросту його ринкової частки над темпом приросту ринку. Навпаки, за умов скорочення сукупного платоспроможного попиту на ринку про міцну конкурентну позицію підприємства може свідчити його здатність утримувати ринкову частку на попередньому

рівні, а ще більше – уникнути скорочення доходу від реалізації продукції (який у цьому випадку є показником конкурентоспроможності підприємства).

Характеризує розподіл обсягів реалізованої продукції між підприємствами дисперсія логарифмів ринкових часток (формула (3.6)).

$$\sigma^2 = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(\ln Ч_i - \ln \overline{Ч})^2, \qquad (3.6)$$

де $\overline{Ч}$ – середня частка одного підприємства на ринку, дорівнює *1/n*.

Дисперсія визначає можливу ринкову владу підприємств через нерівність їх розмірів. Чим більша дисперсія, тим більше нерівномірний і більш концентрований ринок, тим слабша конкуренція і сильніша ринкова влада великих підприємств на ринку.

Чим нерівномірніше розподілені частки між підприємствами, тим помітнішими будуть відмінності двох варіантів концентрації. При аналізі цих коливань і вивченні умов створення конкурентного середовища важливе місце займає коефіцієнт варіації (табл. 3.6). Водночас, чим нижчий коефіцієнт варіації, тим рівномірніший розподіл обсягу виробництва або продажів між підприємствами і нижчий рівень концентрації. Варіація, а отже, і рівень концентрації вищі при більшому відхиленні від середнього крайніх значень ряду.

Однак дисперсія і коефіцієнт варіації не відображають середніх розмірів підприємств. Для ринків з двома і з сотнею підприємств однакового розміру дисперсія буде однаковою і дорівнюватиме нулю, але рівень концентрації буде різним, а за низьким коефіцієнтом варіації може ховатися монопольне підприємство. Тому ці показники, швидше, слід було б застосовувати тільки як допоміжний засіб для оцінювання нерівності в розмірах підприємств, а не конкурентних позицій та рівня концентрації.

Водночас для всіх конкурентів розраховуються показники динаміки ринкових часток: темп приросту ринкової частки ($\Delta Ч$) (формула (3.7)), його максимальне і мінімальне значення серед досліджуваних

підприємств ($Ч_{max}$, $Ч_{min}$), темп приросту обсягу ринку (ΔP) (формула (3.8)).

$$\Delta Ч = \frac{Ч_1 - Ч_0}{Ч_0}, \tag{3.7}$$

$$\Delta P = \frac{P_0}{P_1} - 1, \tag{3.8}$$

де $Ч_1$, $Ч_0$ – ринкова частка підприємства (відповідно, на початок і кінець періоду);

P_1, P_0 – обсяг реалізованої продукції на ринку (відповідно, на початок і кінець періоду).

Приріст ринкової частки підприємства в поточному періоді порівняно з базовим ($\Delta Ч'$) можна розрахувати за формулою:

$$\Delta Ч' = \Delta Ч_P + \Delta Ч_{CP}, \tag{3.9}$$

де $\Delta Ч_P$ – приріст ринкової частки підприємства за рахунок зміни обсягу реалізованої продукції;

$\Delta Ч_{CP}$ – приріст ринкової частки підприємства за рахунок зміни сукупного обсягу реалізованої продукції конкурентів.

Застосувавши метод зважених кінцевих різниць, можна визначити вплив окремих факторів на динаміку ринкової частки підприємства. Сутність цього методу полягає у тому, що величина впливу кожного фактора визначається як за першим, так і за другим порядком підстановки, потім результат підсумовується і ділиться на два. Таким чином, середня величина дає єдину відповідь щодо рівня впливу фактора на ринкову частку. Оскільки дані про ресурси підприємств-конкурентів отримати досить складно, то при визначенні розподілу факторного впливу підприємства і конкурентів на ринкову частку (формула (3.10)) приймається рівномірний розподіл ресурсів з однаковими коефіцієнтами вагомості 0,5.

$$\begin{aligned} \Delta Ч_P &= 0{,}5\left[\Delta Ч + \frac{РП_0}{РП_0 + РП_1^3} - \frac{РП_1}{РП_1 + РП_0^3}\right], \\ \Delta Ч_{CP} &= 0{,}5\left[\Delta Ч + \frac{РП_1}{РП_1 + РП_0^3} - \frac{РП_0}{РП_0 + РП_1^3}\right], \end{aligned} \tag{3.10}$$

де $РП_1$, $РП_0$ – обсяг реалізованої продукції підприємством (відповідно, на початок і кінець періоду);

$РП_1^З$, $РП_0^З$ – сукупний обсяг реалізованої продукції всіма підприємствами-конкурентами (відповідно, на початок і кінець періоду).

Значення $\Delta Ч_Р$ та $\Delta Ч_{СР}$ визначають напрямки впливу збутової політики підприємства і його конкурентів на зміну ринкової частки підприємства. Як правило, значення $\Delta Ч_{СР}$ є негативними, тобто активні методи формування попиту та стимулювання збуту, які застосовують конкуренти, зменшують ринкову частку підприємства, а значення $\Delta Ч_Р$ – навпаки позитивні. При цьому позитивне значення $\Delta Ч_Р$ свідчить про наявність конкурентних переваг у сфері реалізації продукції підприємства, від'ємне – про їх відсутність.

3.6. Побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства

Завершальним етапом діагностики конкурентного середовища підприємства є побудова конкурентної карти ринку. Вона є класифікацією конкурентів за займаною ними позицією на ринку, яка висвітлюється у формі матриці.

Побудова конкурентної карти ринку відбувається з використанням двох показників:

– займаної ринкової частки (підприємства класифікують на лідерів ринку, із сильною конкурентною позицією, зі слабкою конкурентною позицією, аутсайдерів ринку);

– динаміки ринкової частки (підприємства класифікують за ознакою схильності до швидкого поліпшення конкурентної позиції, поліпшення конкурентної позиції, погіршення конкурентної позиції, швидкого погіршення конкурентної позиції).

Зауважимо, що розрахунок ринкової частки є статичною оцінкою на певний момент часу. Тому для оцінювання конкурентного середовища необхідно знати тенденції зміни цього показника і пов'язану з нею зміну конкурентної позиції підприємства.

Для формування інформаційної бази побудови конкурентної карти ринку, у якому буде функціонувати підприємство, необхідно скласти табл. 3.8. Щодо самої побудови матриці (табл. 3.9), то у рядках підприємства групуються за темпом приросту ринкової частки, а у стовпцях – залежно від обсягу ринкової частки.

Таблиця 3.8

Середня частка та дисперсія груп конкурентів; темпи приросту ринкових часток і відхилення від дисперсії конкурентів

Підприємства	Середня частка ринку	Відхилення від середньої ринкової частки в групі	Темп приросту ринкової частки *(Ts)*
Сильні підприємства, частка ринку яких перевищує середньоринкову			
Підприємство 1			
Підприємство 2			
..			
Підприємство n			
Значення для групи		Дисп. групи =	
Слабкі підприємства, частка ринку яких не перевищує середньоринкову			
Підприємство 1			
Підприємство 2			
..			
Підприємство n			
Значення для групи		Дисп. групи =	
Середня частка			

Найбільш значимим статусом володіють підприємства 1-ї групи (лідери ринку з конкурентною позицією, що швидко поліпшується), найбільш слабким – підприємства 16-ї групи (аутсайдери ринку з конкурентною позицією, що швидко погіршується).

Таблиця 3.9

Конкурентна карта ринку

Групи підприємств за ринковою часткою / **Групи підприємств за темпами приросту ринкової частки підприємства**	I. Ринкові лідери	II. Підприємства-претенденти на ринкове лідерство	III. Підприємства-послідовники ринкових лідерів	IV. Аутсайдери ринку
I. Швидке поліпшення конкурентної позиції	$Ч^{max} > \overline{Ч} + 3\sigma_2$ ***Позиція 1*** $Ч^{max} > \Delta Ч > \Delta P + 3\sigma$	$\overline{Ч} + 3\sigma_2 > \overline{Ч}$ ***Позиція 5*** $Ч^{max} > \Delta Ч > \Delta P + 3\sigma$	$\overline{Ч} > \overline{Ч} - 3\sigma_1$ ***Позиція 9*** $Ч^{max} > Ч_s > \Delta P + 3\sigma$	$\overline{Ч} - 3\sigma_1 > Ч^{min}$ ***Позиція 13*** $Ч^{max} > Ч_s > \Delta P + 3\sigma$
II. Поліпшення конкурентної позиції	$Ч^{max} > Ч_{сер} + 3\sigma_2$ ***Позиція 2*** $Ч_t + 3\sigma > \Delta Ч > \Delta P$	$\overline{Ч} + 3\sigma_2 > \overline{Ч}$ ***Позиція 6*** $Ч_t + 3\sigma > \Delta Ч > \Delta P$	$\overline{Ч} > \overline{Ч} - 3\sigma_1$ ***Позиція 10*** $Ч_t + 3\sigma > \Delta Ч > \Delta P$	$\overline{Ч} - 3\sigma_1 > Ч^{min}$ ***Позиція 14*** $Ч_t + 3\sigma > \Delta Ч > \Delta P$
III. Погіршення конкурентної позиції	$Ч^{max} > \overline{Ч} + 3\sigma_2$ ***Позиція 3*** $Ч_t > \Delta Ч > \Delta P - 3\sigma$	$\overline{Ч} + 3\sigma_2 > \overline{Ч}$ ***Позиція 7*** $Ч_t > \Delta Ч > \Delta P - 3\sigma$	$\overline{Ч} > \overline{Ч} - 3\sigma_1$ ***Позиція 11*** $Ч_t > \Delta Ч > \Delta P - 3\sigma$	$\overline{Ч} - 3\sigma_1 > Ч^{min}$ ***Позиція 15*** $Ч_t > \Delta Ч > \Delta P - 3\sigma$
IV. Швидке погіршення конкурентної позиції	$Ч^{max} > \overline{Ч} + 3\sigma_2$ ***Позиція 4*** $\Delta P - 3\sigma > \Delta Ч > Ч^{min}$	$\overline{Ч} + 3\sigma_2 > \overline{Ч}$ ***Позиція 8*** $\Delta P - 3\sigma > \Delta Ч > Ч^{min}$	$\overline{Ч} > \overline{Ч} - 3\sigma_1$ ***Позиція 12*** $\Delta P - 3\sigma > \Delta Ч > Ч^{min}$	$\overline{Ч} - 3\sigma_1 > Ч^{min}$ ***Позиція 16*** $\Delta P - 3\sigma > \Delta Ч > Ч^{min}$

Мінімальне ($Ч_{\min}$) та максимальне ($Ч_{\max}$) значення ринкової частки визначаються за всіма значеннями $Ч_i$ (формула (3.11)).

$$Ч_{\min} = MIN(Ч_i),\ \ Ч_{\max} = MAX(Ч_i).\ \ i = 1,\ldots..,n \qquad (3.11)$$

Середньоквадратичні відхилення ринкових часток підприємств $\sigma(\sigma_1,\sigma_2)$, для яких $Ч > (<) Ч_{ср}$, розраховуються за відповідними секторами (формули (3.12)), (3.13), (3.14)).

$$\sigma = \sqrt{((1/n) \times \Sigma (Ч_i - Ч_{ср})^2)},\ i = 1,\ldots,k_i\ , \qquad (3.12)$$

$$\sigma_1 = \sqrt{((1/к_i) \times \Sigma (Ч_i - Ч_{ср1})^2)},\ i = 1,\ldots,k_i\ , \qquad (3.13)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{((1/(n - к_i)) \times \Sigma (Ч_t - Ч_{ср2})^2)},\ t = 1,\ldots,n\text{-}k_i\ , \qquad (3.14)$$

де $k_i, (n - k_i)$ – кількість підприємств, для яких $Ч_i < Ч_{ср} (Ч_t > Ч_{ср})$;

$Ч_i$ ($Ч_t$) – ринкові частки підприємств, для яких $Ч_i < Ч_{ср}$ ($Ч_t > Ч_{ср}$);

$Ч_{ср1}$ – середнє арифметичне значення ринкової частки підприємств і з слабкою конкурентною позицією, для яких $Ч_i < Ч_{ср}$ (формула (3.15));

$Ч_{ср2}$ – середнє арифметичне значення ринкової частки підприємств із сильною конкурентною позицією ($Ч_t > Ч_{ср}$) (формула (3.16)).

$$Ч_{ср1} = (1/к_i) \times \Sigma Ч_i,\ i = 1,\ldots,к_i\ , \qquad (3.15)$$

$$Ч_{ср2} = (1/(n - к_i)) \times \Sigma Ч_t,\ t = 1,\ldots,\ n - к_i\ . \qquad (3.16)$$

Зауважимо, що при рівності ринкових часток для ранжування підприємств можна скористатися показником стабільності. Він відображає ступінь прихильності споживачів до продукції підприємства і показує, яку частку в загальному обсязі продажів складають продажі постійним споживачам, що не вперше купують продукцію. Показник стабільності ринкової частки підприємства (C_i) можна розрахувати за формулою (3.17).

$$C_i = (K_i - K_i^n) / K_i\ \ , \qquad (3.17)$$

де K_i – загальна кількість продукції, реалізованої *i*-м підприємством;

K_i^n – кількість продукції *i*-го підприємства, що купується споживачами не вперше.

Використання C_i як уточнюючого коефіцієнта дозволяє однозначно розподілити підприємства усередині кожної класифікаційної групи.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає суть поняття «конкурентне середовище»?

2. Назвіть характерні ознаки конкурентного середовища.

3. Які виокремлюють види конкурентного середовища щодо об'єкта торгівлі?

4. Перелічіть види конкурентного середовища за територіальною ознакою.

5. Охарактеризуйте види конкурентного середовища щодо моделей конкуренції на ринку.

6. Назвіть галузеві особливості формування конкурентного середовища.

7. За рахунок яких конкурентних сил відбувається формування мезорівня конкурентного середовища?

8. У чому полягає суть діагностики конкурентного середовища?

9. Назвіть форми діагностики конкурентного середовища підприємства.

10. Перелічіть етапи діагностики конкурентного середовища підприємства.

11. Які завдання діагностики конкурентного середовища підприємства?

12. На основі якої моделі проводиться оцінювання конкурентних сил та визначення типу ринку?

13. Яким чином розраховують коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства?

14. Перелічіть показники інтенсивності конкурентного середовища підприємства.

15. За якими показниками проводиться оцінювання ступеня монополізації ринку? Охарактеризуйте їх.

16. Які потрібно враховувати принцип порівнянності, аналізуючи ринкову частку конкурента?

17. Які розраховують показники при аналізі конкурентних позицій підприємства на ринку?

18. Назвіть завершальний етап діагностики конкурентного середовища підприємства.

19. На основі яких показників відбувається побудова конкурентної карти ринку?

20. Яким показником можна скористатись за умови рівності ринкових часток для ранжування підприємств?

Питання для самостійного вивчення

1. Система аналізу інформації про підприємства-конкуренти.

2. Експертна діагностика конкурентного середовища за методикою А. Томпсона і А. Стрікленда.

3. Модель п’яти сил конкуренції М. Портера.

4. Концепція життєвого циклу попиту на товар як засіб обґрунтування рівня інтенсивності конкурентної боротьби.

5. Етапи діагностики товарної політики конкурента.

6. Визначення пріоритетних конкурентів на ринку.

7. Карта стратегічних груп як інструмент аналізу внутрішньогалузевої конкуренції.

Питання для дискусії

1. Адаптація підприємства до конкурентного середовища та механізм її забезпечення.

2. Структуризація діагностики конкурентного середовища підприємства.

3. Попередні процедури діагностики конкурентного середовища підприємства.

4. Компоненти аналізу частки підприємства на ринку.

5. Функції системи дослідження конкуренції для формування стратегії.

6. Переваги та недоліки підходів до аналізу конкурентів.

7. Сучасна необхідність побудови конкурентної карти ринку та карти стратегічних груп.

План семінарського заняття

1. Сутність конкурентного середовища та його складові.

2. Методика діагностики конкурентного середовища підприємства.

3. Оцінювання конкурентних сил та визначення типу ринку.

4. Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку.

5. Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку.

6. Побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства.

Теми рефератів

1. Конкурентне середовище підприємства: умови його формування та чинники впливу.

2. Конкурентне середовище у сфері роздрібної торгівлі.

3. Фінансово-промислові групи як суб'єкти конкурентного середовища.

4. Галузеві особливості формування конкурентного середовища у вітчизняній економіці.

5. Зміст діагностичних процесів у галузі оцінювання конкурентного середовища.

6. Концепції діагностики конкурентного середовища М. Портера.

7. Методичні підходи до діагностики конкурентного середовища підприємства.

8. Система показників для оцінювання конкурентного середовища підприємства.

9. Аналіз інтенсивності конкурентного середовища та ступеня монополізації ринку.

10. Оцінювання конкурентного статусу підприємства на ринку.

11. Особливості управління портфелем стратегічних зон господарювання підприємства на ринку.

Тести

1. Оберіть правильне визначення поняття «конкурентне середовище»:

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

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

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

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

2. До характерних ознак конкурентного середовища не належить:

а) цілісність, спрямованість;

б) ієрархічна структура;

в) взаємодія, взаємозалежність;

г) нормативно-правове регулювання ринку.

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

а) конкурентне середовище товарів, послуг, капіталів, трудових ресурсів;

б) світове, міжнародне, регіональне, локальне конкурентне середовище;

в) конкурентне середовище досконалої конкуренції, монополії, монополістичної конкуренції, олігополії;

г) конкурентне середовище науково-технічних розробок, грошей та цінних паперів, біларальної монополії та відкритої монополії.

4. До видів конкурентного середовища залежно від територіальної ознаки не належить:

а) районне конкурентне середовище;

б) національне конкурентне середовище;

в) конкурентне середовище підприємства;

г) конкурентне середовище монополістичної конкуренції.

5. За якою класифікаційною ознакою виокремлюють конкурентне середовище досконалої конкуренції?

а) щодо об'єкта торгівлі;

б) за територіальною ознакою;

в) за моделями конкуренції на ринку;

г) залежно від обсягу ринку.

6. До конкурентних сил мезорівня конкурентного середовища не належить:

а) загроза появи нових конкурентів;

б) конкуренція серед існуючих підприємств усередині галузі;

в) ринкова влада покупців;

г) частка ринку фінансово-промислових груп.

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

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

б) комплекс заходів, засобів та методів, які застосовує держава в особі уповноважених органів з метою попередження та зменшення негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання та посилення позитивних ознак конкуренції;

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

г) означає змагальність суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво необхідної споживачеві продукції.

8. Оберіть форми діагностики конкурентного середовища підприємства:

а) збалансування кон'юнктури ринку, поєднання економічних інтересів споживачів, розвиток конкурентного середовища;

б) точкове моделювання, дослідницьке імплектування, соціальні дослідження, екзит-поли;

в) аналітична діагностика, експертна діагностика, імітаційна (модельна) діагностика;

г) графічне ілюстрування, математична підстановка, історичний генезис, інституціональне моделювання.

9. З якого етапу розпочинається діагностика конкурентного середовища підприємства?

а) аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку;

б) оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку;

в) виявлення переліку підприємств, що існують на цільовому або новому ринках;

г) побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства.

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

а) побудови конкурентної карти ринку та виявлення стратегічних положень підприємства;

б) збору вихідної інформації та зведення економічних показників до зіставного вигляду;

в) визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів;

г) аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку.

11. Який показник розраховують за результатами експертного оцінювання конкурентних сил на ринку?

а) індекс Герфіндаля-Гіршмана;

б) коефіцієнт відносної концентрації;

в) коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства;

г) узагальнений показник інтенсивності конкуренції.

12. До показників інтенсивності конкуренції не належить:

а) коефіцієнт рентабельності ринку;

б) узагальнений показник інтенсивності конкуренції;

в) темп зростання обсягів реалізації продукції підприємства на ринку;

г) індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана).

13. Визначте, за допомогою котрої формули можна розрахувати граничне значення індексу Герфіндаля-Гіршмана:

а) $1-\frac{\sigma(Ч)}{\overline{Ч}}$;

б) $\sum_{i=1}^{n} Ч_i^2 \times 100$;

в) $\frac{1}{2\sum_{i=1}^{n}(P_i \times Ч_i)-1}$;

г) $1-\frac{\sqrt{(1/n)\sum(Ч_i-\overline{Ч})^2}}{\overline{Ч}}$,

де $\frac{\sigma(Ч)}{\overline{Ч}}$ – коефіцієнт варіації ринкових часток $(Ч_i)$ конкурентів; $\sigma(Ч)$ – середньоквадратичне відхилення $Ч_i$; $\overline{Ч}$ – середня ринкова частка підприємства; n – кількість підприємств на ринку; P_i – ранг i-того підприємства на ринку.

14. Визначте, за допомогою котрої формули можна розрахувати граничне значення коефіцієнта концентрації:

а) $1-\frac{T_P-70}{140-70}$;

б) $\frac{РП_1+РП_2+...+РП_n}{РП_3}$;

в) $\frac{Ц-ГВ}{Ц}$;

г) $\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}Ч_i\times\ln\frac{1}{Ч_i}$,

де T_P – річний темп зростання обсягів реалізації продукції на ринку без урахування інфляційної складової; $РП_з$ – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту; $РП_1$, $РП_2$, $РП_n$ – перше, друге та n-не підприємства на ринку із максимальним обсягом реалізованої продукції в загальному її значенні; $Ц$ – ціна товару; $ГВ$ – граничні витрати на виробництво і реалізацію товару; $Ч_i$ – частка i-того підприємства в загальному обсязі реалізованої продукції.

15. Який показник відображає відхилення ціни від граничних витрат, пов'язаних з неефективним розміщенням ресурсів за умов монополії?

а) коефіцієнт Джині;

б) індекс Герфіндаля-Гіршмана;

в) коефіцієнт Розенблюта (Холла-Тайдмана);

г) коефіцієнт Лернера.

16. У чому полягає сутність коефіцієнта відносної концентрації?

а) є середньою часткою підприємств, що існують на ринку, зваженою за натуральним логарифмом зворотній їй величині;

б) характеризує співвідношення числа найбільших підприємств на ринку і контрольованої ними частки реалізації продукції;

в) відображає відхилення ціни від граничних витрат, пов'язаних з неефективним розміщенням ресурсів за умов монополії;

г) розраховується на основі зіставлення рангів підприємств на ринку і їх ринкових часток.

17. Оберіть показник, який недоцільно використовувати для оцінювання монополізації ринку:

а) коефіцієнт Джині;

б) індекс Розенблюта;

в) коефіцієнт концентрації;

г) коефіцієнт рентабельності ринку.

18. Який показник не розраховується в процесі аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку?

а) середня ринкова частка;

б) динаміка ринкових часток підприємств-конкурентів;

в) річний темп зростання обсягів реалізації продукції на ринку без урахування інфляційної складової;

г) ринкова частка підприємства на кінець базового й аналізованого періодів.

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

а) побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства;

б) визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів;

в) оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку;

г) аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку.

20. З використанням яких показників відбувається побудова конкурентної карти ринку?

а) коефіцієнт Джині, коефіцієнт Лернера, індекс Герфіндаля-Гіршмана, коефіцієнт ентропії;

б) ранг підприємства на ринку, середня ринкова частка підприємства, кількість підприємств на ринку;

в) ринкова частка підприємства, динаміка ринкової частки підприємства;

г) коефіцієнт рентабельності ринку, коефіцієнт відносної концентрації, коефіцієнт варіації ринкових часток конкурентів, індекс Розенблюта.

Практичні завдання

Завдання 1

За даними таблиці оцінити рівень монополізації ринку, розрахувавши коефіцієнт концентрації (фіксована кількість найбільших підприємств дорівнює 4), індекс Герфіндаля-Гіршмана, індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана), коефіцієнт відносної концентрації.

Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на ринку

Підприємства-конкуренти	Обсяг реалізованої продукції, млн грн
1	55,5
2	39,1
3	77,1
4	91,3
5	29,8
6	50,1
7	19,5
8	15,9
9	12,2
10	51,0
11	33,1
12	41,7

Зробити висновки.

Завдання 2

За даними таблиці оцінити рівень концентрації конкурентного середовища на трьох споріднених ринках за методом сумарної ринкової частки при фіксованій кількості найбільших підприємств, що дорівнює 4.

Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на порівнюваних ринках

(млн грн)

Підприємства-конкуренти	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3
1	54,1	97,5	15,1
2	39,2	69,2	19,5
3	71,7	47,1	31,8
4	92,4	65,1	19,1
5	29,3	39,9	26,1
6	51,1	56,5	29,4
7	15,1	41,7	19,4
8	5,1	39,2	28,9
9	12,9	78,3	38,1
10	54,1	39,1	17,5

Зробити висновки.

Завдання 3

На основі інформації, поданої в таблиці, розрахувати ринкові частки підприємств та їх динаміку. Побудувати конкурентну карту ринку та визначити стратегічні положення підприємств-конкурентів.

Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на ринку

Підприємства-конкуренти	Обсяг реалізованої продукції, млн грн	
	Базовий рік	Звітний рік
1	45,4	57,5
2	68,2	55,2
3	71,0	77,9
4	80,4	65,3
5	24,1	39,1
6	56,9	76,0
7	12,8	20,2
8	8,9	14,2
9	11,4	16,9
10	54,6	44,0
11	23,7	37,1
12	45,5	50,4

Зробити висновки.

Завдання 4

Оцінити інтенсивність конкурентного середовища та ступінь монополізації ринку за даними таблиці.

Показники оцінювання конкурентного середовища та ступеня монополізації ринку

Показники	Роки		
	перший	другий	третій
Ринкова частка підприємства			
- 1	6,9	4,8	5,8
- 2	15,7	14,5	13,9
- 3	10,1	9,7	10,5
- 4	12,9	8,9	9,2
- 5	9,9	12,1	11,4
- 6	20,0	16,5	16,9
- 7	5,3	8,8	8,5
- 8	11,2	15,6	15,0
- 9	8,0	9,1	8,8
Фактична ємність ринку, млн грн	50,9	47,8	49,5
Сума прибутку підприємств, млн грн	3,0	2,5	1,7
Темп зростання ринку, %	0,9		

Скласти аналітичну таблицю та зробити висновки.

Завдання 5

Оцінити інтенсивність конкуренції на порівнюваних ринках за усіма доступними методами на основі даних таблиці.

Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на порівнюваних ринках

(млн грн)

Підприємства-конкуренти	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3
1	84,1	41,2	49,5
2	91,2	51,2	42,4
3	109,7	61,8	61,2
4	80,4	51,3	35,9
5	54,3	39,6	46,7
6	76,1	88,5	79,4

Врахувати, що темп зростання ринку 1 становить 5,0%, ринку 2 – 4,1%, ринку 3 – 2,1%. Водночас рентабельність ринку 1 становить 1,5%, ринку 2 – 1,2%, ринку 3 – 0,7%.

Скласти аналітичну таблицю та зробити висновки.

Завдання 6

За даними таблиці оцінити інтенсивність конкуренції на трьох порівнюваних ринках.

Показники оцінювання інтенсивності конкуренції на порівнюваних ринках

Показники	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3
Кількість конкурентів, од.	51	29	35
Фактична ємність ринку, млн грн	61,0	29,2	32,7
Темп зростання фактичної ємності ринку, %	5,1	12,2	0,9
Сума прибутку підприємств, млн грн	3,5	2,9	1,8
Коефіцієнт варіації ринкових часток конкурентів	0,011	0,022	0,019

Зробити висновки.

Завдання 7

Використовуючи дані таблиці «Розподіл ринкових часток підприємств», визначити:

- рівень інтенсивності конкуренції на ринку (з використанням індексу Герфіндаля-Гіршмана).

- темп зростання/скорочення ринку.

- поділити конкурентів на дві групи таким чином, щоб ринкова частка підприємств однієї групи станом на останній рік перевищувала середньоринкову.

Заповнити таблицю «Середня частка та дисперсія груп конкурентів; темпи приросту ринкових часток і відхилення від дисперсії кон-

курентів» (приклад табл. 3.8).

Побудувати матрицю «Розмір ринкової частки – темп приросту ринкової частки».

Розподіл ринкових часток підприємств

Підприємства	Частка ринку за роками, %				Частка ринку в квадраті			
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
1	52,3	38,3	28,5	25,8				
2	-	-	-	7,2				
3	9,8	14,4	10,8	8,5				
4	11,9	18,6	28,3	29,7				
5	17,6	24,4	27,9	23,9				
6	2,0	1,2	2,7	3,6				
7	4,1	1,8	0,7	0,4				
8	1,0	0,7	0,4	0,3				
9	0,1	0,1	0,1	0,1				
10	1,2	0,5	0,6	0,5				
	100,0	100,0	100,0	100,0				
Місткість ринку, млрд грн	8,1	9,6	10,4	12,1				

Зробити висновки.

Перелік рекомендованої літератури

1. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 207 с.

2. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб. / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. – Чернівці : Рута, 2006. – 248 с.

3. Готра В. В. Управління формуванням конкурентного середовища підприємства сфери послуг : дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування, агропромисловий комплекс, туристичні підприємства та підприємства рекреаційного комплексу)» / В. В. Готра ; Мукачівський державний університет. – Мукачева, 2009. – 199 с.

4. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств / Л. Є. Довгань. – К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка» 2004. – 144 с.

5. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.

6. Дурович А. П. Маркетинг в туризме : учеб. пособ. / А. П. Дурович, А. С. Копанев; [под общей ред. З. М. Горбылевой]. – Мн. : Экономпресс, 1998. – 400 с.

7. Економічна діагностика : конспект лекцій / [укладач: І. Б. Дегтярьова]. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 112 с.

8. Економічна діагностика : навч.-метод. посіб. для студ. / [уклад.: О. О. Гетьман]. – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 90 с.

9. Економічна діагностика : практикум / О. О. Адлер. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 91 с.

10. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омельяненко, та ін.] – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

11. Конкуренция и антимонопольное регулирование : учеб. пособ. / [С. Б. Авдашев, В. А. Аронин, И. К. Ахполов, и др.; под ред. А. Г. Цыганов]. – М. : Логос, 1999. – 368 с.

12. Конспект лекцій з курсу «Економічна діагностика» (для студентів 5 курсу спец. 7.050107, 8.050107 «Економіка підприємства») / [укладач: С. М. Глухарєв]. – Х. : ХНАМГ, 2008 – 118 с.

13. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К. : ЦУЛ, 2013. – 456 с.

14. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; [пер. з англ.]. – К. : Основи, 1998. –390 с.

15. Портер М. Е. Конкуренция : учеб. пособ. / М. Е. Портер; [пер. с англ]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

16. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ

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:

– світове лідерство;

– світовий стандарт;

– національне лідерство;

– національний стандарт;

– галузеве лідерство;

– галузевий стандарт;

– пороговий рівень (якщо підприємство перебуває нижче порогового рівня, то його потенціал вважається неконкурентоспроможним).

Водночас у сучасній економічній літературі пропонується розрізняти 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:

– 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;

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

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

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

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

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

– 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 (формули (4.1, 4.2)).

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

де T – множина моментів часу t;

P_t – множина показників розвитку підприємства в момент часу t;

Z – множина чинників за напрямами 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.

$$I_t^L = F_1(P_t, Z), \quad (4.2)$$

де 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 (рис. 4.1).

Рис. 4.1. Взаємозв'язки фінансово-економічного стану та потенціалу конкурентоспроможності підприємств

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 привабливості 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 діяльностей. 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
1	2	3
За напрямком формування інформаційної бази	*критеріальні* (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
	експертні (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

Продовження табл. 4.1

1	*2*	3
За способом відображення кінцевих результатів	*графічні* (забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінювання, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, 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
	логістичні (алгоритмізовані методи оцінювання які базуються на логічних припущеннях)	STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS- аналіз; PIMS-аналіз
	математичні (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	*одномоментні* (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»; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
	стратегічні (уможливлюють 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

Продовження табл. 4.1

1	*2*	3
За способом оцінки	*індикаторні* (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 показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта)	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
	матричні (табличні) (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 тощо.

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 малоймовірною, 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 параметрів конкурентоспроможності (одно- чи багатокритеріальна система) і в комбінації відображає позицію підприємства у конкурентному 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 загальновизнаного 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 (*КР*) – це співвідношення між коефіцієнтом доходів підприємства (*Кдп*) – (Чистий прибуток підпри-

ємства / Відрахування до бюджету та соціальних фондів) – і коефіцієнтом ресурсів підприємства (*Крп*) – (Ресурси, авансовані підприємством / Ресурси, застосовані на підприємстві) (формула (4.3)):

$$КР = Кдп / Крп \rightarrow max; \quad (4.3)$$

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

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

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):

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

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)):

$$КЧ = ВДПр / ВДПр^{А}. \quad (4.6)$$

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.

У матриці конкурентоспроможності вищий рівень індикатора, отриманий експертним шляхом, приймається за 100% і, відповідно, за 100 балів. На основі цієї матриці можна виконати бальний розрахунок рівня конкурентоспроможності як за окремими індикаторами, так і загалом, щодо всього їх комплексу. При цьому сама формула розрахунку загального фактичного рівня ПКП за економічними стандартами ($P_{ПКП}^{ЗАГ_E}$) на обраному із семи можливих рівнів виглядає таким чином (формула (4.7)):

$$P_{ПКП}^{ЗАГ_E} = \frac{КР_{8б} + КП_{8б} + КМ_{8б} + КЧ_{8б}}{КР_{рб} + КП_{рб} + КМ_{рб} + КЧ_{рб}}, \quad (4.7)$$

де *8* – рівень підприємства, *р* – обраний рівень для оцінювання конкурентоспроможності (1 – світове лідерство, 2 – світовий стандарт, 3 – національне лідерство, 4 – національний стандарт, 5 – галузеве лідерство, 6 – галузевий стандарт, 7 – пороговий рівень)

На основі запропонованої матриці ПКП необхідно скласти таблицю резервів (*Р*) і втрат (*В*) потенціалу підприємства і провести її аналіз. Резервами для підприємства є різниця між більш високими показниками того чи іншого стандарту (індикатора) і реальною величиною показників самого підприємства. Втратами є різниця між величиною порогового рівня стандарту і величиною цього стандарту для підприємства.

Крім точних даних про резерви і втрати, спеціалісти повинні знати обсяги інвестицій (*І*), час (*Т*), економічний ефект (*Ее*), які можуть бути важливими під час прийняття рішення про заходи щодо підвищення рівня того чи іншого індикатора (стандарту). Для кінцевих висновків потрібно розрахувати два показника:

– коефіцієнт ефективності використання інвестицій (формула (4.8)):

$$Кеі = Ее / І, \quad (4.8)$$

– інтегральний коефіцієнт ефективності використання інвестицій і часу (формула (4.9)):

$$Кінт = Кеі / Т, \quad (4.9)$$

де *Т* – це проміжок часу між інвестуванням капіталу і отриманням ефекту.

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)):

$$K_У = (\Delta Кінт - \Delta В) / \Delta Р. \qquad (4.10)$$

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 $\Delta В = 0$, а $\Delta Кінт > \Delta Р$. 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.

Для узагальнення результатів експертного дослідження ПКП необхідним є розрахунок ступеня погодженості оцінок експертів. Для цього використовують коефіцієнт конкордації (W), що запропонований М. Кенделом і Б. Смітом з метою визначення впливу залучених до аналізу параметрів на розмір результативної експертної оцінки (формула (4.11)):

$$W = \frac{\sum_{j=1}^{n} d_j^2}{\frac{1}{12} \cdot \left[m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{i=1}^{m} T_i \right]}, \qquad (4.11)$$

де d_j – квадрат відхилень суми рангів параметрів оцінки від їх середнього значення;

m – кількість експертів;

n – кількість параметрів оцінки;

$\sum_{i=1}^{n} T_i$ – гіпотетична сума рангів, встановлена експертами за умов узгодженості їхніх думок.

При цьому гіпотетична сума рангів як проміжний розрахунок коефіцієнта конкордації визначається за формулою (4.12):

$$T_i = \sum_{i=1}^{L} (t_e^3 - t_e), \qquad (4.12)$$

де L – кількість груп зв’язаних (однакових) рангів;

t_e – кількість зв’язаних рангів у кожній групі.

Для оцінювання значимості коефіцієнта конкордації обов'язковим є розрахунок критерію X^2 (формула (4.13)).

$$X^2 = \frac{\sum_{j=1}^{m} d_j^2}{\frac{1}{12} \cdot \left[m \cdot n \cdot (n+1) - \frac{1}{n-1} \cdot \sum_{i=1}^{n} T_i \right]}. \qquad (4.13)$$

Розрахувавши значення критерію X^2 та порівнявши його з табличним значенням Пірсона для *n-1* ступенів свободи, можна стверджувати з ймовірністю 99,0% про погодженість думок експертів та статичну істотність коефіцієнта конкордації.

3. Метод набору конкурентоспроможних елементів. Цей метод забезпечує поетапне дослідження ПКП, починаючи з порівняльного оцінювання найвагоміших складових: конкурентоспроможності продукції; конкурентоспроможності системи управління; конкурентоспроможності техніко-технологічної бази та ін. Водночас вважається, що конкурентоспроможність продукції підприємства є головною складовою ПКП.

Оцінювання ПКП за цим методом здійснюється за такими алгоритмом:

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

– експертним шляхом для кожного індикатора встановлюється його вага (B_j, де j = 1,…, 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):

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

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

$$Дв = P_A - P_Л. \quad (4.15)$$

Радіус кола лідерів (аутсайдерів) дорівнює чверті від діапазону відстані аутсайдера від лідера (*Дв*), а саме: 0 - ¼ *Дв* – коло лідерів; ¼ *Дв* - ½ *Дв* – зона очікування нападу; ½ *Дв* - ¾ *Дв* – зона невикористаних можливостей; ¾ *Дв* - *Дв* – коло аутсайдерів;

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

$$КС_{ia} = (P_A - P_i) / Дв; \quad (4.16)$$

– 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 (4.2):

Таблиця 4.2

Показники оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства за методом експертного оцінювання

№ з/п	Продукція	Конкурентоспроможність одиниці продукції ($КС_{ia}$)	Структура виробництва продукції за проектною потужністю (*Св*)	Структура фактичного продажу продукції (*Сп*)	Скорегована $КС_{ia}$ на *Св* (2×3 / 100)	Скорегована $КС_{ia}$ на *Сп* (2×4 / 100)	Резерв конкурентоспроможності ($РКС_{ia}$) (5 - 6)	Ранг потенціалу конкурентоспроможності підприємства ($Р_{КПП}$)
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
…								
n								
			100,0	100,0				
	Потенціал конкурентоспроможність підприємства							

– ранг ПКП ($Р_{ПКП}$) визначається за формулою (4.17):

$$Р_{ПКП} = КС_{іа} \times (1 - РКС_{іа}), \quad (4.17)$$

– 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.

Відзначимо думку низки вчених, які розглядають конкурентний статус як своєрідний показник ПКП на ринку. Так, І. Ансофф пропонує таке кількісне оцінювання показника конкурентної сили (*КС*):

$$КС = \frac{СР_{кп} - КР_{кп}}{ОР_{кп} - КР_{кп}} \times \frac{С_д}{С_о} \times \frac{М_н}{М_о}, \qquad (4.18)$$

де $СР_{кп}$ – рівень стратегічних капіталовкладень підприємства;

$КР_{кп}$ – критичний рівень обсягу капіталовкладень, з якого починається одержання доходу;

$ОР_{кп}$ – оптимальний рівень капіталовкладень, що забезпечує максимум доходу;

$С_д$ – оцінка існуючої стратегії підприємства;

$С_о$ – оцінка оптимальної стратегії підприємства;

$М_н$ – оцінка наявних можливостей;

$М_о$ – оцінка оптимальних можливостей.

Якщо $0 < КС \leq 0{,}4$, то потенціал є недостатнім для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, $0{,}4 < КС \leq 0{,}7$ – помірно ефективне використання потенціалу у конкурентному середовищі, $0{,}7 < КС \leq 1$ – висока ефективність формування та використання потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності.

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.

У загальну модель конкуренції М. Портер включає також «випадкові події» (винахідництво, великий технологічний прорив, різкі зміни цін на ресурси, значні зміни на світових фінансових ринках чи в обмінних курсах, злети світового чи місцевого попиту, політичні рішення місцевих і закордонних урядів, війни та інші фарс-мажорні обставини) та «дії уряду». Водночас А. Градов додатково вводить ще одну детермінанту – «роль приватизації підприємств» на період становлення ринкових відносин. Оцінювання конкурентного статусу здійснюють за формулами (4.19), (4.20):

$$КСП_z = \sqrt{СПП_z \times D_z^{Н.Р.}}, \quad (4.19)$$

$$КСП = \sqrt{СПП \times D^{н.т.}}, \quad (4.20)$$

де $КСП_z$, $КСП$ – конкурентний статус за z-й етап та за весь життєвий цикл конкурентного потенціалу (ЖЦКП) відповідно;

$СПП_z$, $СПП$ – показники відповідності стратегічного потенціалу цілям підприємства щодо формування конкурентної переваги за z-й етап та за весь ЖЦКП відповідно;

$D_z^{H.P}$, $D^{H.P}$ – показники сукупного впливу детермінантів «національного ромба» за z-й етап та за весь ЖЦКП відповідно.

О. Тищенко та О. Абрамова запропонували методику оцінювання конкурентного статусу підприємства на основі показника середньогеометричних оцінок рівня розвитку стратегічного потенціалу та впливу зовнішнього середовища (формули (4.21), (4.22)):

$$КСТ = \sqrt{Y_{СП} \times МВЗС}, \quad (4.21)$$

$$МВЗС = 1 - ВЗС, \quad (4.22)$$

де $Y_{СП}$ – рівень розвитку стратегічного потенціалу підприємства;

МВЗС – модифікована оцінка впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Методика оцінювання конкурентного статусу реалізується шляхом побудови матриці (3×4), яка враховує рівень розвитку стратегічного потенціалу підприємства ($Y_{СП}$), та оцінку впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства (*МВЗС*), що може бути використана як інформаційна база для прийняття управлінських рішень при розробці та реалізації стратегії підприємства.

На думку А. Воронкової, для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства слід оцінити повноту використання його стратегічного потенціалу (виробничого, фінансового, комунікаційного, інноваційного, маркетингового, управлінського, трудового) та порівняти з показниками конкурентів. Середня оцінка елементів у групі підприємств-конкурентів розраховується так (формула (4.23)):

$$О_{СР} = \sum О / n, \quad (4.23)$$

де *ΣО* – оцінки елементів у групі підприємств-конкурентів;

n – кількість конкурентів.

Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності підприємства визначається за формулами (4.24), (4.25):

$$I_{ПП} = \sum I_{П}, \quad (4.24)$$

$$I_{П} = в \times О / О_{СР}, \quad (4.25)$$

де $I_{П}$ – інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності підприємства;

в – ваговий коефіцієнт елемента потенціалу конкурентоспроможності підприємства;

О – оцінка елемента потенціалу конкурентоспроможності підприємства, що досліджується.

Особливістю цього методу є можливість врахування середньогалузевих показників, для визначення потенціалу, регулювання та управління ним з метою забезпечення ефективного розвитку підприємства. Цей метод дозволяє загалом оцінити позицію підприємства, що аналізується, відносно конкурентів, а також здійснювати аналіз окремих елементів потенціалу.

До методів оцінювання ПКП належить метод, заснований на теорії мультиплікаторів. Механізм мультиплікації характеризує ланцюжок послідовної залежності ефектів та стимулів, що їх викликають. Мультиплікатор дозволяє розрахувати кумулятивний ефект за період, необхідний для вирішення стратегічних завдань (формула (4.26)):

$$K = \frac{n - (n+1) \times r + r^{n+1}}{(1-r)^2}, \tag{4.26}$$

де n – порядковий номер періоду, у якому виник той чи інший ефект;

r – гранична схильність до споживання, яка визначається як співвідношення приросту споживання ΔC та приросту доходів, що його викликали ΔR.

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 методику 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 інтег-

рального 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.

У 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 абревіатура чотирьох англійських слів: strengths, weeknesses, opportunities, threats – SWOT, що у перекладі означає «сили, слабкості, можливості, загрози»). Застосуван-

ня 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 слабостей
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.

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється (рис. 4.2). Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для поліпшення ПКП.

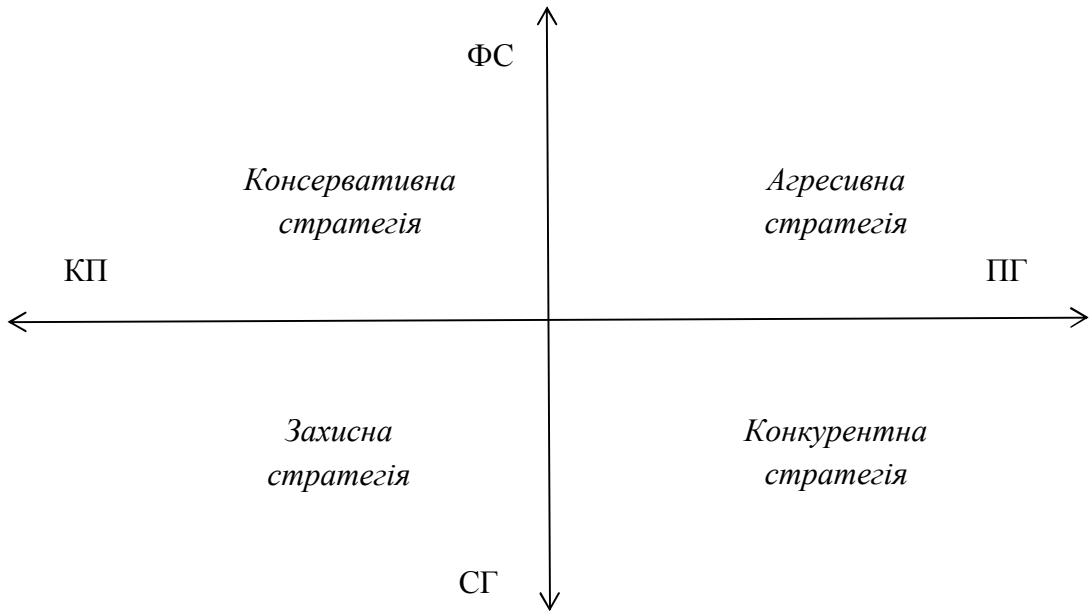


Рис. 4.2. Система координат SPACE-аналізу

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 вибирати 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 CE/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 Росії 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.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає суть поняття «потенціал конкурентоспроможності підприємства»?

2. Назвіть рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежно від глобалізації цілей дослідження та фокусування на функції управління.

3. Які виокремлюють складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства за об’єктами конкурентної боротьби?

4. Охарактеризуйте взаємозв’язки фінансово-економічного стану та потенціалу конкурентоспроможності підприємств.

5. Які методи застосовують для оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства?

6. Які Ви знаєте класифікаційні групи методичних підходів до оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства?

7. Які існують прикладні моделі оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства?

8. У межах якого прикладного методу оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства проводяться анкетні опитування?

9. Охарактеризуйте метод набору конкурентоспроможних елементів у межах оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

10. Перелічіть індикатори та відповідні їм показники оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

11. Обґрунтуйте визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежно від його конкурентного статусу.

12. Які критеріальні методичні підходи передбачають визначення взаємозв'язків конкурентного потенціалу та конкурентного статусу підприємства?

13. Який метод дозволяє отримати узагальнену кількісну оцінку стану підприємства за умов відсутності достовірної інформації та досвідчених маркетологів?

14. Дайте визначення поняття «стратегічний аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства».

15. Які використовуються прикладні прийоми і методи у стратегічному аналізі потенціалу конкурентоспроможності підприємства?

16. У якому методі враховуються як потенційні можливості та загрози, так і стан ефективного використання потенціалу підприємства?

17. В основу якого методу покладені такі оцінні показники, як стратегічний стан підприємства, привабливість ринку?

Питання для самостійного вивчення

1. Взаємозв'язки понять «потенціал конкурентоспроможності підприємства» та «конкурентні позиції підприємства».

2. Характерні ознаки та структурні елементи підприємницького потенціалу в конкурентному середовищі.

3. Структурно-функціональні характеристики потенціалу конкурентоспроможності сучасних підприємств.

4. Сучасні тенденції розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства та його складових за умов недобросовісної конкуренції.

5. Особливості формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежно від специфіки внутрішньо- та міжгалузевої конкуренції.

6. Основні принципи формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

7. Переваги та недоліки методів оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

8. Вартість потенціалу як критерій визначення конкурентоспроможності підприємства.

9. Характеристика ланцюга формування вартості потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

10. Фінансово-економічний механізм підвищення ефективності використання конкурентного потенціалу підприємства.

11. Шляхи підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Питання для дискусії

1. Рівні використання потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

2. Методологічна складність визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

3. Необхідність використання методичних підходів до оцінювання потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

4. Підбір показників та стандартів індикаторного методу оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

5. Послідовність оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства методом набору конкурентоспроможних елементів.

6. Визначення конкурентного статусу як інтегрального показника оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

7. Значення «випадкових подій» у визначенні детермінантів концепції «національного ромба» за прикладом економіки України.

8. Необхідність стратегічного аналізу потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

9. Ефективність використання прикладних прийомів і методів у стратегічному аналізі потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

10. Апробація наукових доробок вітчизняних вчених у визначенні потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових.

План семінарського заняття

1. Сутність та рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

2. Складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

3. Методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

4. Прикладні моделі оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових.

5. Критеріальні методи визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

6. Стратегічний аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Теми рефератів

1. Сутність і критерії потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

2. Характеристика потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

3. Закономірності формування та розвитку потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

4. Оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

5. Конкурентний статус як критерій визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

6. Фінансово-економічний механізм поліпшення потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

7. Управління потенціалом конкурентоспроможності малих підприємств.

8. Потенціал конкурентоспроможності вітчизняних фінансово-промислових груп.

9. Стратегічні методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

10. Шляхи та резерви підвищення рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємств.

Тести

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

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

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

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

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

2. До характерних особливостей потенціалу конкурентоспроможності підприємства не належить така:

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

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

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

г) особливість міжгалузевої конкуренції для підприємств різних форм власності.

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

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

б) глобальний лідер, галузевий конкурент, аутсайдер ринку;

в) цілісний лідер, ринковий послідовник, претендент на лідерство;

г) аутсайдер, світовий стандарт, національний стандарт.

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

а) першого рівня конкурентоспроможності;

б) другого рівня конкурентоспроможності;

в) третього рівня конкурентоспроможності;

г) четвертого рівня конкурентоспроможності.

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

а) маркетингова;

б) соціальна;

в) матеріально-технічна;

г) галузева.

6. Оберіть класифікаційну групу методів оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства за напрямком формування інформаційної бази:

а) критеріальні, експертні;

б) графічні, індикаторні, математичні;

в) одномоментні, стратегічні;

г) математичні, табличні.

7. За якою класифікаційною ознакою виокремлюють індикаторні та матричні методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства?

а) за способом відображення кінцевих результатів;

б) за способом оцінювання;

в) за можливістю розробки управлінських рішень;

г) за напрямком формування інформаційної бази.

8. Яка класифікаційна група методів базується на факторних моделях оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства, що полягають у розрахунку інтегрального показника?

а) графічні;

б) стратегічні;

в) математичні;

г) логістичні.

9. Які методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства не є прикладними?

а) індикаторний метод;

б) метод експертного оцінювання;

в) модель конкурентних сил М. Портера;

г) метод набору конкурентоспроможних елементів.

10. Які показники розраховують для узагальнення результатів експертного дослідження потенціалу конкурентоспроможності підприємства?

а) індекс Герфіндаля-Гіршмана, коефіцієнт Джині, коефіцієнт Розенблюта (Холла-Тайдмана);

б) фондовіддачу, рентабельність активів, коефіцієнт поточної ліквідності;

в) коефіцієнт конкордації, критерій X^2;

г) коефіцієнт концентрації, коефіцієнт Лернера, рентабельність ринку, коефіцієнт ентропії.

11. Оберіть показники, які розраховуються при оцінюванні конкурентного статусу підприємства, запропонованого І. Ансоффом:

а) рівень стратегічних капіталовкладень, оптимальний рівень капіталовкладень, критичний рівень обсягу капіталовкладень;

б) коефіцієнт відносної концентрації, узагальнений показник інтенсивності конкуренції, індекс Герфіндаля-Гіршмана;

в) рентабельність продукції, економія витрат, продуктивність праці, термін окупності інвестицій;

г) коефіцієнт конкордації, критерій X^2, коефіцієнт Лернера.

12. Загроза появи нових конкурентів на певному ринковому сегменті:

а) знижує потенціал прибутковості сегмента;

б) обумовлює підвищення рівня витрат на стимулювання збуту;

в) обумовлює підвищення рівня капіталовкладень, необхідних для утримання досягнутого рівня конкурентоспроможності;

г) усе перелічене правильно.

13. Конкурентна перевага, отримана за рахунок виробництва продукції з унікальними споживчими властивостями, орієнтована на:

а) дешеві канали збуту;

б) низькі витрати;

в) стандартизацію товарів;

г) диференціацію товарів.

14. Пряме порівняння окремих індикаторів конкурентоспроможності з метою визначення переваг і недоліків порівнюваних підприємств – це зміст методу:

а) рангів;

б) різниць;

в) балів;

г) моделювання.

15. Яка послідовність етапів стратегічного аналізу?

а) аналіз ідеї, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз модернізації, аналіз досвіду;

б) аналіз досвіду, аналіз можливостей, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання;

в) аналіз факторів впливу, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз досвіду, аналіз результатів;

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

16. SWOT - аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства націлений на:

а) максимальне задоволення потреб споживачів;

б) забезпечення максимальної ефективності використання потенціалу;

в) визначення привабливості ринку загалом та виявлення позиції підприємства на ньому;

г) на виявлення сил і слабкостей, загроз і можливостей з метою розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

17. Яке з наведених тверджень можна вважати перевагою SWOT-аналізу?

а) об’єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ;

б) добра адаптація до середовища, що постійно змінюється;

в) потужна підтримка прийняття конкурентних управлінських рішень;

г) періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства.

18. До складу факторів, що характеризують сильні і слабкі сторони підприємства, не належить:

а) репутація (імідж);

б) соціальна відповідальність;

в) законодавча та нормативна бази;

г) трудові ресурси.

19. Сума різниць між експертними оцінками внутрішніх факторів підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів – це:

а) показник інтенсивності конкуренції;

б) рівень нестабільності внутрішнього середовища підприємства;

в) звичайна конкурентна сила підприємства;

г) абсолютна конкурентна сила підприємства.

20. Якщо вектор спрямовується у нижній лівий квадрант системи координат SPACE, рекомендованою стратегією є:

а) консервативна стратегія;

б) захисна стратегія;

в) конкурентна стратегія;

г) агресивна стратегія.

Практичні завдання

Завдання 1

На основі економічних розрахунків визначити найефективніший варіант підвищення рівня фінансово-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності підприємства, використовуючи методи зведених витрат і ланцюговий. Вихідні дані наведені в таблиці.

Вихідні дані для визначення ефективності фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства

Показники	Варіанти				
	I	II	III	IV	V
Капітальні вкладення, тис. грн	600	640	670	690	675
Собівартість річного випуску продукції, тис. грн	500	490	485	480	487
Нормативний коефіцієнт дохідності інвестицій	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20

Зробити висновки.

Завдання 2

Окремі показники, що використовуються для інтегрального оцінювання досягнутого та прогнозованого рівнів технічного розвитку трьох одногалузевих підприємств – ПАТ «Весан», ТОВ «Імекс», ПрАТ «Каран», наведено в таблиці.

Середньозважені показники для інтегрального оцінювання стану технічного розвитку підприємств

Показники	ПАТ «Весан»		ТОВ «Імекс»		ПрАТ «Каран»	
	Звітний рік	Плановий рік	Звітний рік	Плановий рік	Звітний рік	Плановий рік
Рівень фондоозброєності праці щодо середньо- галузевого показника	0,85	0,93	0,77	0,85	0,78	0,88
Коефіцієнт прогресивності технології	0,450	0,490	0,520	0,550	0,420	0,480
Коефіцієнт технічного рівня використовуваного парку устаткування	0,670	0,690	0,710	0,738	0,654	0,720
Загальний коефіцієнт механізації та автоматизації виробничих процесів	0,488	0,564	0,436	0,514	0,428	0,532

Виконати інтегральне оцінювання рівня технічного розвитку кожного із наведених підприємств і визначити його найвищий рівень серед трьох зазначених підприємств, ураховуючи такі коефіцієнти вагомості наведених у таблиці показників: першого – 0,15, другого й третього – 0,25; четвертого – 0,35.

Зробити висновки.

Завдання 3

Приватне підприємство «Будсервіс» започаткувало новий напрям підприємницької діяльності – виготовлення полімерної плівки виробничого й споживчого призначення. У період підготовки нового виробництва підприємство ретельно вивчало своїх конкурентів, можливу конкурентну позицію на ринку. З цією метою було використано матрицю конкурентного профілю, показники для формування якої наведено в таблиці.

На основі отриманих даних скласти матрицю конкурентного профілю ПП «Будсервіс» і зробити висновок щодо його конкурентної позиції на ринку.

Інформація для розробки матриці конкурентного профілю кількох продуцентів полімерної плівки

Показники	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг за окремими показниками, бали			
		ПП «Будсервіс»	ПАТ «Креспо»	ПрАТ «Вільд»	МПП «Карпати»
Ціна реалізації продукції	0,3	3,0	2,0	2,0	2,5
Обсяг продажу продукції	0,3	2,5	2,5	2,0	2,0
Реклама й стимулювання попиту на продукцію	0,3	1,5	2,5	2,0	2,0
Канали збуту продукції	0,1	2,5	3,0	2,0	1,5
Разом	1,0	х	х	х	х

Зробити висновки.

Завдання 4

На національному та світовому ринках успішно працюють три вітчизняні корпорації – ТОВ «Продімпортторг», ТОВ «Укрaгроекспорт» і ТОВ «Укрімпекс». Окремі показники їхньої конкурентоспроможності на ринку наведено в таблиці.

Показники для обчислення рівня конкурентоспроможності окремих корпорацій на національному та світовому ринках

Показники	Коефіцієнт відносної значущості	Рейтинг оцінок окремих показників корпорацій за десятибальною системою		
		ТОВ «Продімпортторг»	ТОВ «Укрaгроекспорт»	ТОВ «Укрімпекс»
Якість і споживчі переваги товарів	0,15	5	5	5
Асортимент продукції	0,10	9	6	8
Ступінь дієвості каналів збуту	0,15	7	4	9
Ефективність реклами і стимулювання збуту	0,15	9	5	4
Фінансові ресурси	0,20	7	8	7
Репутація у споживачів	0,15	7	9	6
Можливості в ціновій політиці	0,10	4	4	4
Разом	1,00	х	х	х

Використовуючи показники наведеної таблиці, потрібно розрахувати й порівняти потенціали конкурентоспроможності корпорацій «Продімпортторг», «Укрaгроекспорт» та «Укрімпекс».

На основі отриманих результатів скласти матрицю конкурентного профілю підприємств і зробити висновок щодо їх конкурентних позицій на ринку.

Завдання 5

Охарактеризувати та порівняти конкурентні стани двох підприємств за даними, наведеними в таблиці.

Показники фінансово-господарської діяльності підприємств

Показники	Підприємство 1	Підприємство 2
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	46,1	56,1
Чисельність промислово-виробничого персоналу, ос.	118,0	126,0
Середньорічна вартість основних засобів, млн грн	25,0	25,0
Середньорічний залишок оборотних активів, млн грн	2,5	2,8
Сума власного капіталу, млн грн	50,0	50,0
Рентабельність доходу, %	15	15
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	4,0	4,0
Нарахування на заробітну плату, %	32	32
Середньогалузевий коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	20	20
Середньогалузевий показник фондовіддачі, грн	2	2

Врахувати індикатори:

– продуктивність праці (через коефіцієнт відношення добутку продуктивності праці на рентабельність доходу до суми виплаченої заробітної плати на нарахування на неї);

– рентабельність власного капіталу;

– коефіцієнт відношення оборотності оборотних активів підприємства до середньогалузевої оборотності;

– коефіцієнт відношення фондовіддачі підприємства до середньогалузевої фондовіддачі.

Зробити висновки.

Завдання 6

Оцінити вплив основних аспектів управління підприємствами на потенціал конкурентоспроможності, використовуючи інформацію щодо показників господарсько-фінансової діяльності окремих підприємств та результатів опитування групи експертів, які наведені в таблиці.

Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств

(%)

Показники	Підприємства		
	ТОВ «Росан»	ТОВ «Малинів»	ТОВ «Креспо»
Рівень використання виробничих потужностей	92	85	97
Частка продукції, виготовлюваної за довгостроковими договорами	35	60	52
Коефіцієнт оновлення асортименту продукції	22	15	18
Частка продукції, що не має сталого попиту	11	20	22
Рівень продуктивності праці порівняно з галузевим	120	95	105
Рівень плинності кадрів	10	5	15
Обсяг продукції, недовиробленої через брак матеріальних ресурсів	5	-	10
Ступінь забезпеченості оборотними коштами	80	82	70
Прибутковість реалізованої продукції	15	10	12
Прибутковість власного капіталу	17	20	18

Ступінь впливу окремих аспектів управління діяльністю підприємства на його конкурентоспроможність

Аспекти управління	Оцінка рівня впливу, бали
Маркетинг і комерційна діяльність	8
Виробничий менеджмент	6
Кадрове забезпечення та управління персоналом	4
Матеріально-технічне забезпечення виробництва	2
Фінансовий менеджмент	10

Для кожного підприємства визначити головні недоліки діяльності, які негативно впливають на рівень його конкурентоспроможності.

Запропонувати організаційно-економічні заходи, спрямовані на усунення недоліків у діяльності зазначених підприємств.

Зробити висновки.

Перелік рекомендованої літератури

1. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства / О. Ю. Амосов // Проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 79-83.

2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннелл. – [пер. с англ.]. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.

3. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій : навч. посіб. / [С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін та ін.; ра ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного]. – К. : КНЕУ, 2000. – 328 с.

4. Потенціал підприємства: формування та використання : підруч. / [Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морева та ін.]. – Донецьк : Цифрова типографія, 2012. – 257 с.

5. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.

6. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омельяненко, та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

7. Конспект лекцій з дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» для студентів IV курсу / [укл. Ю. М. Могилов] ; УДХТУ. – Павлоград, 2008. – 162 с.

8. Конспект лекцій з дисципліни «Потенціал підприємства» для спеціальності «Економіка підприємства» напряму підготовки 0501 «Економіка і підприємництво» / [уклад. Н. В. Кравченко]. – Херсон : ХНТУ, 2007. – 69 с.

9. 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. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2010. – 89 с.

10. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К. : ЦНЛ, 2005. – 532 с.

11. Норік Л. О. Діагностика конкурентоспроможності коксохімічних підприємств : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Л. О. Норік ; Харківський національний економічний університет. – Х., 2008. – 27 с.

12. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2005. – 261 с.

ТЕМА 5. 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 і 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.

Результати вивчення й узагальнення різних підходів учених-економістів до розуміння сутності КПП наведені у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Підходи вчених до визначення конкурентної переваги підприємства [9, с. 21]

Характеристики поняття	Автори
Факт, що фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців. Концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна виміряти економічними показниками	Г. Л. Азоєв, О. П. Чєлєнков
Перевага підприємства в якійсь сфері чи діяльності у випуску товарів порівняно з конкуруючими підприємствами	М. Портер
Глобальна ціль економічної стратегії підприємства і галузі національної економіки. Найбільша продуктивність використання ресурсів, що забезпечує досягнення конкурентних переваг	А. П. Градов
Перевага, висока компетентність підприємства порівняно зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу	В. Г. Шинкаренко
Характеристики, властивості товару чи марки, що створюють для підприємства визначену перевагу над своїми прямими конкурентами	Ж-Ж. Ламбен
Властива системі яка-небудь ексклюзивна цінність, що дає їй перевагу над конкурентами	Р. А. Фатхутдінов
Перевага, що забезпечує доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню твердих позицій на ринку; основа успішного існування і розвитку підприємства	В. Ф. Оберемчук

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. 5.2.

Таблиця 5.2

Класифікація конкурентних переваг підприємства

Класифікаційні ознаки	Види конкурентних переваг
1	2
Характер формування	- зовнішні; - внутрішні
Термін дії	- довгострокові; - середньострокові; - короткострокові
Залежно від ініціатора	конкурентні переваги завдяки: - кон'юнктурі ринку; - державній політиці в сфері регулювання конкуренції; - діяльності конкурентів; - безпосередньо підприємству
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

Продовження табл. 5.2

1	2
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; - товару; - підприємства; - галузі; - економіки
Залежно від ціни	- цінові; - нецінові
Залежно від ефекту, який отримує підприємство, реалізуючи переваги	конкурентні переваги, які дозволяють отримати: - науково-технічний ефект; - економічний ефект; - соціальний ефект; - екологічний ефект

Запропонована класифікація охоплює більшість конкурентних переваг, які можуть бути сформовані на 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 (рис. 5.1). Ця класифікація обґрунтовує потреби ринку - задоволення споживачів, і відповідає меті створення та функціонування будь-якого підприємства – одержання прибутку.

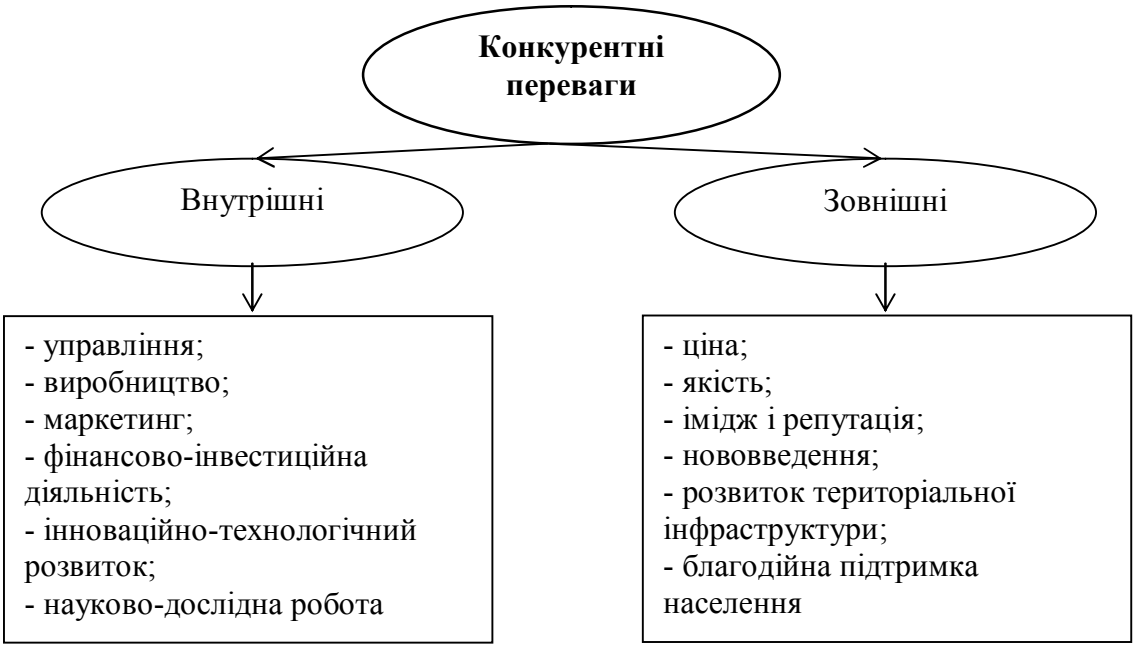


Рис. 5.1. Складові внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства

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 (рис. 5.2) є проявом систем різного рівня.

Рис. 5.2. Зовнішні фактори формування конкурентних переваг підприємства

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.

У зв’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 узагальнимо 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).

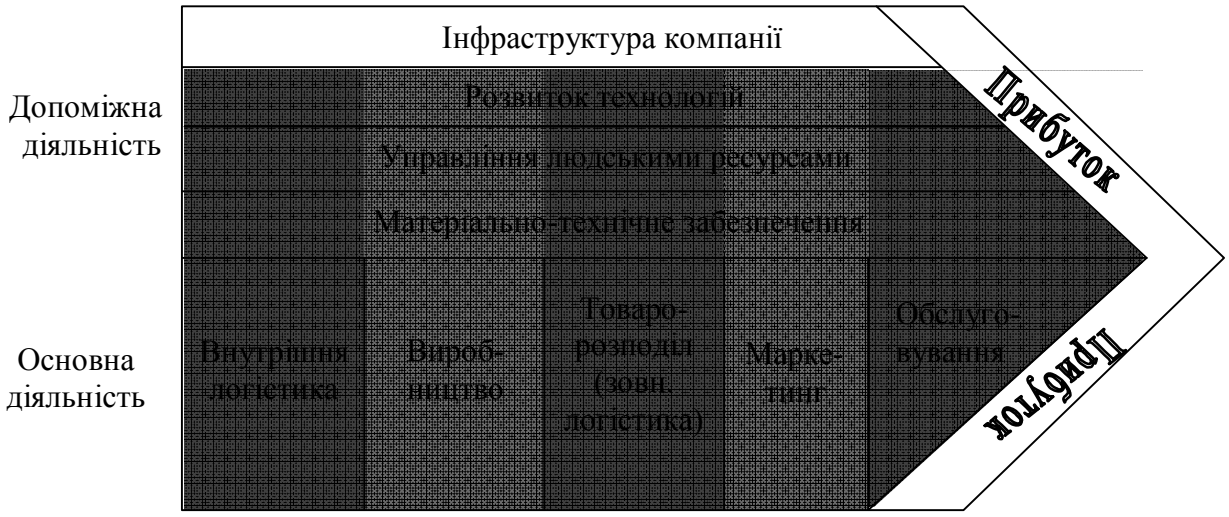


Рис. 5.3. «Ланцюг цінностей» формування конкурентних переваг підприємства *[15, с. 46]*

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

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

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 дистриб'юторської мережі, інше;

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

Ще однією групою загальних компетенцій є управлінські, від рівня яких залежать поточна й перспективна достатності 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 вирі-

шення 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 [9, с. 108-109]

Етапи оцінювання	Прийоми і методи оцінювання
1	2
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, табличний, деталізації й узагальнення), методи і прийоми економічного аналізу
2.2. Аналіз конкурентного середовища галузі	
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

Продовження табл. 5.2

1	2
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.

Таким чином, для проведення системного і комплексного аналізу необхідно мати ієрархічну систему показників, яка описує конкурентні переваги підприємства (рис. 5.4).

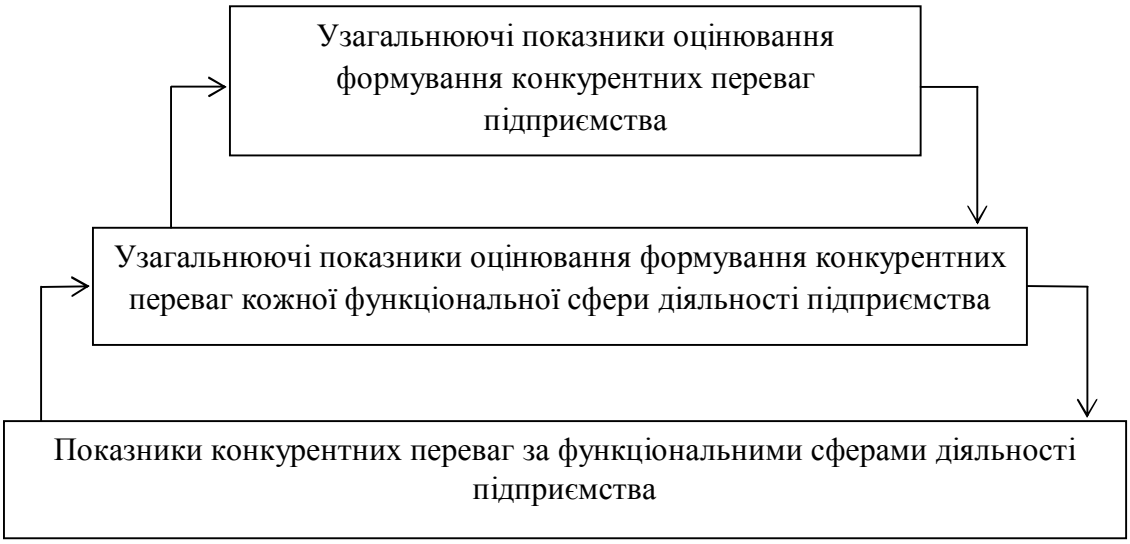


Рис. 5.4. Ієрархічна схема оцінювання формування конкурентних переваг підприємства *[9, с. 139]*

На найнижчому рівні такої системи містяться економічні показники, об'єднані в групи відповідно до напрямків, які характеризують конкурентні переваги підприємства.

На другому рівні ієрархічної системи розташовуються узагальнюючі показники, які визначають рівень розвитку кожної окремої функціональної сфери діяльності підприємства.

При розрахунку узагальнюючого показника другого рівня початковою є матриця, яка складається зі значень показників, що характеризують конкурентну перевагу однієї функціональної сфери діяльності підприємства.

Конкурентні переваги в кожній сфері діяльності підприємства можуть визначатися низкою показників, які характеризують виробництво і його технічний рівень, сервісне обслуговування і збутову діяльність, науково-дослідні розробки та інноваційну діяльність, а також фінансово-інвестиційну діяльність. Так, до показників, що характеризують формування конкурентних переваг, належать узагальнюючі показники в організації продажу продукції, опис і технологія розрахунку яких представлена в табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Показники оцінювання конкурентних переваг підприємства в організації реалізації продукції

Показники	Алгоритми розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
Середній індекс цін	$\frac{\sum_{i=1}^{n} \frac{Ц}{Ц_0}}{n}$	$Ц$ – фактична ціна товару; $Ц_0$ – найменше значення ціни товару у групі підприємств, що приймається за базу порівняння і дорівнює 1; n – число найменувань товарів у наборі
Імідж товарної продукції	$\frac{T_м}{A_n} \times 100$	$T_м$ – кількість торговельних марок (брендів); A_n – загальна кількість асортиментних позицій

Продовження табл. 5.3

1	2	3
Коефіцієнт стійкості асортименту товарів	$1-\frac{On}{n\times a}$	*On* – кількість різновидів товарів, яких не було у продажі в момент перевірок; *n* – кількість перевірок; *a* – кількість різновидів товарів, що передбачені розробленим асортиментним переліком
Питома вага неходових та залежалих товарів у загальній кількості різновидів товару	$\frac{НЗ}{РТ}\times 100$	*НЗ* – кількість неходових та залежаних товарів; *РТ* – загальна кількість асортиментних позицій (різновидів товарів)
Питома вага неходових та залежалих товарів у загальній кількості різновидів товару	$\frac{НЗ}{РТ}\times 100$	*НЗ* – кількість неходових та залежаних товарів; *РТ* – загальна кількість асортиментних позицій (різновидів товарів)
Річний економічний ефект у виробника продукції поліпшеної якості	$\begin{bmatrix}(C_1+\\+Ен\times K_1)-\\-(C_2+Ен\times K_2)\end{bmatrix}\times Nя$	C_1, C_2 – собівартість виготовленої одиниці продукції, відповідно, попередньої і поліпшеної якостей; K_1, K_2 – питомі капіталовкладення у виробництво продукції, відповідно, попередньої і поліпшеної якостей; *Ен* – нормативний коефіцієнт ефективності; $N_я$ – кількість продукції поліпшеної якості
Річний економічний ефект у споживачів продукції поліпшеної якості	$\begin{bmatrix}Ен\times(K_1^{/}\times\alpha_0-\\-K_2^{/})+\\+(C_1^{/}-C_2^{/})\end{bmatrix}\times Nя$	K_1, K_2 – питомі капіталовкладення на придбання й експлуатацію виробів; C_1, C_2 – річна сума експлуатаційних витрат щодо виробів; α_0 – коефіцієнт еквівалентності старої продукції новій щодо корисного ефекту

Наведені показники є системою показників, використання якої дає змогу провести оцінювання кожної функціональної сфери діяльності підприємства і визначити його внутрішні конкурентні переваги.

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.

У процесі реалізації продукції важливою КПП є ціна пропозиції продукції (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Показники оцінювання конкурентних переваг цінової політики підприємства

Показники	Алгоритми розрахунку	Умовні позначення
Рівень торговельної надбавки	$\frac{Цр - Цз}{Цз} \times 100$	*Цр* – можлива ціна реалізації виробу на певному ринку; *Цз* – ціна закупівлі товарів у виробника
Відпускна ціна виробу	$Вз + \frac{Ву.п}{Кв.п}$	*Ву.п.* – умовно-постійні витрати виробництва; *Вз* – змінні витрати на одиницю виробу; *Кв.п.* – кількість виробленої продукції
Індекс цін	$\frac{\sum Кз \times Цз}{\sum Кз \times Цб}$	*Кз* – кількість товарів, реалізованих у звітному році; *Цз, Цб* – ціна за виріб, відповідно, у звітному та базовому роках
Заставна ціна	$Спр. \times (1 + \frac{Рмін.}{100})$	*Спр.* – прогнозна собівартість реалізованої продукції; *Рмін.* – мінімальна рентабельність реалізації продукції

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 сформувати конкурентні переваги матеріальних та фінансових ресурсів, які є першочерговими на етапах реалізації бізнес-ідей. Так, у табл. 5.5 наведено показники оцінювання конкурентної переваги матеріальних та фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 5.5

Показники оцінювання конкурентних переваг підприємства у використанні матеріальних та фінансових ресурсів

Показники	Алгоритми розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
Норма амортизації основних засобів	$\frac{Вп - Вл}{Вп \times Тс} \times 100$	*Вп* – нормативний термін служби основних засобів; *Вл* – ліквідаційна вартість основних засобів
Залишкова вартість основних засобів	$Вп - t \times АВ$	*АВ* – сума амортизації основних засобів; *t* – час експлуатації основних засобів
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\frac{ОЗввед.}{ОЗк}$	*ОЗввед.* – вартість основних засобів введених; *ОЗк* – вартість основних засобів на кінець року
Коефіцієнт вибуття основних засобів	$\frac{ОЗвив.}{ОЗп}$	*ОЗвив.* – вартість основних засобів виведених; *ОЗп* – вартість основних засобів на початок року
Коефіцієнт зносу основних засобів	$\frac{Зоз}{ОЗпр}$	*Зоз* – знос основних засобів; *ОЗпр* – первісна вартість основних засобів
Коефіцієнт придатності основних засобів	$\frac{ОЗпр}{Зоз}$	
Фондовіддача	$\frac{ЧД}{\overline{ОЗ}}$	*ЧД* – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); $\overline{ОЗ}$ – середньорічна вартість основних засобів

Продовження табл. 5.5

1	2	3
Фондорентабельність	$\frac{ЧП}{\overline{ОЗ}} \times 100$	*ЧП* – чистий прибуток
Фондомісткість	$\frac{\overline{ОЗ}}{ЧД}$	
Фондоозброєність	$\frac{\overline{ОЗ}}{СОЧ}$	*СОЧ* – середньооблікова чисельність персоналу
Норматив власних оборотних активів у виробничих запасах	$Дн \times Здн$	*Дн* – денна потреба у певному виді матеріальних ресурсів; *Здн* – норма запасу
Норматив власних оборотних активів у готовій продукції	$Дв \times Здн$	*Дв* – денний випуск продукції за виробничою собівартістю
Норматив оборотних активів у незавершеному виробництві	$\frac{Св}{Дп} \times Тц \times Кв$	*Св* – виробнича собівартість продукції, випущеної за певний період; *Дп* – дні відповідного періоду; *Тц* – тривалість виробничого циклу; *Кв* – коефіцієнт наростання витрат
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{ЧД}{\overline{ОА}}$	$\overline{ОА}$ – середньорічна вартість оборотних активів
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	$\frac{\overline{ОА}}{ЧД}$	
Рентабельність продукції	$\frac{ЧП}{СВр} \times 100$	*СВр* – собівартість реалізованої продукції
Рентабельність активів	$\frac{ЧП}{А} \times 100$	*А* – вартість активів
Рентабельність оборотних активів	$\frac{ЧП}{\overline{ОА}} \times 100$	
Тривалість одного обороту оборотних активів	$\frac{Д}{Коб.}$	*Д* – кількість днів у році; *Коб.* – коефіцієнт оборотності оборотних активів
Коефіцієнт стабільності структури оборотних активів	$\frac{ВОА}{\overline{ОА}}$	*ВОА* – сума власних оборотних активів

Основними завданнями формування конкурентних переваг підприємства в організації управління персоналом є обґрунтування ефективності управлінських можливостей, розподіл обов'язків основного управлінського персоналу підприємства, умови і форми оплати праці (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Показники оцінювання конкурентних переваг підприємства в управлінні персоналом

Показники	Алгоритми розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
Коефіцієнт плинності персоналу	$\frac{Чзв.}{СОЧ}$	*Чзв.* – чисельність звільнених працівників, не пов'язаних з виробництвом; *СОЧ* – середньооблікова чисельність працівників
Коефіцієнт обороту зі звільненням персоналу	$\frac{Чзв.заг.}{СОЧ}$	*Чзв.заг.* загальна чисельність звільнених працівників з будь-яких причин
Коефіцієнт обороту з прийняттям персоналу	$\frac{Чп}{СОЧ}$	*Чп* – чисельність прийнятих працівників на роботу
Коефіцієнт загального руху робочої сили	$\frac{Чзв.заг.+Чп}{СОЧ}$	
Коефіцієнт замінності персоналу	$\frac{Чп}{Чзв.заг.}$	
Загальний календарний фонд робочого часу одного робітника	$Фд + Н + Дв$	*Фд* – дійсний фонд робочого часу; *Н* – неявки на роботу; *Дв* – дні відпустки, вихідні та святкові
Дійсний фонд робочого часу одного робітника	$Фд - Н - Дв$	
Продуктивність праці	$\frac{ЧД}{СОЧ}$ або $\frac{N}{СОЧ}$	*N* – обсяг випуску продукції у натуральному виразі
Можливий приріст продуктивності праці	$\frac{Езаг.}{Чвих. - Езаг.} \times 100$	*Езаг.* – економія загальної чисельності; *Чвих.* – вихідна чисельність працівників
Середній тарифний розряд за групою робітників	$\frac{\sum_{i=1}^{n} Тні \times Чрі}{\sum_{i=1}^{n} Чрі}$	*Тні* – середні тарифні розряди даної групи і-тих робітників; *Чрі* – чисельність *і*-тої групи робітників; *n* – сукупність розрядів
Норма часу	$Топ. + Тоб. + Твідп$	*Топ.* – операційний час; *Тоб.* – час на обслуговування робочого місця; *Твідп* – час на відпочинок і особисті потреби

Продовження табл. 5.6

1	2	3
Продуктивність праці в порівняльних цінах	$\frac{ЧД}{Іц \times СОЧ}$	*Іц* – індекс зміни цін заданого періоду порівняно з базовим
Зарплатомісткість продукції	$\frac{ФОП}{ЧД}$	*ФОП* – фонд оплати праці
Середня тарифна ставка	$\frac{\sum_{i=1}^{n} Тсі \times Чрі}{\sum_{i=1}^{n} Чрі}$	*Тсі* – тарифна ставка відповідного *і*-го тарифного розряду; *Чрі* – чисельність працівників *і*-го тарифного розряду
Норма виробітку	$\frac{1}{Нч}$	*Нч* – норма часу
Змінна норма виробітку	$\frac{Тзм}{Нч}$	*Тзм* – тривалість зміни

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.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте суть поняття «конкурентна перевага підприємства».

2. Які Ви знаєте теоретичні визначення сутності конкурентної переваги підприємства вчених-дослідників?

3. Які особливості конкурентної переваги підприємства?

4. Яким критеріям повинна відповідати конкурентна переваг підприємства?

5. Наведіть класифікаційні ознаки та види конкурентних переваг підприємства.

6. Які конкурентні переваги підприємства виокремлюють за джерелами створення та стійкістю до копіювання? Охарактеризуйте їх.

7. Перелічіть детермінантні фактори формування конкурентних переваг підприємства.

8. Обґрунтуйте концепцію «ланцюга цінностей» при формуванні конкурентних переваг підприємства.

9. За якими етапами проводиться оцінювання формування конкурентних переваг підприємства?

10. Обґрунтуйте ієрархічну схему оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.

11. Перелічіть показники оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.

Питання для самостійного вивчення

1. Взаємозв'язок понять «ключові фактори успіху», «ключові компетенції» та «конкурентні переваги».

2. Теорії конкурентних переваг підприємства.

3. Життєвий цикл конкурентної переваги підприємства.

4. Загальні принципи формування та використання конкурентних переваг підприємствами, які існують сьогодні.

5. Важливість конкурентних переваг у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

6. Стратегічні чинники формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання вітчизняної економіки.

7. Методика розрахунку показників оцінювання конкурентних переваг інноваційної та логістичної діяльностей підприємства.

8. Узагальнюючі показники оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.

9. Ресурсні обмеження формування конкурентних переваг підприємства.

10. Організаційна схема процесу формування конкурентних переваг на підприємстві.

Питання для дискусії

1. Взаємообумовленість конкурентних переваг, конкурентоспроможності підприємства та рівнів конкуренції.

2. Джерела формування конкурентних переваг підприємств різних форм власності.

3. Рівень впливу непрямих факторів на формування конкурентних переваг підприємства.

4. Інформаційна база оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.

5. Критерії (напрями) та показники оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.

6. Доцільність складання календарного плану-графіка формування конкурентних переваг підприємства за умов недобросовісної конкуренції.

7. Необхідність державного регулювання процесів формування конкурентних переваг в олігопольному середовищі.

План семінарського заняття

1. Визначення конкурентної переваги підприємства та її особливостей.

2. Види конкурентних переваг підприємства.

3. Детермінантні фактори формування конкурентних переваг підприємства.

4. Оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.

Теми рефератів

1. Конкурентна перевага як результат діяльності підприємства.

2. Механізм формування конкурентних переваг підприємства.

3. Методологічні засади оцінювання конкурентних переваг підприємства.

4. Стратегічне управління конкурсними перевагами підприємства.

5. Конкурентні переваги в системі забезпечення конкурентоспроможності суб’єкта господарювання.

6. Напрями формування конкурентних переваг підприємства.

7. Галузеві особливості формування конкурентних переваг підприємств.

Тести

1. Яке з наведених визначень характеризує суть конкурентної переваги підприємства?

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

б) результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця;

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

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

2. Яка властивість не характеризує конкурентну перевагу підприємства?

а) мінливість;

б) соціальність;

в) відносність;

г) прив'язаність до конкретних умов і причин.

3. Яка властивість характеризує конкурентну перевагу як непостійну ефективність діяльності підприємства?

а) мінливість;

б) соціальність;

в) відносність;

г) прив'язаність до конкретних умов і причин.

4. Який з критеріїв не характеризує сутність конкурентної переваги підприємства?

а) значущість;

б) динамічність;

в) наочність;

г) законотворчість.

5. За якою класифікаційною ознакою виокремлюють внутрішні та зовнішні конкурентні переваги підприємства?

а) рівень ієрархії;

б) термін дії;

в) характер формування;

г) можливість імітації.

6. Які виокремлюють конкурентні переваги підприємства за джерелами створення та стійкістю до копіювання?

а) внутрішні, зовнішні;

б) довгострокові, середньострокові, короткострокові;

в) низького рівня, високого рівня, найвищого рівня;

г) цінові, нецінові.

7. Оберіть характеристику, яка належить до найвищого рівня конкурентних переваг підприємства:

а) постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента;

б) переваги, що можуть бути легко досягнуті чи скопійовані у підприємств-конкурентів;

в) переваги, які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов’язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню;

г) обмеженість впровадження бізнес-ідей, постійна фінансова залежність та низька соціальна відповідальність.

8. Який ефект для підприємства конкурентні переваги не в змозі забезпечити?

а) соціально-економічний;

б) науково-технічний;

в) нормативно-правової відповідальності усіх учасників ринку;

г) екологічний.

9. Які виокремлюють конкурентні переваги підприємства за місцем формування?

а) внутрішні, зовнішні;

б) довгострокові, середньострокові, короткострокові;

в) цінові, нецінові;

г) на робочому місці, в окремому підрозділі, в організації загалом.

10. Оберіть конкуренту перевагу підприємства, яка не є внутрішньою:

а) фінансово-інвестиційна діяльності;

б) імідж і репутація;

в) інноваційно-технологічний розвиток;

г) маркетинг.

11. Які конкурентні переваги підприємства належать до зовнішніх?

а) значущість, динамічність, наочність;

б) мінливість, соціальність, відносність;

в) рентабельність, окупність, управління, виробництво;

г) ціна, якість, нововведення.

12. До яких факторів формування конкурентних переваг підприємства належать споживачі, конкуренти, державні органи, фінансово-кредитні установи, постачальники?

а) зовнішня структура підприємства;

б) внутрішнє середовище підприємства;

в) мікросередовище підприємства;

г) макросередовище підприємства.

13. Яке із завдань, що передбачене у формуванні конкурентної переваги підприємства, ґрунтується на основних положеннях концепції «ланцюга створення вартості»?

а) забезпечення ефективної міжфункціональної координації;

б) погодження з впливом зовнішніх чинників;

в) оптимізація рівня виконання базових функцій;

г) скорочення допоміжних функцій або переведення їх в розряд основних.

14. Який з етапів не належить до методології оцінювання конкурентних переваг підприємства?

а) дослідження макросередовища підприємства;

б) характеристика стану і перспектив галузі;

в) обґрунтування маркетингової стратегії проникнення та завоювання ринку;

г) оцінювання процесів формування конкурентних переваг підприємства.

15. Для аналізу дії впливу конкурентів на зовнішнє середовище підприємства не оцінюють:

а) позиції підприємств-конкурентів на ринку;

б) практику рекламної діяльності та форми стимулювання збуту продукції;

в) фінансовий стан конкурентна та його можливості захищати власні позиції на ринку;

г) демографічні процеси в зоні діяльності підприємства.

16. Оберіть показник, що визначає витрати оборотних активів для отримання конкурентних переваг від грошової одиниці реалізованої продукції підприємством:

а) період обороту оборотних активів;

б) коефіцієнт оборотності оборотних активів;

в) коефіцієнт завантаження оборотних активів;

г) рентабельність оборотних активів.

17. Оцініть ефективність формування конкурентних переваг, розрахувавши коефіцієнт завантаженості оборотних активів, якщо коефіцієнт оборотності оборотних активів підприємства дорівнює 6:

а) 0,202;

б) 0,150;

в) 0,60;

г) 0,167.

18. Оцініть ефективність формування конкурентних переваг, визначивши можливий обсяг реалізованої продукції, якщо залишки готової продукції на складі підприємства становлять 87,5 тис. грн, випуск товарної продукції за 360 робочих днів складе 2925 тис. грн, а норматив готової продукції на кінець року – 8 днів:

а) 3000,0 тис. грн;

б) 2957,5 тис. грн;

в) 2925,0 тис. грн;

г) 3050,0 тис. грн.

19. Оцініть ефективність формування конкурентних переваг, обчисливши норматив оборотних активів у незавершеному виробництві, якщо відомо, що протягом календарного року буде виготовлено 1500 виробів, собівартість кожного із них – 200 грн. Тривалість циклу виготовлення продукції – 7 днів, а коефіцієнт наростання затрат становить 0,47:

а) 3,000 тис. грн;

б) 2,742 тис. грн;

в) 21,5 тис. грн;

г) 2,500 тис. грн.

20. Оцініть ефективність формування конкурентних переваг, визначте фондомісткість, якщо за звітний рік на підприємстві виго

товлено товарної продукції на суму 12600 тис. грн, а середньорічна вартість основних виробничих засобів становить 4150 тис. грн:

а) 0,330;

б) 0,505;

в) 0,202;

г) 0,101.

Практичні завдання

Завдання 1

Використовуючи наведені дані в таблиці, оцінити конкурентні переваги підприємств. Для цього розрахувати коефіцієнти руху персоналу й ефективність його використання.

Чисельність працівників підприємств

(осіб)

Підприємства	Чисельність на початок року	Кількість прийнятих на роботу за рік	Кількість звільнених за рік			
			всього	за порушення трудової дисципліни	за власним бажанням	з причин особливостей виробничого процесу
Підприємство 1	35	8	12	4	5	3
Підприємство 2	49	9	7	3	3	1
Підприємство 2	25	5	4	2	3	-

Обсяг чистого доходу підприємства 1 від реалізації продукції за рік склав 985,7 тис. грн, підприємства 2 – 1250,1 тис. грн, підприємства 3 – 790,8 тис. грн.

Зробити висновки.

Завдання 2

На основні даних таблиці провести аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємств та визначити їх конкурентні переваги.

Показники оцінювання господарсько-фінансової діяльності підприємств

Показники	Підприємство 1		Підприємство 2	
	минулий рік	звітний рік	минулий рік	звітний рік
Обсяг валової продукції, тис. грн	34500	39800	58125	59670
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	140	168	159	146
Фонд оплати праці з нарахуваннями, тис. грн	2800	3000	2985	3150
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	3400	3900	4260	4850
Амортизація, тис. грн	545	589	753	860
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	2600	2980	3520	3600
Матеріальні витрати, тис. грн	1200	1700	1420	1850
Продуктивність праці працівника, тис. грн				
Рівень витрат на оплату праці, %				
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн				
Матеріаловіддача, грн				
Фондовіддача, грн				
Фондомісткість, грн				
Фондоозброєність, тис. грн/особу				
Оборотність оборотних активів, рази				
Тривалість обороту оборотних активів, дні				

Зробити висновки.

Завдання 3

За даними таблиці проаналізувати формування конкурентних переваг підприємства в управлінні персоналом.

Показники з праці й заробітної плати працівників підприємства

Показники	Попередній рік	Звітний рік
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1162,3	1228,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	35	32
Фонд оплати праці, тис. грн	40,7	44,6
Продуктивність роботи одного працівника за рік, грн		
Середня заробітна плата одного працівника за рік, грн		

Розрахувати:

– економію та перевитрати фонду оплати праці (абсолютну та відносну) за звітний рік;

– співвідношення між темпами зростання продуктивності праці і середньою заробітною платою одного працівника;

– вплив зміни чисельності працівників і середньої виплати з фонду оплати праці на відхилення фактичного фонду оплати праці звітного року від базового;

– приріст і частку приросту чистого доходу від реалізації продукції у звітному році за рахунок зміни чисельності працівників і продуктивності праці.

Зробити висновки.

Завдання 4

Використовуючи дані наведеної нижче таблиці, проаналізувати формування конкурентних переваг підприємства у звітному році, враховуючи норматив оборотних активів у незавершеному виробництві.

Показники господарсько-фінансової діяльності підприємства

Показники	План	Факт	Виконання плану, %
Обсяг виробленої продукції, грн	4500		
Гуртова ціна одного виробу, грн	920		
Обсяг незавершеного виробництва, грн			
- на початок року	45120		
- на кінець року	43500		
Собівартість одного виробу, грн	980		
Тривалість виробничого циклу, дні	12		
Коефіцієнт наростання витрат	0,68		
Кількість робочих днів у році	230		

У звітному році вартість послуг промислового характеру підприємства становить 2800 тис. грн, вартість виготовлених напівфабрикатів – 4800 тис. грн, з яких 56,0% використано для власного виробництва.

Залишки нереалізованої продукції на складі на початок року становлять 5240 тис. грн, на кінець цього ж періоду – 5350 тис. грн.

Фактично обсяг продукції зріс на 8%, гуртова ціна одного виробу залишилась на рівні плану. Незавершене виробництво, відповідно, зменшилось на початок року на 480 грн. і кінець року – на 650 грн.

Собівартість одного виробу знизилась на 2,4%, а тривалість виробничого циклу скоротилась на 1,5 дня. Коефіцієнт наростання витрат і кількість робочих днів у році залишились на рівні плану.

Визначити очікуваний обсяг виробленої валової, товарної, чистої та реалізованої продукції, якщо вартість матеріальних затрат і сума амортизаційних відрахувань повинні становити 61,5% товарної продукції.

Зробити висновки.

Завдання 5

За даними таблиці оцінити формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства, розрахувавши:

– ступінь виконання плану товарообороту;

– обсяг витрат у кожному періоді та їх динаміку;

– економію витрат (або перевитрати) та витратомісткість діяльності;

– зміну витрат підприємства під впливом обсягу товарообороту та рівня витрат.

Товарооборот і рівень витрат підприємств ресторанного господарства

Типи підприємств	Товарооборот, тис. грн			Рівень витрат, %		
	Минулий рік	Звітний рік		Минулий рік	Звітний рік	
		План	Фактично		План	Фактично
Ресторан	1100,5	1350,0	1425,3	27,8	30,0	32,1
Кафе	1251,0	1209,0	1305,1	29,8	31,2	33,0
Закусочна	1321,0	1450,0	1650,1	32,7	37,0	32,0
Їдальня	850,1	905,2	954,3	55,0	51,3	50,2

Зробити висновки.

Завдання 6

На основні даних таблиці розрахувати узагальнюючі показники формування конкурентних переваг підприємства. Використавши метод ланцюгових підстановок, визначити вплив окремих ресурсів на формування конкурентних переваг підприємства.

Вихідні дані для розрахунку узагальнюючих показників формування конкурентних переваг підприємства

(тис. грн)

Показники	Попередній рік	Звітний рік
Середньорічна вартість основних засобів	927,8	992,0
Середньорічна вартість оборотних активів	751,2	504,4
Фонд оплати праці	179,0	158,9
Всього ресурсів		
Чистий прибуток	70,8	88,5

Визначити зміну чистого прибутку підприємства за рахунок зміни рентабельності трудових ресурсів та обсягу фонду оплати праці, оборотних коштів та їх ефективності використання, середньорічної вартості основних засобів та їх ефективності використання.

Зробити висновки.

Перелік рекомендованої літератури

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ»», 2000. – 256 с.

2. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омельяненко та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

3. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : моногр. / О. І. Ковтун. – Львів : Вид-во ЛКА, 2009. – 175 с.

4. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин; [пер. с англ.]. – [3-е изд., перераб. и доп]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 576 с.

5. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен; [пер. с франц.]. – СПб. : Наука, 1996. – 592 с.

6. Маркетинг : учеб. пособ. / [под ред. В. И. Крамаренко, Б. И. Холода]./ – Симферополь : Таврида, 2000. – 251 с.

7. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємств : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 128 с.

8. Пилипенко С. М. Менеджмент : навч. посіб. / С. М. Пилипенко, А. А. Пилипенко, В. І. Отенко. – Х. : Вид-во. ХДЕУ, 2002. – 208 с.

9. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. … канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Є. О. Полтавська ; Харківський державний економічний університет. – Х., 2004. – 255 с.

10. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособ. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.

11. Хитер К. Экономика отраслей и фирм : учеб. пособ. / К. Хитер; [пер. с англ.; под ред. В. В. Герасименка]. – М. : Финансы и структура, 2004. – 723 с.

12. Хэссиг К. Время как фактор стратегии конкуренции / К. Хэссиг // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – № 3. – С. 104-109.

13. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия : моногр. / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Х. : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 188 с.

14. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / [под ред. А. П. Градова]. – СПб. : Специальная литература, 1999. – 589 с.

15. Michael E. Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Perfomance / Michael E. Porter. – New York : Free Press ; London : Collier Macmillan, 1985. – 592 p.

ТЕМА 6. МЕТОДИ 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 ефективне 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 функ-

ції, 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 напрямами. 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).

Рис. 6.1. Напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства

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 обмеже-

ність платоспроможного попиту, слабкість розвитку маркетингової інфраструктури, брак кваліфікованих кадрів. Але, з іншого боку, відомим є т. зв. 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 – маркетингових, фінансово-інвестиційних, матеріально-технічних, адміністративних, інформаційних, логістичних та соціально-психологічних (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства

Методи	Пріоритети
1	2
Маркетингові	- підвищення рівня задоволення потреб населення товарами та торговельними послугами; - формування та задоволення попиту споживачів на товари і послуги видів економічної діяльності ,суміжних з комерційними; - участь у розвитку маркетингової інфраструктури цільового ринку
Фінансово-інвестиційні	- ініціювання створення та участь у територіальних інвестиційно-інноваційних кластерах; - запровадження франчайзингового підходу до розвитку мережі комерційних об'єктів; - впровадження лізингових інструментів до придбання сучасного торгово-технологічного обладнання
Матеріально-технічні	- впровадження сучасних технічних засобів управління торгово-технологічним процесом; - модернізація торгових площ та об'єктів, диверсифікація їх діяльності шляхом впровадження позамагазинних, напівстаціонарних форм продажу товарів
Адміністративні	- 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	- започаткування продажу товарів у секторі електронної комерції; - впровадження електронних схем телекомунікацій зі споживачем; - підвищення рівня безпеки бізнес-процесів із застосуванням сучасних цифрових технологій та протикрадіжних систем
Логістичні	- удосконалення логістичних схем постачання товарів на комерційні об'єкти; - застосування кооперацийних підходів при постачанні товарів; - удосконалення системи управління та поліпшення комерційних взаємовідносин з постачальниками
Соціально-психологічні	- вплив на формування купівельних фондів населення; - посилення ролі підприємства у гарантуванні соціальної безпеки територіальної громади; - поглиблення соціальної диференціації типів комерційних об'єктів

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 (рис. 6.2). 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.

Рис. 6.2. Послідовність забезпечення конкурентних переваг підприємства з метою його перетворення на конкурентоспроможний комплекс динамічного розвитку в низькопривабливому інвестиційному середовищі

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 напрямами 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 кооперацій них 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.

Так, домінантними критеріями диференціації методичних підходів до забезпечення конкурентних переваг підприємств є рівень спеціалізації щодо формату комерційної діяльності та платоспроможності попиту населення (рис. 6.3). Обрання дієвої стратегії дозволяє протидіяти конкуренції шляхом застосування більш привабливих альтернативних варіантів розвитку бізнес-процесів.

Рівень диференціації комерційної господарської діяльності підприємства	Великий	Середній	Низький
Спеціалізація	Глибокого проникнення	Сегментованого зміцнення	Імітаційного забезпечення
Диверсифікація	Конгломеративного розвитку	Концентричного впровадження	Поглибленого розширення
Інтеграція	Діагонального розширення	Компіляційного забезпечення	Модифікованого зміцнення

Рівень платоспроможності попиту населення

Рис. 6.3. Матриця обрання стратегічних рішень щодо управління забезпеченням підприємства конкурентними перевагами

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 і 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 тради-

ційною 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. Ак-

туальними 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 (рис. 6.4).

Рис. 6.4. Матриця обрання стратегічних рішень щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства 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, після розробки положень забезпечення конкурентних переваг підприємства необхідно впровадити його заходи в господарську практику (рис. 6.5).

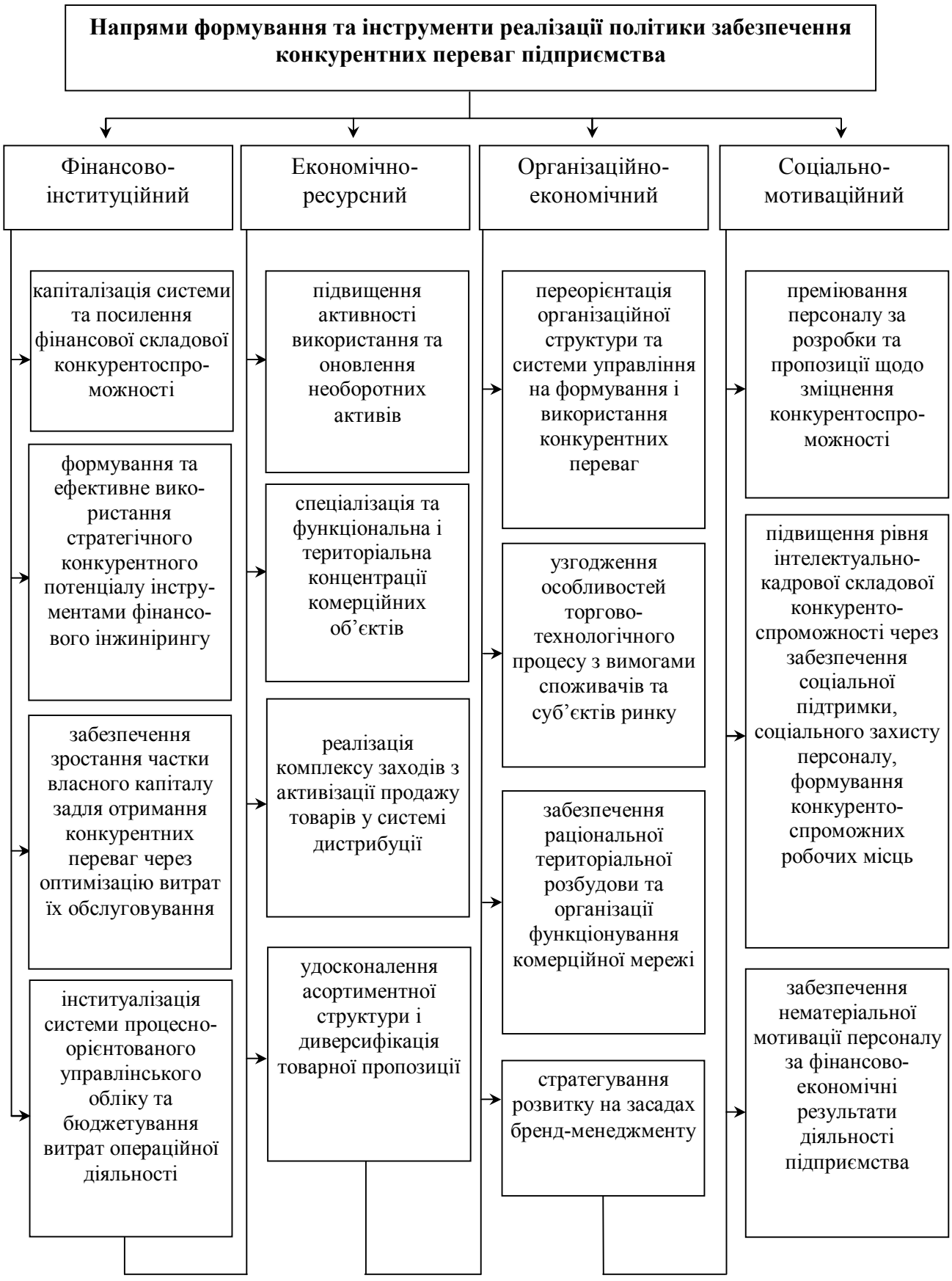


Рис. 6.5. Механізм реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства

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 про

дажу 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 (рис. 6.6).

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'єк-

тів соціально-трудових відносин усіх рівнів, виходячи зі стратегічних пріоритетів формування і зміцнення конкурентоспроможності).

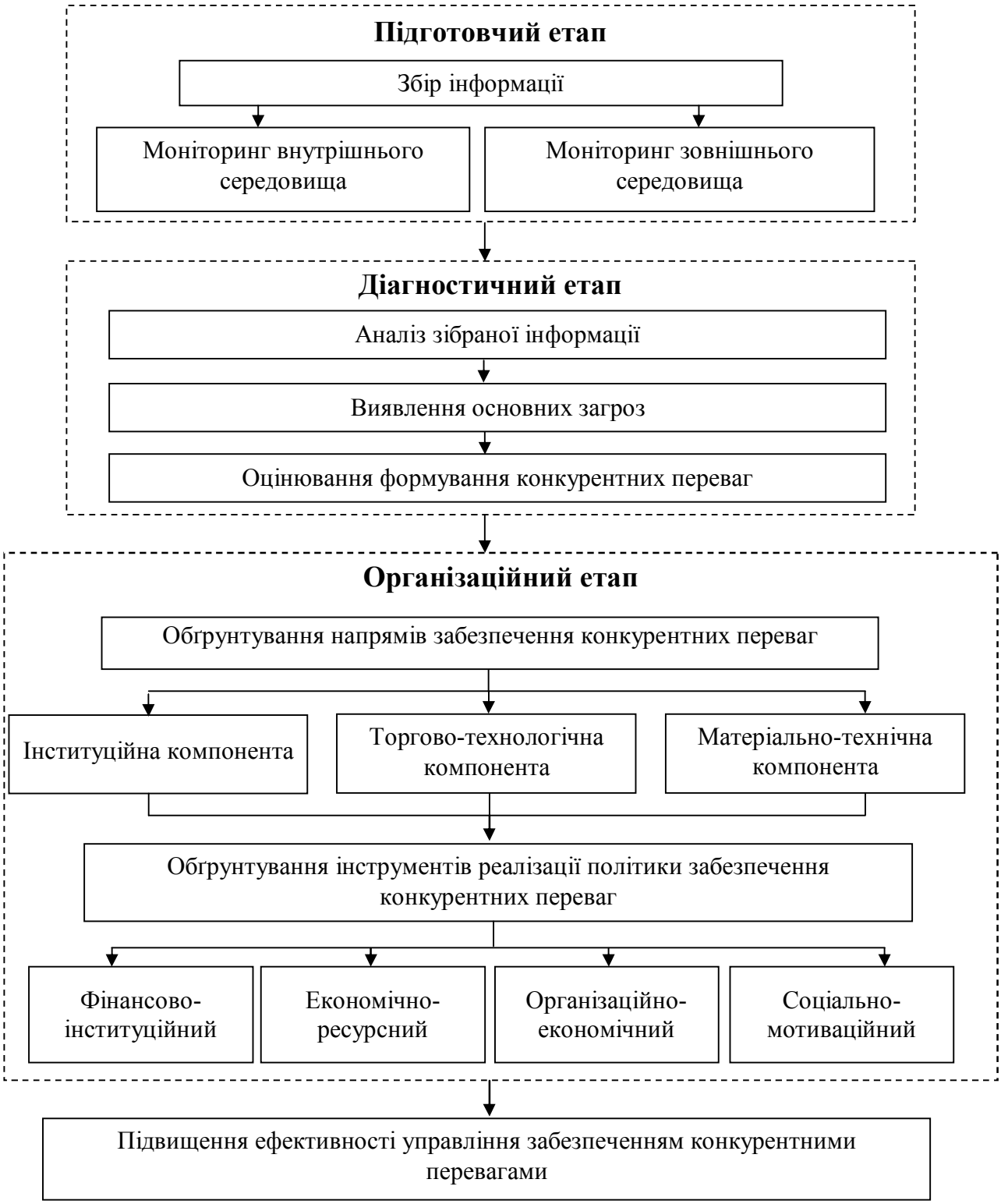


Рис. 6.6. Етапи реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства

Запитання для самоконтролю

1. Доведіть важливість забезпечення конкурентними перевагами суб'єкта господарювання.

2. Обґрунтуйте необхідність стратегічного планування конкурентних переваг.

3. Назвіть напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства.

4. Обґрунтуйте сутність інституційної компоненти забезпечення конкурентних переваг підприємства.

5. Перелічіть методи забезпечення конкурентних переваг підприємства. Охарактеризуйте їх.

6. Якою послідовністю відбувається забезпечення конкурентних переваг підприємства з метою його перетворення на конкурентоспроможний комплекс динамічного розвитку?

7. Обґрунтуйте комерційну роль інформації в забезпеченні конкурентних переваг підприємства.

8. Назвіть домінантні критерії диференціації методичних підходів до забезпечення конкурентних переваг підприємства.

9. Які підходи повинні бути використані для забезпечення конкурентних переваг підприємства залежно від місця розташування комерційних об'єктів?

10. Перелічіть інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

11. Охарактеризуйте засоби реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

12. У якій послідовності реалізується політика забезпечення конкурентних переваг підприємства?

Питання для самостійного вивчення

1. Сутність, принципи та моделі стратегічного планування.

2. Поняття місії конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

3. Сучасний стан вітчизняного споживчого ринку товарів і послуг.

4. Моделі кооперативної співпраці у світовій економіці. Навести приклади та обґрунтувати можливість їх використання в економіці України.

5. Переваги та недоліки франчайзингового підходу до забезпечення конкурентних переваг підприємства.

6. Матричні методи управління в економіці підприємства.

7. Чинники реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємств різних форм власності.

8. Загрози системи забезпечення конкурентних переваг підприємств.

9. Фінансово-економічний механізм реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

10. Стратегування та бренд-менеджмент як інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Питання для дискусії

1. Компоненти напрямів забезпечення конкурентних переваг підприємства.

2. Визначення місії конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

3. Перешкоди та проблемні аспекти участі підприємств у проектах міжгалузевої та міжрегіональної співпраці.

4. Сукупність методів та їх пріоритети забезпечення конкурентних переваг підприємства.

5. Механізм перетворення підприємства на конкурентоспроможний комплекс динамічного розвитку в низькопривабливому інвестиційному середовищі.

6. Домінантні критерії диференціації методичних підходів до забезпечення конкурентних переваг підприємств.

7. Обрання стратегічних рішень щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства залежно від мети управління та місця розташування комерційних об'єктів.

8. Визначення напрямів формування та інструментів реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

9. Послідовність реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

План семінарського заняття

1. Напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства.

2. Характеристика методів забезпечення конкурентних переваг підприємства.

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

4. Інструменти та засоби реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Теми рефератів

1. Конкурентна перевага як результат реалізації підприємством ключових факторів успіху.

2. Стратегічні пріоритети забезпечення конкурентних переваг підприємства.

3. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентних переваг підприємства.

4. Проблемні аспекти та перешкоди забезпечення конкурентних переваг підприємства.

5. Особливості забезпечення конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі.

6. Конкурентні переваги підприємства як результат маркетингу.

7. Концепція п’яти конкурентних сил та її застосування при забезпеченні конкурентних переваг підприємства.

8. Шляхи та резерви забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Тести

1. Яка з наведених характеристик найбільш повно висвітлює мету стратегічного планування конкурентних переваг підприємства?

а) ідентифікація управлінських рішень, спрямованих на визначення бажаних організаційних і структурних змін, мінімізація впливу зовнішніх факторів невизначеності та ризику задля стратегічної рівноваги між цілями і конкурентними можливостями;

б) розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на плановий період та обрання того варіанта, за якого досягається максимізація прибутку;

в) обрання стратегії та тактики реалізації підприємницького проекту;

г) обґрунтувати можливості підприємства щодо залучення ресурсів та організації виробництва обсягів продукції (надання послуг) згідно з планом, якістю та у відповідний час.

2. За якою компонентою забезпечення конкурентних переваг підприємство капіталізує систему нагромадження фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку?

а) фінансово-інвестиційною;

б) матеріально-технічною;

в) ресурсно-функціональною;

г) інституційною.

3. За якою компонентою передбачається забезпечувати конкурентні переваги підприємства шляхом постійної системної модернізації бізнес-процесів?

а) торгово-технологічною;

б) фінансово-інвестиційною;

в) організаційно-економічною;

г) матеріально-технічною.

4. Оберіть компоненти напрямів забезпечення конкурентних переваг підприємства:

а) аналітична, інтеграційна, систематична, промодельована;

б) фінансово-інвестиційна, маркетингова, інноваційна, соціальна;

в) торгово-технологічна, інституційна, матеріально-технічна;

г) організаційно-економічна, техніко-технологічна, ресурсно-функціональна.

5. До якої компоненти забезпечення конкурентних переваг підприємства належить напрям, що передбачає активізацію участі в проектах міжгалузевої та міжрегіональної співпраці?

а) матеріально-технічної;

б) інституційної;

в) маркетингової;

г) організаційно-економічної.

6. Який з наведених нижче методів не належить до методів забезпечення конкурентних переваг підприємства:

а) адміністративний;

б) маркетинговий;

в) графічний;

г) логістичний.

7. Оберіть метод забезпечення конкурентних переваг підприємства, за яким відбувається удосконалення логістичних схем постачання товарів на комерційні об'єкти, застосування кооперaційних підходів при постачанні товарів, удосконалення системи управління та поліпшення комерційних взаємовідносин з постачальниками:

а) адміністративний;

б) маркетинговий;

в) графічний;

г) логістичний.

8. Оберіть характеристику, яка відповідає маркетинговим методам забезпечення конкурентних переваг підприємства:

а) підвищення рівня задоволення потреб населення товарами та торговельними послугами, участь у розвитку маркетингової інфраструктури цільового ринку;

б) вплив на формування купівельних фондів населення, поглиблення соціальної диференціації типів комерційних об'єктів;

в) модернізація торгових площ та об'єктів, диверсифікація їх діяльності шляхом впровадження позамагазинних, напівстаціонарних форм продажу товарів;

г) започаткування продажу товарів у секторі електронної комерції, впровадження електронних схем телекомунікацій зі споживачем.

9. Який етап є недоцільним у послідовному забезпеченні конкурентних переваг підприємства з метою його перетворення на конкурентоспроможний комплекс динамічного розвитку в низькопривабливому інвестиційному середовищі?

а) модернізація інтелектуально-кадрового забезпечення;

б) осучаснення бізнес-процесів;

в) визначення витрат на створення служби економічної безпеки;

г) впровадження інновацій.

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

а) модернізація інтелектуально-кадрового забезпечення;

б) осучаснення бізнес-процесів;

в) визначення витрат на створення служби економічної безпеки;

г) впровадження інновацій.

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

а) проводити автоматизацію контрольно-касових операцій;

б) застосовувати високопродуктивні та сучасні електронні контрольно-касові машини;

в) знижувати рівень соціального захисту працівників;

г) виготовляти та розповсюджувати електронні прибуткові чи бонусні картки.

12. Який метод забезпечення конкурентних переваг передбачає посилення ролі підприємства у гарантуванні соціальної безпеки територіальної громади?

а) маркетинговий;

б) адміністративний;

в) соціально-психологічний;

г) логістичний.

13. Оберіть домінантні критерії диференціації методичних підходів до забезпечення конкурентних переваг підприємств:

а) місце розташування підприємства та стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності;

б) рівень спеціалізації щодо формату комерційної діяльності та платоспроможності попиту населення;

в) обсяг продажу товарів та коефіцієнт стійкості асортименту товарів;

г) рівень диференціації асортиментної політики та середній час обслуговування одного покупця.

14. Оберіть рівні диференціації комерційної господарської діяльності підприємства:

а) спеціалізація, диверсифікація, інтеграція;

б) санація, капіталізація, конгломерація;

в) стратегування, бюджетування, інтегрування;

г) комерціалізація, соціалізація, компіляція.

15. Оберіть правильне та повне визначення суті стратегії «глибокого проникнення» при реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства:

а) повнота викладення усієї можливої інформації про проекти підприємства;

б) розкриття поведінки підприємства у галузі;

в) використання відмінностей та переваг у якості формування асортименту та управління ним, організація продажу товарів, створення системи торговельних послуг;

г) використання інформації про норми та нормативи споживання населенням товарів (послуг).

16. Оберіть напрями формування політики забезпечення конкурентних переваг підприємства:

а) фінансово-інституційний, економічно-ресурсний, організаційно-економічний, соціально-мотиваційний;

б) бюджетний, маркетинговий, силовий, економічний, соціальний;

в) інтеграційний, політичний, правовий, інституційний, мотиваційний;

г) географічний, ресурсний, соціально-економічний, інтелектуально-кадровий.

17. За якого напряму реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства відбувається підвищення активності використання та оновлення необоротних активів?

а) інтелектуально-кадрового;

б) економічно-ресурсного;

в) соціально-економічного;

г) організаційно-економічного.

18. Які інструменти не є характерними для реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства в межах фінансово-інституційного напряму?

а) капіталізація системи та посилення фінансової складової конкурентоспроможності;

б) забезпечення зростання частки власного капіталу задля отримання конкурентних переваг через оптимізацію витрат їх обслуговування;

в) забезпечення нематеріальної мотивації персоналу за фінансово-економічні результати діяльності підприємства;

г) інституалізація системи процесно-орієнтованого управлінського обліку та бюджетування витрат операційної діяльності.

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

а) підготовчий;

б) бюджетування;

в) організаційний;

г) діагностичний.

20. Які функції виконує політика забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) інтеграційну, динамічну, регулюючу, соціальну, захисну;

б) банкрутства, капіталізації, фінансового планування, кооперування;

в) математичну, статистичну, калібрування, моделювання;

г) ілюстрування, синтезу, контрольну, історичну, стимулювання.

Практичні завдання

Завдання 1

Проаналізувати ефективність використання адміністративного методу забезпечення конкурентних переваг підприємства за даними наведеної таблиці.

Показники діяльності підприємства

Показники	Попередній рік	Звітний рік
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	5825	5957
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	59	63
Фонд оплати праці, тис. грн	726	740
Середня заробітна плата одного працівника за рік, грн		
Рівень витрат на оплату праці, %		
Продуктивність праці, тис. грн/особу		

Розрахувати:

– економію (перевитрати) фонду оплати праці;

– відсоток підвищення продуктивності праці та середньої заробітної плати працівника у звітному році;

– вплив середньої заробітної плати та середньооблікової чисельності працівників на обсяг фонду оплати праці;

– вплив зміни продуктивності праці та середньооблікової чисельності працівників на зміну обсягу доходу від реалізації продукції.

Зробити висновки.

Завдання 2

Підприємство у господарській діяльності використовує матеріально-технічні методи забезпечення конкурентних переваг. На початок року вартість основних засобів підприємства становила 1270 тис. грн. Основні засоби вводяться в дію в березні та червні на суму 24 та 40 тис. грн відповідно, а виводяться спрацьовані основні засоби в травні та жовтні на суму 9,1 та 10,9 тис. грн відповідно. Річна норма амортизації становить 5,0%.

Чистий дохід від реалізації продукції складає 1509,7 тис. грн, а сума чистого прибутку – 23,9 тис. грн.

Проаналізувати ефективність використання матеріально-технічного методу та розрахувати:

– середньорічну вартість основних засобів та суму їх зносу;

– коефіцієнти відновлення, вибуття, приросту, зносу, придатності основних засобів;

– фондовіддачу, фондомісткість, фондорентабельність;

– вплив зміни середньорічної вартості основних засобів та фондовіддачі на зміну чистого доходу від реалізації продукції підприємства.

На основі отриманих результатів запропонувати інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Завдання 3

Обчислити суму абсолютного вивільнення оборотних активів підприємства в результаті використання фінансово-інвестиційного методу забезпечення конкурентних переваг, якщо відомо, що:

– обсяг чистого доходу від реалізації продукції: за планом – 5950,3 тис. грн, за звітом – 4975,0 тис. грн;

– середній залишок оборотних активів: за планом – 295,7 тис. грн, за звітом – 250,9 тис. грн.

Розрахувати вплив зміни коефіцієнта оборотності та середньорічної вартості оборотних активів на зміну обсягу чистого доходу від реалізації продукції.

Зробити висновки.

Завдання 4

Підприємство в плановому році передбачає використовувати низку методів забезпечення конкурентних переваг, що супроводжуватиметься:

– збільшенням продуктивності роботи одного працівника на 5,9%;

– збільшенням середньої заробітної плати одного працівника на 6,3%;

– зниженням матеріальних затрат на 8,2%.

У звітному році собівартість реалізованої продукції підприємства становить 150 тис. грн, у якій питома вага основної заробітної плати – 25,2%, матеріальних затрат – 32,1%.

Розрахувати зниження собівартості реалізованої продукції підприємства в плановому році та зробити висновки.

Завдання 5

Проаналізувати зміни суми та рівня доходів від реалізації куповаих товарів у результаті змін в структурі надходження і ланковості товаропросування на підприємстві ресторанного господарства, яке використовує логістичні методи забезпечення конкурентних переваг.

Кількісні зміни у структурі надходження і ланковості товаропросування визначити за даними таблиці.

Структура надходження та торгові надбавки за джерелами надходження товарів підприємства ресторанного господарства

Джерела надходження	Обсяг надходження товарів, тис. грн		Структура надходження товарів (за джерелами), %			Середній рівень торгових надбавок у минулому році, %	Процентні числа	
	минулий рік	звітний рік	минулий рік	звітний рік	відхилення, ±		за минулорічної структури	за фактичної структури
А	1	2	3	4	5	6	7 = 3×6	8 = 4×6
Місцеві товаровиробники	820	790				23,0		
Самовивіз із оптових торговельних підприємств	550	698				25,0		
Самовивіз із підприємств торговельних посередників	190	195				22,0		
Інші джерела						24,0		
Всього надходження товарів	2450	2800	100,0	100,0	-			

Зробити висновки.

Завдання 6

На 1 січня поточного року вартість продукції підприємства на внутрішньому ринку складала 350 грн, а вартість її аналога на зовнішньому ринку – 30 дол. США.

Передбачається, що ціна продукції підприємства на внутрішньому ринку буде зростати щомісяця на 3%, у той час як ціна її аналога за кордоном збільшуватиметься на 0,3% на місяць. Співвідношення курсів валют складає 25 грн / 1 дол. США, а темпи зростання курсу долара стосовно гривні становлять 1% на місяць.

Визначити, у якому місяці використання маркетингового методу не дозволить забезпечити конкурентні переваги підприємству у реалізації продукції, оскільки ціна продукції на внутрішньому ринку буде перевищувати ціну на її закордонний аналог.

Перелік рекомендованої літератури

1. Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення / Т. Г. Васильців, Н. Я. Кравчук // Науковий вісник НЛТУУ : Збірник науково-технічних праць. – Вип. 23.2. – Львів : НЛТУ України, 2013. – С. 248-252.

2. Журан О. А. Умови формування характеристик конкурентоспроможності підприємств : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. «Економіка, організація та управління підприємствами» / О. А. Журан ; Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова. – Одеса. 2006. – 22 с.

3. Іващенко Г. А. Оцінка організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Г. А. Іващенко ; Харківський національний економічний університет. – Х., 2005. – 20 с.

4. Капитализация предприятий: теория и практика : моногр. / [под ред. д.э.н., проф. И. П. Булеева, д.э.н., проф. Н. Е. Брюховецкой]; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти; ДонУЭП. – Донецк, 2011. – 328 с.

5. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.

6. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия : моногр. / Н. Н. Лепа; НАН Украины, Ин-т экономики промсти. – Донецк : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2003. – 296 с.

7. 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)» / Н. В. Магас ; ДВНЗ «Ужгородський національний університет». – Ужгород, 2014. – 279 с.

8. 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).

9. Москвіна А. О. Національні конкурентні переваги та особливості їх реалізації в транзитивній економіці : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.01.01 «економічна теорія» / А. О. Москвіна ; Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна. – Х., 2004. – 22 с.

10. Найденко О. Є. Внутрішньовиробничі аспекти формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «економіка, організація і управління підприємствами» / О. Є. Найденко ; Харківський національний економічний університет. – Х., 2006. – 25 с.

11. Приходченко Я. В. Бренд-менеджмент торговельних підприємств в умовах маркетингової орієнтації : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Я. В. Приходченко ; ДНУЕТ. – Донецьк, 2009. – 22 с.

ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ 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
1	2
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

Продовження табл. 7.1

1	2
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 коорди-

нації 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 (рис. 7.1).

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.

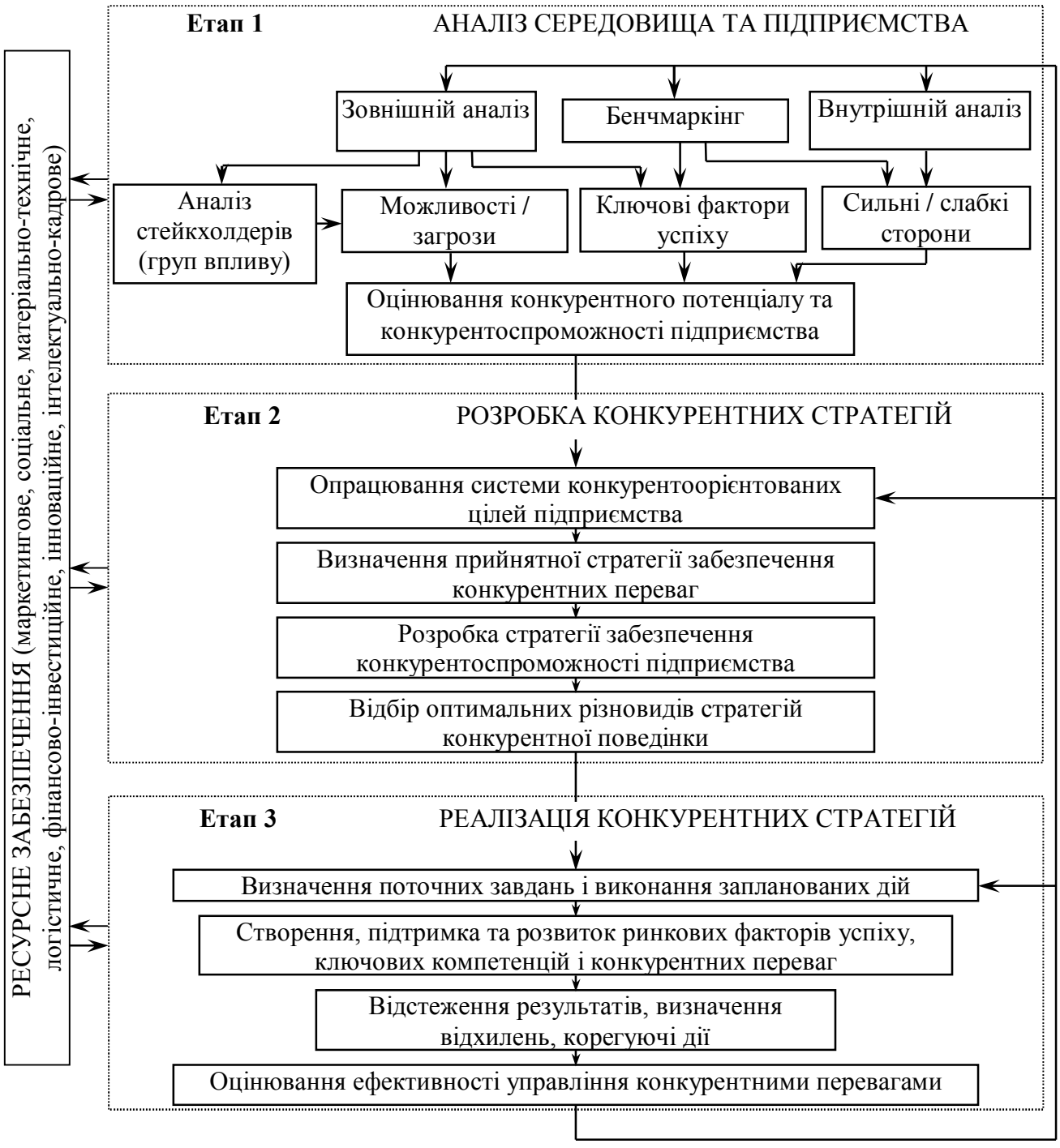


Рис. 7.1. Етапи і процедури технології забезпечення конкурентних переваг підприємства *[1, с. 7]*

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 «влас-

них» 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
1	2
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 випливають один з іншого. Так, розглянута теоретична база дозволяє зробити висновки і сформувати концептуальну основу формування та вдосконалення ТЗКП у вигляді основних положень (рис. 7.2).

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.

Рис. 7.2. Основні положення формування та вдосконалення технології забезпечення конкурентних переваг підприємства

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, порядок якого наведено на рис. 7.3.

Шляхом аналізу зазначених 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 випливають 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.

Рис. 7.3. Процес виокремлення стратегічних зон господарювання підприємства

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. Безпосередньо процес інтеграції забезпечення конкурентних пере-

ваг у систему загального управління підприємством охоплює низку етапів (рис. 7.4).

Рис. 7.4. Послідовність етапів інтеграції технології забезпечення конкурентних переваг у систему загального управління підприємством *[1, с. 11]*

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 (табл. 7.3).

Тимчасові цільові групи організовуються 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.

Таблиця 7.3

Матриця розподілу повноважень щодо виконання функцій та підфункцій забезпечення конкурентних переваг на підприємстві [1, с. 13]

Функції та підфункції забезпечення конкурентних переваг підприємства	Керівник підприємства	Центр управління конкурентними перевагами	Начальник відділу маркетингу (збуту)	Начальники інших відділів	Спеціалісти відділу маркетингу (збуту)	Спеціалісти інших функціональних підрозділів	Профільні тимчасові цільові групи
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Аналітична функція							
1.1. Зовнішній аналіз					П*	П	
1.2. Внутрішній аналіз					П	П	
1.3. Бенчмаркінг							П
1.4. Аналіз стейкхолдерів							П
1.5. Визначення ключових факторів успіху					П		
1.6. SWOT-аналіз					П		
1.7. Оцінювання конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства					П		П
2. Функція планування							
2.1. Опрацювання системи конкуренто - орієнтованих цілей підприємства		З			Р		Р
2.2. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг		З	ВП	ВП			Р
2.3. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства		З	ВП	ВП	Р	Р	Р

Продовження табл. 7.3

1	2	3	4	5	6	7	8
2.4. Вибір оптимальних різновидів стратегій конкурентної поведінки		З	ВП	ВП	ВП		
2.5. Опрацювання програм за найбільш важливими напрямками формування конкурентних переваг		З					Р
3. Функція організації							
3.1. Формування підрозділу, відповідального за забезпечення конкурентних переваг	З						
3.2. Організація діяльності тимчасових цільових груп		П					
3.3. Формування інформаційного забезпечення управління конкурентними перевагами		З	ВП	ВП	Р	Р	Р
3.4. Оптимізація кадрового забезпечення управління конкурентними перевагами		З	ВП	ВП			
3.5. Розподіл завдань щодо вирішення загальнокорпоративних проблем між існуючими підрозділами		З	ВП	ВП			П
3.6. Завчасний перегляд та оновлення положень про відділи, посадових інструкцій та інших внутрішніх нормативних документів		З	З	З	ВП	ВП	П
3.7. Розвиток міжфункціональних формальних і неформальних комунікацій у ланцюзі «розробка-виробництво-збут-обслуговування»		П					П
4. Функція керування							
4.1. Створення системи стимулювання творчої активності персоналу підприємств	З			ВП			Р
4.2. Формування корпоративної культури, спрямованої на виявлення та вирішення проблем, поліпшення діяльності		П					П

Продовження табл. 7.3

1	2	3	4	5	6	7	8
4.3. Навчання та підвищення кваліфікації кадрів з метою оволодіння сучасними прийомами аналізу та методами вирішення проблем		З	ВП	ВП			ВП
4.4. Залучення активних спеціалістів і робітників до роботи в тимчасових цільових групах з наданням можливостей всебічного розвитку та особистісного зростання		П	ВП	ВП			
4.5. Відбір ініціативних працівників з лідерськими здібностями та призначення їх керівниками тимчасових цільових груп		П	ВП	ВП			
5. Функція контролю							
5.1. Визначення об'єктів контролю, контрольних точок	З	П					ВП
5.2. Відстеження результатів діяльності та виявлення відхилень			П	П	П	П	П
5.3. Визначення причин відхилень і розробка корегуючих заходів		З	ВП	ВП	П	П	Р
5.4. Оцінювання ефективності управління конкурентними перевагами		З			П		П

* П – проведення, ВП – внесення пропозицій, Р – розробка, З – затвердження.

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 напрямами 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 (табл. 7.4, 7.5);

2) вибір заходів, реалізація яких уможливлює 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.

Рис. 7.5. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства внаслідок реалізації інвестиційно-економічної стратегії *[6, с. 14]*

Таблиця 7.4

Показники оцінювання інвестиційного забезпечення конкурентних переваг підприємства

Показники	Алгоритми розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
Коефіцієнт ефективності капітальних затрат	$\frac{\Delta ЧП}{K}$ або $\frac{ЧП}{K}$	$\Delta ЧП$ – приріст чистого прибутку; K – сума виробничих капіталовкладень
Абсолютна ефективність капітальних затрат	$\frac{ЧП}{\overline{ОЗ}+\overline{ОА}}$	$\overline{ОЗ}$ – середньорічна вартість основних засобів; $\overline{ОА}$ – середньорічна вартість оборотних активів
Термін окупності капі- таловкладень	$\frac{1}{Ер}$	$Ер$ – коефіцієнт економічної ефективності капітальних затрат
Порівняльна ефективність капітальних вкладень	$C_i + E_н \times K_i$	Ci – собівартість випуску продукції за i-м варіантом капіталовкладень; $Ен$ – нормативний коефіцієнт ефективності; Ki – капіталовкладення за i-м варіантом.
Коефіцієнт приведення капіталовкладень (ануїтет)	$(1+r)^t$	r – норматив приведення різночасових витрат (ставка дисконту); t – тривалість проекту
Індекс дохідності інвестицій	$\frac{\overline{ГП}}{K}$	$\overline{ГП}$ – середньорічна величина грошового потоку
Капітальні вкладення до розрахункового року	$\sum_{t-1}^{T} Kt \times a$	Kt – капітальні витрати у t-му році їх освоєння; T – загальний термін реалізації інвестиційного проекту
Термін окупності інвестицій	$\frac{K}{\overline{ГП}}$	
Чиста дисконтована (теперішня) вартість проекту	$\sum_{i=1}^{n} \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t}$ *або* $\sum_{i=1}^{t} \frac{ГП_t}{(1+i)^t}$	B_t – вигоди проекту в рік t; C_t – витрати на проект у рік t; $ГП_t$ – грошовий потік е t-періоді
Чиста дисконтована (теперішня) вартість проекту з врахуванням ціни та витрат реалізації продукції	$-I_n \times \sum_{i=1}^{t} \frac{K_{пр} \times \left[\begin{matrix} Ц_i - (ЗП_i + \\ MB_i + IOB_i) \end{matrix}\right]}{(1+r)^t}$	I_n – обсяг початкових інвестицій; $K_{пр}$ – кількість випущеної продукції; $Ц_i$ – ціна одиниці i-ї продукції; $ЗП_i$ – заробітна плата на одиницю i-ї продукції; MB_i – матеріальні витрати на одиницю i-ї продукції; IOB_i – інші операційні витрати на одиницю i-ї продукції

Продовження табл. 7.4

1	2	3
Чиста теперішня вартість проекту з врахуванням операційного грошового потоку та вартості ануїтету	$-I_n + ОГП \times ТВА_t$	*ОГП* – операційний грошовий потік; $ТВА_t$ – теперішня вартість ануїтету в *t*-періоді реалізації проекту
Теперішня вартість ануїтету	$\frac{(1+r)^t - 1}{r \times (1+r)^t}$	
Внутрішня норма рентабельності інвестиційного проекту	$A + \frac{a \times (B - A)}{(a - в)}$	*A* – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна; *B* – величина ставки дисконту, при якій NPV – негативна; *а* – величина позитивної NPV при ставці А; *в* – величина негативної NPV при ставці В
Коефіцієнт вигід та затрат інвестиційного проекту	$\sum_{t=1}^{t} \frac{B_t}{(1+r)^t} \Big/ \sum_{t=1}^{t} \frac{C_t}{(1+r)^t}$	
Індекс прибутковості інвестиційного проекту	$\frac{1}{K} \times \sum_{i=1}^{N} \frac{B_t - Ct}{(1+i)^t}$	
Рентабельність окремих видів продукції	$\frac{Цi - Ci}{Ci} \times 100$	*Цi* – ціна *i*-го виробу; *Ci* – повна собівартість *i*-го виробу
Додатковий грошовий потік	$\Delta ЧД + ППА$	$\Delta ЧД$ – приріст чистого доходу внаслідок впровадження проекту; *ППА* – податкова пільга на амортизацію
Податкова пільга на амортизацію	$\frac{\Delta АВ \times П}{100}$	$\Delta АВ$ – приріст амортизаційних відрахувань; *П* – ставка податку на прибуток
Приріст чистого доходу внаслідок впровадження проекту	$ЧД^{ПР} - ЧД'$	*ЧД* – чистий дохід внаслідок реалізації проекту; $ЧД'$ – чистий дохід без реалізації проекту
Чисті інвестиції в основні активи	$I_{ОА} - ПВ_{ОсА} + А_{ПОсА}$	$I_{ОсА}$ – інвестиції в нові основні активи; $БВ_{ОсА}$ – балансова вартість основних активів; $А_{ПОсА}$ – амортизаційні відрахування за використання нових основних активів
Загальний грошовий потік з активів	$ДГП - ЧІ_{ОсА} - РК_{пр}$	*ДГП* – додатковий грошовий потік; $ЧІ_{ОсА}$ – чисті інвестиції в основні активи; $РК_{пр}$ – приріст робочого капіталу

Продовження табл. 7.4

1	2	3
Коефіцієнт еластичності ефективності проекту	$\frac{\Delta ЧТВ_i}{\Delta C_{ЧТВ_i}}$	$\Delta ЧТВ_i$ – темп зростання чистої теперішньої вартості проекту за *i*-ю складовою; $\Delta C_{ЧТВi}$ – темп зростання *i*-ої складової чистої теперішньої вартості проекту
Еквівалентні річні витрати	$\frac{I_n + EB_p \times TBA_t}{TBA_t}$	EB_p – щорічні експлуатаційні витрати; TBA_t – теперішня вартість ануїтету у *t*-періоді реалізації проекту
Еквівалентні ануїтети	$\frac{ЧТВ}{TBA_t}$	*ЧТВ* – чиста теперішня вартість проекту
Маржинальний прибуток	*ОРП – Вз*	*ОРП* – обсяг реалізованої продукції від реалізації продукції; *Вз* – змінні витрати
Операційний прибуток	*МП – Вп*	*МП* – маржинальний прибуток; *Вп* – постійні витрати
Коефіцієнт маржинального прибутку	$\frac{МП}{ОРП}$	
Точка беззбитковості (у вартісних одиницях)	$\frac{Вп}{K_{МП}}$	$K_{МП}$ – коефіцієнт маржинального прибутку
Точка беззбитковості (у натуральних одиницях)	$\frac{Вп}{ОРП_i - Вз_i}$	$ОРП_i$ – обсяг реалізації одиниці продукції; $Вз_i$ – змінні витрати на одиницю продукції
Запас фінансової міцності (у вартісних одиницях)	$ОРП - Тбз_в$	$Тбз_в$ – точка беззбитковості (у вартісних одиницях)
Запас фінансової міцності (у вартісних одиницях)	$\frac{Зфм_в}{ОРП}$	$Зфм_в$ - запас фінансової міцності (у вартісних одиницях)
Операційний ліверидж	$\frac{МП}{ОП}$	*ОП* – операційний прибуток
Операційний грошовий потік	$П_{прк} + АВ – П_п$	$П_{прк}$ – прибуток до виплати процентів і податків при реалізації проекту; *АВ* – амортизаційні відрахування; $П_п$ – податок на прибуток
Прибуток до виплати процентів і податків при реалізації проекту	*Д – Вп – Вз – АВ*	*Д* – дохід від реалізації продукції за проектом

Продовження табл. 7.4

1	2	3
Бухгалтерська точка беззбитковості	$\frac{Вп + ОГП_{бух}}{ОРП_i - Вз_i}$	$ОГП_{бух}$ – операційний грошовий потік при розрахунку бухгалтерської точки беззбитковості
Операційний грошовий потік при розрахунку бухгалтерської точки беззбитковості	$ОГП_{бух} = АВ = \frac{I_К}{Т}$	$I_к$ – капітальні інвестиції; $Т$ – термін служби об'єкта капітальних інвестицій
Готівкова точка беззбитковості	$\frac{Вп + 0}{ОРП_i - Вз_i}$	
Фінансова точка беззбитковості	$\frac{I_п}{ТВА_t}$	

Таблиця 7.5

Показники оцінювання фінансово-економічного забезпечення конкурентних переваг підприємства [5, с. 197-201]

Показники	Алгоритми розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
Показники оцінювання структури капіталу		
1. Коефіцієнти структури капіталу		
Коефіцієнт фінансової автономії	$\frac{ВК}{К}$	*ВК* – сума власного капіталу; *К* – загальна сума капіталу
Коефіцієнт покриття боргу	$\frac{ВК}{ПК}$	*ПК* – сума позикового капіталу
Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу	$\frac{ДПК}{ВК + ДПК}$	*ДПК* – сума довгострокового позикового капіталу
Коефіцієнт структури залученого капіталу	$\frac{ДПК}{ПК}$	
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{ВК + ДПК}{К}$	
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	$\frac{КЗ}{КПК}$	*КЗ* – сума кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги; *КПК* – сума короткострокового позикового капіталу
Коефіцієнт простроченої кредиторської заборгованості	$\frac{КЗ_{ПР}}{КЗ}$	$КЗ_{ПР}$ – сума простроченої кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги

Продовження табл. 7.5

1	2	3
2. Коефіцієнти забезпеченості		
Коефіцієнт кратності відсотків	$\frac{Пдо}{СВ}$	*Пдо*– сума прибутку до виплати відсотків за кредит; *СВ* – сума відсотків, за користування кредитними ресурсами
Коефіцієнт покриття постійних фінансових витрат	$\frac{Пдо}{СВ + Вфо}$	*Пдо* – сума прибутку до виплати відсотків за кредит; *Вфо* – витрати на фінансову оренду
Коефіцієнт участі запасів у покритті поточних зобов'язань	$\frac{З}{ПЗ}$	*З* – сума запасів; *ПЗ* – сума поточних зобов'язань
Коефіцієнт здатності обслуговування боргів	$\frac{П_{ДО} + В_О}{СБ + В_С}$	*Во* – отримані відсотки; *Вс* – сплачені відсотки; *СБ* – сума боргу, яку необхідно погасити
Показники оцінювання структури активів		
1. Абсолютні показники		
Сума власних оборотних активів	$ОА – КПК$	*ОА* – сума оборотних активів; *КПК* – сума короткострокового позикового капіталу
Сума власних оборотних активів і короткострокових кредитних ресурсів	$В^{ОА} + ККР$	*ККР* – сума короткострокових кредитних ресурсів
Загальний розмір основних джерел формування запасів	$В^{ОА} + КПК$	$В^{ОА}$ – власні оборотні активи
Надлишок чи недостатність власних оборотних активів	$В^{ОА} - З$	
Надлишок чи недостатність власних оборотних активів та коротко-строкових кредитних ресурсів	$В^{ККР} – З$	$В^{ККР}$ – сума власних оборотних активів і короткострокових кредитних ресурсів
Надлишок чи недостатність загального обсягу основних джерел для формування запасів	$В^{ПК} – З$	$В^{ПК}$ – загальний розмір основних джерел формування запасів
2. Коефіцієнти структури активів		
Коефіцієнт необоротних активів	$\frac{НОА}{А}$	*НОА* – сума необоротних активів; *А* – загальна сума активів
Коефіцієнт оборотних активів	$\frac{ОА}{А}$	
Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів	$\frac{ОА}{НОА}$	

Продовження табл. 7.5

1	2	3
3. Коефіцієнти стану та структури оборотних активів		
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	$\frac{ВОА}{ОА}$	*ВОА* – сума власних оборотних активів
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними активами	$\frac{ВОА}{З}$	
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	$\frac{ВОА}{ВК}$	
Коефіцієнт маневрування власних оборотних активів	$\frac{ГК + ПФІ}{ВОА}$	*ГК* – сума грошових коштів; *ПФІ* – сума поточних фінансових інвестицій
Коефіцієнт простроченої дебіторської заборгованості	$\frac{ДЗ_{ПР}}{ДЗ_{Т}}$	$ДЗ_{ПР}$ – сума простроченої дебіторської заборгованості за товари, роботи. послуги; $ДЗ_{Т}$ – сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги
Показники оцінювання структури грошових потоків		
1. Коефіцієнти структури позитивного грошового потоку за джерелами надходження коштів		
Коефіцієнт позитивного грошового потоку в результаті операційної діяльності	$\frac{ПГП_{ОД}}{ПГП}$	$ПГП_{ОД}$ – сума позитивного грошового потоку, акумульованого в результаті операційної діяльності; *ПГП* – загальна сума позитивного грошового потоку
Коефіцієнт позитивного грошового потоку в результаті інвестиційної діяльності	$\frac{ПГП_{ІД}}{ПГП}$	$ПГП_{ІД}$ – сума позитивного грошового потоку, акумульованого в результаті інвестиційної діяльності
Коефіцієнт позитивного грошового потоку в результаті фінансової діяльності	$\frac{ПГП_{ФД}}{ПГП}$	$ПГП_{ФД}$ – сума позитивного грошового потоку, акумульованого в результаті фінансової діяльності
Коефіцієнт надходження позик	$\frac{НП}{ПГП}$	*НП* – отримані підприємством позики
2. Коефіцієнти структури вихідного грошового потоку за напрямами використання коштів		
Коефіцієнт вихідного грошового потоку в результаті операційної діяльності	$\frac{ВГП_{ОД}}{ВГП}$	$ВГП_{ОД}$ – сума вихідного грошового потоку, акумульованого у результаті операційної діяльності; *ВГП* – загальна сума вихідного грошового потоку
Коефіцієнт вихідного грошового потоку в результаті інвестиційної діяльності	$\frac{ВГП_{ІД}}{ВГП}$	$ВГП_{ІД}$ – сума вихідного грошового потоку, акумульованого у результаті інвестиційної діяльності

Продовження табл. 7.5

1	2	3
Коефіцієнт вихідного грошового потоку в результаті фінансової діяльності	$\frac{ВГП_{ФД}}{ВГП}$	$ВГП_{ФД}$ – сума вихідного грошового потоку, акумульованого у результаті фінансової діяльності
Коефіцієнт погашення позик	$\frac{ПП}{ВГП}$	$ПП$ – сума погашених позик
Коефіцієнт сплати дивідендів	$\frac{СД}{ВГП}$	$СД$ – сума сплачених дивідендів
Допоміжні абсолютні показники фінансової стійкості (платоспроможності)		
Сума ліквідних активів	$ОА + ВМП$	$ВМП$ – сума витрат майбутніх періодів
Сума швидколіквідних активів	$ГК + ДЗ + ПФІ$	$ДЗ$ – сума дебіторської заборгованості
Сума готових засобів платежу	$ГК + ПФІ$	
Допоміжні коефіцієнти фінансової стійкості (платоспроможності)		
Загальний коефіцієнт платоспроможності (покриття)	$\frac{ЛА}{ПЗ}$	$ЛА$ – сума ліквідних активів; $ПЗ$ – сума поточних зобов'язань
Проміжний коефіцієнт платоспроможності (покриття)	$\frac{ШЛА}{ПЗ}$	$ШЛА$ – сума швидколіквідних активів
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	$\frac{ГЗП}{ПЗ}$	$ГЗП$ – сума готових засобів платежу
Коефіцієнт відволікання оборотних активів у запаси	$\frac{З}{ОА}$	
Коефіцієнт відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість	$\frac{ДЗ}{ОА}$	
Допоміжні показники оцінювання стану та ефективності управління грошовими потоками		
1. Показники ритмічності та рівномірності грошових потоків		
Ступінь регулярності надходжень грошових коштів	$\frac{ПГП_Р}{ПГП}$	$ПГП_Р$ – регулярні позитивні грошові потоки
Рівень дефіцитності позитивного грошового потоку від операційної діяльності	$\frac{З_{ПГП}}{ПГП_С}$	$З_{ПГП}$ – середньоденний обсяг затримки позитивного грошового потоку від операційної діяльності; $ПГП_С$ – середньоденний обсяг позитивного грошового потоку від операційної діяльності
Середньоквадратичне відхилення надходження грошових коштів ($\Omega_Н$)	$\sqrt{\frac{\sum_{t=1}^{n}(Н_С - Н)^2}{n}}$	$Н_С$ – середній обсяг надходження грошових коштів; $Н$ – надходження грошових коштів; n – кількість періодів

Продовження табл. 7.5

1	2	3
Середньоквадратичне відхилення витрачання грошових коштів (Ω_B)	$\sqrt{\frac{\sum_{t=1}^{n}(B_C - B)^2}{n}}$	B_C – середній обсяг витрачання грошових коштів; B – витрачання грошових коштів у певний період
Коефіцієнт варіації надходження грошових коштів	$\frac{\Omega_H}{H_C}$	
Коефіцієнт варіації витрачання грошових коштів	$\frac{\Omega_B}{B_C}$	
Коефіцієнт рівномірності надходження (витрачання) грошових коштів	$100 - K_B$	K_B – коефіцієнт варіації надходження (витрачання) грошових коштів
2. Показники синхронності грошових потоків		
Коефіцієнт ліквідності грошових потоків	$\frac{ПГП}{ВГП}$	$ВГП$ – обсяг від'ємного грошового потоку
Коефіцієнт перспективної ліквідності грошового потоку	$\frac{ГА_П + ПГП - ГА_К}{ВГП}$	$ГА_П$, $ГА_К$ – планові запаси грошових активів на початок та кінець періоду
3. Показники збалансованості грошових потоків		
Обсяг чистого грошового потоку	$ПГП - ВГП$	
Коефіцієнт якості чистого грошового потоку	$\frac{ЧП + АВ}{ЧГП}$	$ЧП$ – чистий прибуток; $ЧГП$ – чистий грошовий потік; $АВ$ – амортизація
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку з позицій потреб, що фінансуються	$\frac{ЧГП}{ОБ + \Delta З + Д}$	$ОБ$ – сума виплат основного боргу за кредитами та позиками; $\Delta З$ – сума приросту запасів у складі оборотних активів; $Д$ – сума дивідендів
Ступінь покриття поточних зобов'язань чистим грошовим потоком	$\frac{ЧГП}{ПЗ}$	
Коефіцієнт перспективного виконання зобов'язань	$\frac{ГА_П + ПГП_{ОД} + ПГП_{ІД} + ПГП_Ф}{ПЗ}$	$ПГП_{ОД}$, $ПГП_{ІД}$, $ПГП_{ФД}$ – плановий позитивний грошовий потік від операційної, інвестиційної, фінансової діяльностей
4. Показники ефективності грошових потоків		
Коефіцієнт ефективності грошових потоків	$\frac{ЧГП}{ВГП}$	
Узагальнюючий показник фінансової стійкості	$\frac{\sum_{i=1}^{n}\lambda_I \times \frac{ФС_{ФІ}}{ФС_{КІ}}}{\sum_{i=1}^{n}\lambda_I}$	λ_i – коефіцієнт вагомості i-го показника фінансової стійкості; $ФС_{ФІ}$ – фактичне значення i-го показника фінансової стійкості; $ФС_{КЗ}$ – критичне значення i-го показника фінансової стійкості

Продовження табл. 7.5

1	2	3
Інтегральні показники фінансової стійкості (платоспроможності)		
Інтегральний показник фінансової стійкості	$\frac{\sum_{i=1}^{n} УП_{ФС} \times \beta_I}{\sum_{i=1}^{n} \beta_I}$	$УП_{ФС}$ – узагальнюючий показник фінансової стійкості; β_i – коефіцієнт вагомості кожного елемента оцінювання фінансової стійкості

Якщо підприємство планує залучати додатковий капітал для забезпечення конкурентних переваг, йому доцільно використовувати таку технологію (рис. 7.6):

Рис. 7.6. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства, яка передбачає залучення додаткового (зміни структури) капіталу, та заходи з їхнього досягнення *[6, с. 16]*

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.

Запитання для самоконтролю

1. Обґрунтуйте сутність технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.
2. Які виокремлюють властивості технології забезпечення конкурентних переваг підприємства? Охарактеризуйте їх.
3. Які використовують підходи до визначення технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?
4. За якими етапами і процедурами реалізується технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства? Охарактеризуйте їх.
5. Назвіть принципи формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.
6. Обґрунтуйте концептуальну основу формування та вдосконалення технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.
7. Назвіть кількісні та якісні характеристики стратегічної зони господарювання.
8. Які застосовують параметри для виокремлення стратегічної зони господарювання?
9. Обґрунтуйте процес виокремлення стратегічних зон господарювання.
10. Яка послідовність етапів інтеграції забезпечення конкурентних переваг у систему загального управління підприємством?
11. Які функції та підфункції властиві системі забезпечення конкурентних переваг підприємства?

12. Доведіть необхідність створення на підприємстві центру управління конкурентними перевагами.

13. Перелічіть завдання інвестиційно-економічної стратегії, спрямованої на забезпечення конкурентних переваг підприємства.

14. Яких результатів може досягати підприємство, реалізуючи інвестиційно-економічну стратегію забезпечення конкурентних переваг?

15. Яка послідовність формування інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства?

16. Обґрунтуйте технологію забезпечення конкурентних переваг підприємства внаслідок реалізації інвестиційно-економічної стратегії.

17. Перелічіть показники оцінювання інвестиційно-економічного забезпечення конкурентних переваг підприємства.

18. Обґрунтуйте технологію забезпечення конкурентних переваг підприємства, яка передбачає залучення додаткового капіталу?

Питання для самостійного вивчення

1. Концептуальні підходи до управління конкурентними перевагами підприємства.

2. Бенчмаркінг як інструмент аналізу забезпечення конкурентних переваг підприємства.

3. Сутність та значення аналізу стейкхолдерів для підприємства в процесі забезпечення конкурентних переваг.

4. Система конкурентоорієнтованих цілей підприємства.

5. Оптимальні різновиди стратегій конкурентної поведінки суб’єкта господарювання.

6. Дотримання принципів формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг на вітчизняних підприємствах.

7. Характеристика параметрів стратегічної зони господарювання.

8. Функції центру управління конкурентними перевагами на підприємстві.

9. Механізми перерозподілу повноважень щодо забезпечення конкурентних переваг між окремими підрозділами та посадовими особами підприємства.

10. Практика реалізації інвестиційно-економічних стратегій на підприємствах.

11. Нормативні значення показників оцінювання інвестиційно-економічного забезпечення конкурентних переваг підприємства.

12. Види, джерела, принципи залучення капіталу суб'єктом господарювання.

Питання для дискусії

1. Властивості технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.

2. Підходи до визначення технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.

3. Етапи і процедури технології забезпечення конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

4. Принципи формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.

5. Застосування концепції «стратегічних зон господарювання» при забезпеченні конкурентних переваг підприємства.

6. Інструменти реалізації технології забезпечення конкурентних переваг у діяльності вітчизняних підприємств.

7. Переваги та недоліки системи управління конкурентними перевагами на вітчизняних підприємствах.

8. Напрями інтеграції технології забезпечення конкурентних переваг у загальну систему управління підприємством.

9. Вибір засобів для реалізації інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.

10. Перешкоди та проблемні аспекти залучення додаткового капіталу при забезпеченні конкурентних переваг підприємства.

План семінарського заняття

1. Сутнісна характеристика технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.

2. Принципові основи технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.

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

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

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

Теми рефератів

1. Теоретичні засади розробки технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.

2. Мета, значення та доцільність розробки технології забезпечення конкурентних переваг суб'єктом господарювання.

3. Взаємозв'язок технології та методів забезпечення конкурентних переваг підприємства.

4. Формування моделі управління конкурентними перевагами підприємства.

5. Технології забезпечення конкурентних переваг суб'єктів малого бізнесу.

6. Інтеграція забезпечення конкурентних переваг у систему загального управління підприємством.

7. Інвестиційно-економічні стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.

8. Напрями та засоби удосконалення технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Тести

1. Оберіть основну функцію технології забезпечення конкурентних переваг підприємства:

а) інтеграція складових конкурентного потенціалу, які забезпечують формування і розвиток конкурентних переваг;

б) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;

в) визначення найбільш доцільної форми власності та організаційно-правової форми підприємства;

г) створення підрозділу, який би систематично займався моніторингом системи управління конкурентними перевагами.

2. Які з наведених нижче властивостей не є властивостями технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) організаційна цілісність;

б) відкритість;

в) персоніфікованість;

г) пропорційність.

3. Яка властивість засвідчує синергетичний ефект технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) емерджентність;

б) односпрямованість на мету;

в) взаємозв'язок;

г) пропорційність.

4. Згідно з яким підходом технологію забезпечення конкурентних переваг підприємства розглядають як процес, що є загальною сумою усіх функцій управління, здійснюється поетапно і передбачає визначену послідовність дій?

а) системним;

б) ресурсно-функціональним;

в) соціально-економічним;

г) процесним.

5. У межах ресурсно-ринкового підходу технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства розглядається як…

а) процес, спрямований на більш ефективне використання ресурсів підприємства порівняно з конкурентами;

б) пошук кращих, ніж у конкурентів, способів задоволення специфічних запитів споживачів;

в) зосередження уваги на майбутній підтримці окремого бізнес-проекту;

г) ідея про те, що будь-який ринок складається із сукупності окремих сегментів.

6. Яким загальним управлінським функціям відповідає технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) планування, організація, стимулювання, стратегування, порівняльності;

б) аналіз, планування, контроль;

в) пошуку, розподілу, ефективності, синергії;

г) адекватності, привабливості, відповідальності.

7. На якому етапі технології забезпечення конкурентних переваг підприємства аналізуються стейкхолдери?

а) розробка конкурентних стратегій;

б) реалізація конкурентних стратегій;

в) відбір оптимальних різновидів стратегій конкурентної поведінки;

г) аналіз середовища та підприємства.

8. Яка з наведених дій не відповідає етапам технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) реалізація конкурентних стратегій;

б) аналіз середовища та підприємства;

в) розробка законодавчих документів;

г) розробка конкурентних стратегій.

9. Які принципи не належать до принципів формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) системності та комплексності;

б) гнучкості;

в) адаптивності;

г) соціалізації.

10. Який принцип передбачає здатність технології забезпечення конкурентних переваг ефективно виконувати загальні та специфічні функції управління в циклі управління підприємством?

а) системності та комплексності;

б) гнучкості;

в) адаптивності;

г) соціалізації.

11. Які параметри не використовують для виокремлення стратегічної зони господарювання підприємства?

а) перспективи зростання;

б) очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища;

в) рівень інфляційних очікувань;

г) перспективи рентабельності виробництва продукції.

12. Які з наведених характеристик не доцільно використовувати при визначенні стратегічної зони господарювання підприємства?

а) очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періодах;

б) особливості розподілу та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

в) динамічні характеристики ринку (стабільний, зростаючий);

г) рівень політичної обізнаності суб'єктів ринку.

13. Яка з наведених дій не відповідає етапам інтеграції технології забезпечення конкурентних переваг у систему загального управління підприємством?

а) дослідження внутрішніх управлінських процесів та їх результатів;

б) створення підрозділу, який би систематично займався моніторингом системи забезпечення конкурентних переваг;

в) реалізація програм міжгалузевого і міжсекторального розвитку колективних суб'єктів соціально-трудових відносин;

г) удосконалення інформаційного та кадрового забезпечення управління конкурентними перевагами підприємства.

14. Який організаційний елемент є основою інтеграції технології забезпечення конкурентних переваг у загальну систему управління підприємством?

а) перерозподіл повноважень щодо забезпечення конкурентних переваг між окремими підрозділами та посадовими особами, що спрямований на забезпечення виконання всіх функцій зазначеного управління та уникнення дублювання обов'язків;

б) запровадження відрядних форм оплати праці залежно від участі в управлінні розвитком підприємства;

в) підготовка інвестиційних проектів для державних і відомчих структур щодо спільного розвитку соціального та інтелектуального видів капіталу на територіях функціонування підприємств;

г) ініціювання створення програм розвитку державно-приватного соціального партнерства.

15. Які завдання не належать до інвестиційно-економічної стратегії, спрямованої на забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) оптимізація структури капіталу, рівня фінансового контролю та фінансової дисципліни;

б) підвищення ефективності використання власних та залучених фінансових ресурсів;

в) посилення регламентованості трудових відносин між керівництвом підприємства та працівниками;

г) оптимізація фінансового стану і, як наслідок, підвищення інвестиційної привабливості.

16. Які результати не можуть бути досягнуті підприємством у межах реалізації інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг?

а) вищий рівень ефективності використання капіталу (власного та залученого), забезпечення інтересів власників, керівництва, працівників;

б) доступ до більшої кількості ринків фінансових ресурсів, можливість використання більшої кількості видів фінансових ресурсів;

в) зростання участі в регулюванні соціально-трудових відносин державних і відомчих структур;

г) вищий рівень інвестиційної привабливості, фінансової прозорості.

17. Оцінити ефективність технології забезпечення конкурентних переваг, розрахувавши рентабельність випуску продукції промислового підприємства за звітний рік, якщо прибуток від операційної діяльності за звітний рік склав 288 тис. грн, чистий прибуток – 240 тис. грн, а витрати на виробництво продукції – 1950 тис. грн.

а) 10,1%;

б) 11,5%;

в) 12,3%;

г) 14,1%.

18. Оцінити ефективність технології забезпечення конкурентних переваг, визначивши коефіцієнт дисконтування грошового потоку інвестиційного проекту на наступний рік. Термін існування проекту - 7 років, дисконтна ставка – 15,0%.

а) 0,756;

б) 0,832;

в) 0,925;

г) 1,005.

19. Оцінити ефективність технології забезпечення конкурентних переваг, визначивши коефіцієнт ефективності капіталовкладень в будівництво консервного заводу, якщо їх термін окупності прогнозується за 6 років.

а) 0,217;

б) 0,167;

в) 1,185;

г) 0,155.

20. Оцінити ефективність технології забезпечення конкурентних переваг, визначивши термін окупності капіталовкладень в інвестиційний проект реконструкції і модернізації цеху. Капіталовкладення визначені в обсязі 650 тис. грн, а додатковий прибуток у результаті модернізації очікується на рівні 150 тис. грн на рік.

а) 5 років;

б) 6 років;

в) 7,5 років;

г) 4,3 року.

Практичні завдання

Завдання 1

Підприємство передбачає заміну старого заводу новим та використання нової технології забезпечення конкурентних переваг. До проекту одержувані доходи підприємства становили 7,12 млн грн, витрати на сплату комунальних послуг – 800 тис. грн, на технічне обслуговування й поточний ремонт – 500 тис. грн, амортизація – 150 тис. грн, заробітна плата – 600 тис. грн, страхування – 400 тис. грн, решта витрат – 100 тис. грн.

У результаті використання технології забезпечення конкурентних переваг доходи підприємства зростуть до 8,55 млн грн, комунальні витрати зменшаться до 600 тис. грн, затрати на технічне обслуговування й технічний ремонт до 400 тис. грн, заробітна плата – до 450 тис. грн, амортизація – до 370 тис. грн, страхування збільшиться до 500 тис. грн, а решта витрат не зміниться.

Зауважимо, що підприємству необхідно сплатити за проектом 19% податку на прибуток. Вартість нового заводу – 2,96 млн. грн. Старі активи продаються за балансовою вартістю 1,85 млн. грн. Термін зносу нових основних активів – 8 років, а метод нарахування амортизації є рівномірним.

Розрахувати:

– додаткові грошові потоки підприємства при використанні нової технології забезпечення конкурентних переваг;

– обсяг чистих інвестицій в основні активи;

– загальний грошовий потік з активів, якщо приріст робочого капіталу перевищує чисті інвестиції в основні активи на 55,0%.

Зробити висновки.

Завдання 2

Підприємство вирішило змінити технологію забезпечення конкурентних переваг, а для цього планує інвестувати 1,5 млн грн в придбання нового устаткування.

У результаті використання нового обладнання ціна виробу складатиме 28,65 грн. При цьому на одиницю продукції заробітна плата робітників виробництва становитиме 5,12 грн, матеріальні витрати – 7,59 грн, інші операційні витрати – 2,97 грн.

Підприємство планує здійснювати випуск продукції в обсязі 150 тис. виробів. Термін реалізації проекту – 8 років, дисконтна ставка – 12%.

Провести аналіз ефективності використання технології забезпечення конкурентних переваг підприємства;

Оцінити рівень еластичності (чутливості) проекту, якщо значення факторів збільшити на 5,5%.

Визначити рейтинг змінних та їх важливість у проекті. Результати розрахунків чистої теперішньої вартості проекту з врахуванням ціни та витрат реалізації продукції подати у табличній формі.

Зробити висновки.

Завдання 3

Для впровадження технології забезпечення конкурентних переваг підприємству на організаційно-економічну рівні необхідно оптимізувати витрати. Тому, вирішено придбати технологічно нові електронно-обчислювальні приклади.

Вартість приладу А становить 151,5 тис. грн із щорічними експлуатаційними витратами 25,4 тис. грн. Термін його служби – 5 років. Вартість приладу Б – 91,3 тис. грн із щорічними експлуатаційними витратами 27,3 тис. грн. Термін його експлуатації 3 роки. Ставка дисконту є однаковою і дорівнює 10%.

Розрахувати:

– еквівалентні річні витрати для обох проектів;

– чисту теперішню вартість проектів (за проектом обсяг експлуатаційних витрат дорівнюватиме грошовому потоку);

– внутрішню норму рентабельності проектів, якщо ставка дисконту складе 20%;

– еквівалентні ануїтети.

Визначити, який проект є доцільним для реалізації та зробити висновки.

Результати розрахунків чистої теперішньої вартості проекту подати у табличній формі. При розрахунку внутрішньої норми рентабельності чиста теперішня вартість проекту враховуватиме у нульовому році обсяг початкових інвестицій, які дорівнюватимуть для першого проекту 100,0 тис. грн, для другого – 70,0 тис. грн.

Зробити висновки.

Завдання 4

Підприємство використовує сучасні технології забезпечення конкурентних переваг, внаслідок чого реалізовує продукцію на суму 758,6 тис. грн.

При цьому сукупність постійних витрат становить 390,9 тис. грн на рік, а змінні витрати на 1000 грн обсягу реалізованої продукції – 600 грн. Власний капітал підприємства – 800 тис. грн.

Розрахувати:

– маржинальний та операційний прибутки, коефіцієнт маржинального прибутку;

– у вартісних і натуральних одиницях обсяг беззбиткового виробництва та запас фінансової міцності;

– обсяг реалізованої продукції, який забезпечує рентабельність власного капіталу на рівні 20%;

– операційний ліверидж;

– зміну прибутку підприємства, якщо обсяг реалізованої продукції зросте на 30%.

Зробити висновки.

Завдання 5

Підприємство розглядає проект із виробництва нових видів кухонних комбайнів для забезпечення конкурентних переваг на ринку. Вартість проекту становить 500,0 тис. грн, а життєвий цикл конкурентних переваг прогнозується на 5 років.

Прогнозований обсяг продажу продукції – 2,5 тис. од. на рік. Ціна одиниці продукції дорівнює 800 грн, змінні витрати на одиницю продукції – 300 грн, а постійні витрати – 950 тис. грн на рік.

Необхідна ставка прибутковості становить 15%, а податок на прибуток – 19%.

Ліквідаційна вартість проекту дорівнює нулю. Проектом передбачена лінійна амортизація до нульової ліквідаційної вартості.

Розрахувати:

– операційний грошовий потік;

– чисту теперішню вартість проекту з врахуванням операційного грошового потоку та вартості ануїтету;

– готівкову, бухгалтерську та фінансову точки беззбитковості за проектом.

Зробити висновки.

Завдання 6

Проаналізувати доцільність використання технології забезпечення конкурентних переваг на підприємствах, розрахувавши показники фінансової стабільності та ділової активності. Дані для розрахунків наведені в таблиці.

Склад фінансово-економічного капіталу підприємств

(тис. грн)

Показники	Підприємство 1		Підприємство 2	
	Звітний рік	Плановий рік	Звітний рік	Плановий рік
1	2	3	4	5
Власний капітал	16850	17300	14560	1570
Оборотні активи	7900	8200	5820	6140

Продовження табл.

1	2	3	4	5
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	105	112	89	96
Загальні активи	31500	32400	30300	31430
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2400	2200	1300	1120
Поточні зобов'язання і забезпечення	10700	10300	8290	7980

За отриманими результатами порівняти конкурентні переваги підприємств та зробити висновки щодо їх забезпечення.

Перелік рекомендованої літератури

1. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі) : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.06.01. «економіка, організація і управління підприємствами» / Д. О. Барабась ; Київський національний економічний університет. – К., 2003. – 20 с.

2. Блонська В. І. Проектний аналіз : навч.-метод. посіб. для самостійної роботи за кредитно-модульною системою навчання н. п. «Економіка підприємства» / В. І. Блонська. – Львів : вид-во ЛКА, 2009. – 68 с.

3. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 207 с.

4. Верба В. А. Проектний аналіз : підруч. / В. А. Верба, О. А. Загородніх. – К. : КНЕУ, 2000. – 322 с.

5. Докієнко Л. М. Управління фінансовою стійкістю підприємств торгівлі : дис. … канд. екон. наук : спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг» / Л. М. Докієнко; Київський національний торговельно-економічний університет. – К., 2004. – 235 с.

6. Ільчук П. Г. Інвестиційно-економічна стратегія конкуренто-спроможності машинобудівної корпорації : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.04. «економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування)» / П. Г. Ільчук ; Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2008. – 28 с.

7. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омельяненко та ін]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

8. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : моногр. / О. І. Ковтун. – Львів : Вид-во ЛКА, 2009. – 175 с.

9. Малярец Л. М. Проведение комплексной оценки процессов формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия / Л. М. Малярец, Е. А. Полтавская // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2003. – Вип. 185, т. 3. – С. 689-697.

10. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1992. – 704 с.

11. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. … канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – «Економіка, організація і управління підприємствами» / Є. О. Полтавська ; Харківський державний економічний університет. – Х., 2004. – 255 с.

12. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / [В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др.]. – Х. : Изд-во. ХГЭУ, 2002. – 252 с.

13. Проектний аналіз : навч. посіб. / [відпов. ред. С. О. Москвін]. – К. : Лібра, 1999. – 368 с.

14. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособ. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.

ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ 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 і 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 споживацьких 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 найчас-

тіше 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 (рис. 8.1). Її теоретичною основою є теорія розвитку, економіко-математичне моделювання, теорія маркетингу та теорія управління.

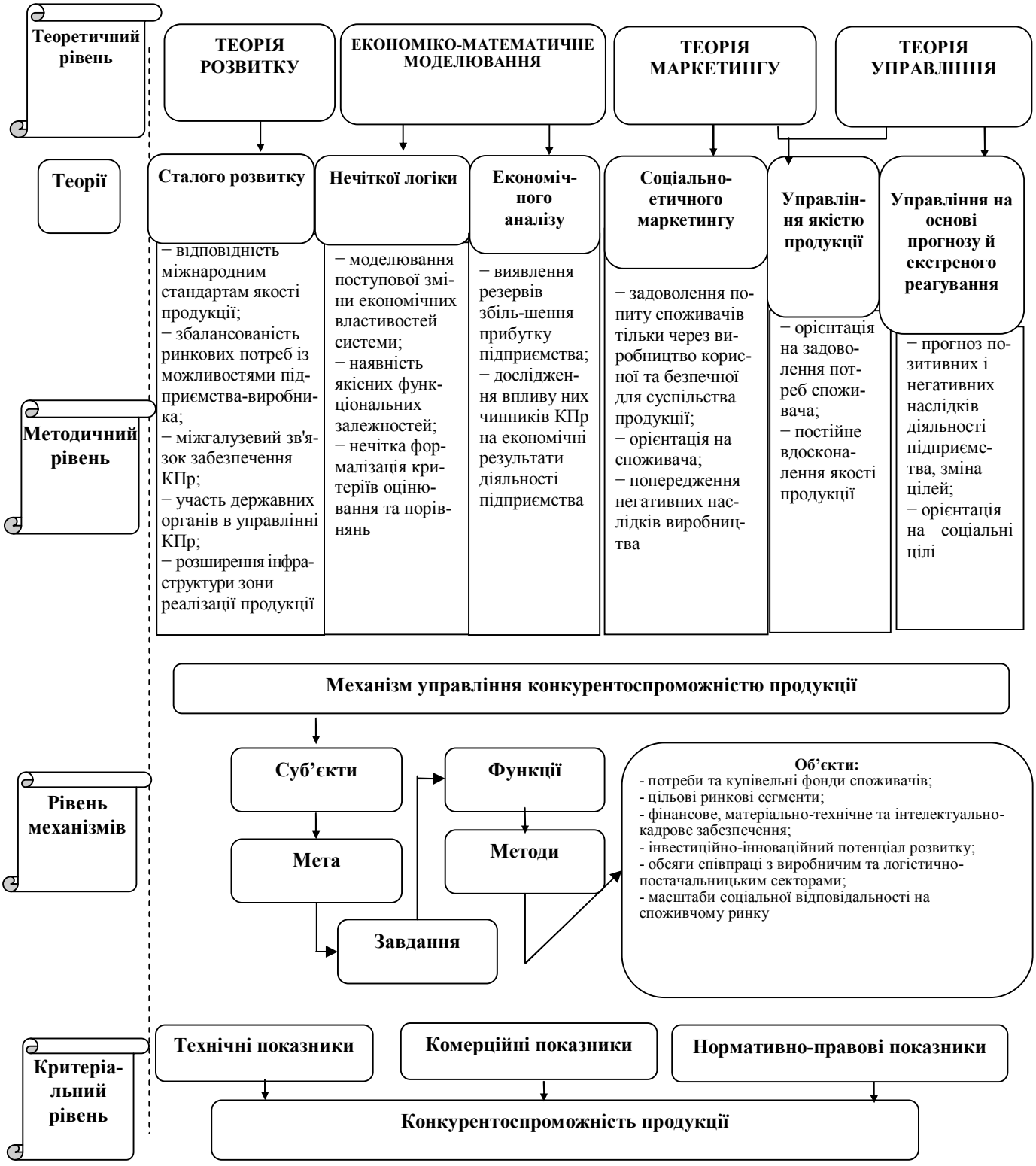


Рис. 8.1. Концепція управління конкурентоспроможністю продукції *[2, с. 8]*

В основі концепції управління КПр лежать такі принципи побудови:

– застосування тільки кількісних методів оцінювання;

– використання загальновідомих наукових методів і показників вимірювання;

– 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 економною 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, що зображено на рис. 8.2.

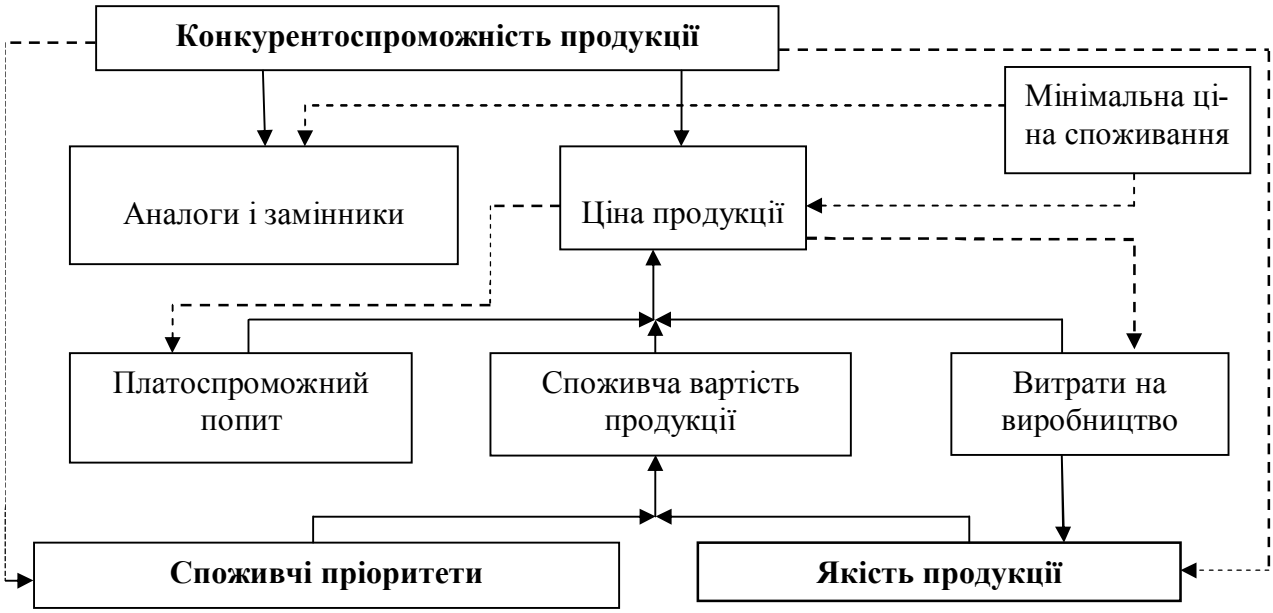


Рис. 8.2. Критеріальна модель управління конкурентоспроможністю продукції

Вихідним пунктом управління КПр суб'єкта господарювання є її якість – сукупність властивостей, ознак продукції, що обумовлюють її 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 невигідно 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 покупця 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 уможливлює 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 документів. І відшкодування за рахунок винуватців заподіяної таким чином 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 самоствер-

ження 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 [4, с. 232]

Стадії відтворення продукції	Фактори
1	2
Виробнича стадія	- *технічні*: якість, міцність, надійність, безпечність; - *економічні*: матеріаломісткість, енергоспоживання, габарити, об'єм, вага, концентрація; - *естетичні*: художня виразність та колорит, раціональна організація форми, цілісність композиції; - *екологічні*: вплив на природне та предметне середовища; - *експлуатаційні*: простота користування (приготування), комфортність, ремонтопридатність, зручність в експлуатації
Стадія продажу	- *споруда крамниці*: інтер'єр, ергономічні умови; - *процес продажу*: кваліфікація персоналу, швидкість обслуговування, знання іноземних мов; - *сервіс у процесі продажу*: консультація персоналу, доставка, підганяння, монтаж, встановлення на місці; - *гуртовий продаж*: франчайзинг, мерчендайзинг, торгова мережа, дистриб'ютори; - *умови контракту*: ціна, знижка, система оплати; - *законодавство з регулювання обміну*: мито, податки, дотації, правовий захист товару
Споживання, користування	- *сервіс у процесі користування, споживання*: мережа пунктів ремонту та гарантійного обслуговування; - *післяпродажний період*: використання за повторним призначенням, продовження експлуатації 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:

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

– 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);

– 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
1	2
Товарів	
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 непрямої зміни величини витраченого на виробництво товару суспільно необхідного робочого часу. При розрахунку ціни слід зважати на цінність товарів. Облік градації товарів і послуг за якістю (ґатунок, марки, класи) дозволяє забезпечувати адекватність ціни якості

Продовження табл. 8.2

1	2
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.

Таблиця 8.3

Чинники конкурентоспроможності продукції [8, 9]

Класифікаційні ознаки	Види та характеристики чинників
1	2
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)

Продовження табл. 8.3

1	2
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. 8.3. Так, на основі цих принципів сформульовано методичні аспекти оцінювання КПр:

– 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;

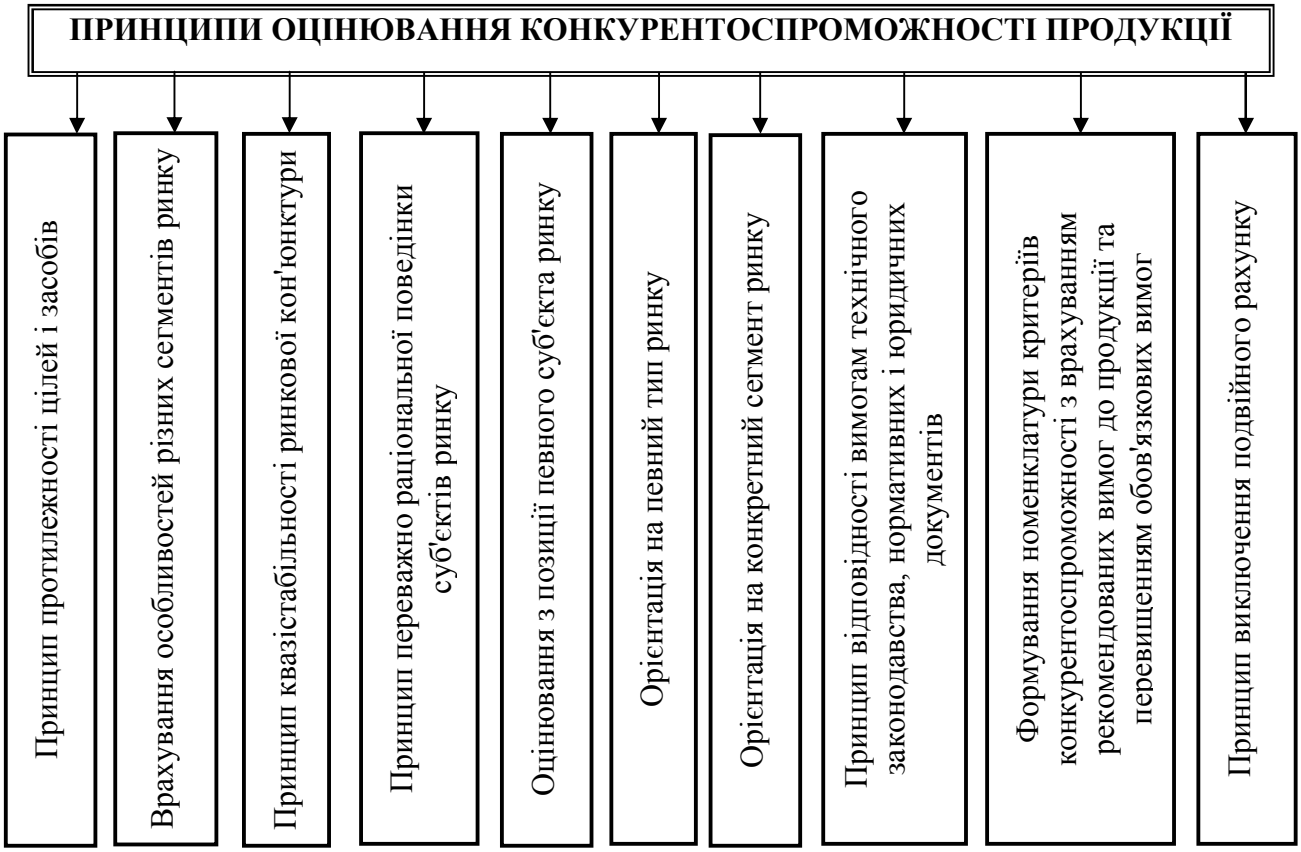


Рис. 8.3. Перелік принципів оцінювання конкурентоспроможності продукції

– 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;

– 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);

– 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;

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

– 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;

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

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 створення виробничих потужностей тощо.

Етапи оцінювання КПр суб'єкта господарювання відображено на рис. 8.4.

Рис. 8.4. Етапи оцінювання 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-екпслуатаційні 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 (табл. 8.4).

Таблиця 8.4

Порівняльна характеристика використання показників конкурентоспроможності продукції [4, с. 248]

Показники конкурентоспроможності продукції	Переваги та можливості	Недоліки й обмеження
Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції	- демонструє ранг конкурентної позиції; - дозволяє проводити кількісний факторний аналіз як результативний показник	- переважне використання експертного оцінювання; - методологічні труднощі інтегрування показників у зведений; - ранжування конкурентної позиції
Декілька показників, що відображають конкурентоспроможність продукції	- сприяють системному відображенню конкурентної позиції; - показують результати факторного аналізу	- результат залежить від адекватності вибору системи показників оцінювання; - не завжди робиться відмінність між факторними і результативними показниками; - ускладнено проведення кількісного факторного аналізу

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 конкурентоспромож-

ності, 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 застосуються 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, що відображено на рис. 8.5.

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:

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

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

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

Переважно для оцінювання КПр використовують аналітичні (рис. 8.6) і графічні (рис. 8.7) методи.

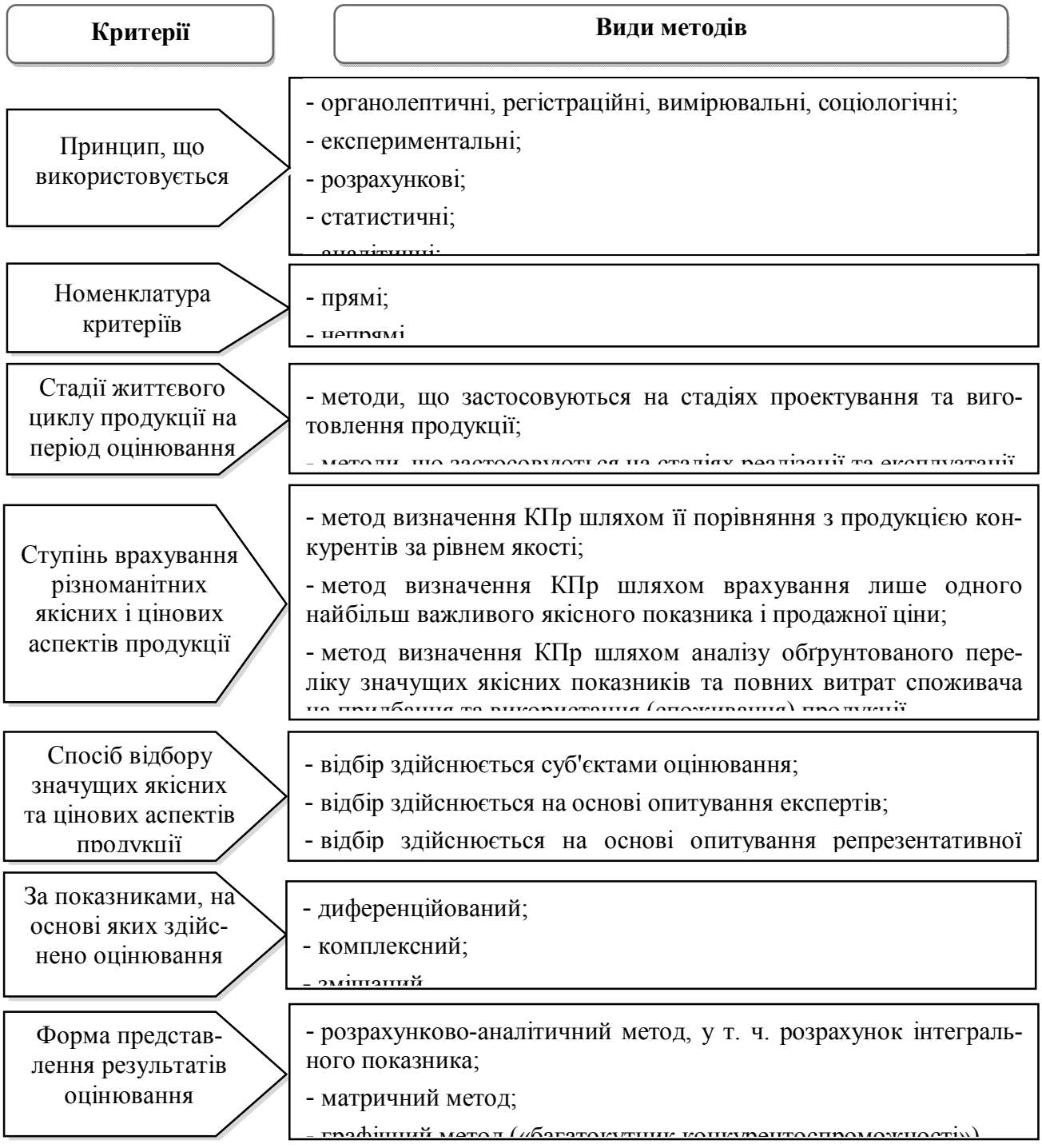


Рис. 8.5. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності продукції

Графічний метод оцінювання КПр базується на побудові багатокутника конкурентоспроожності. Так, нам кожній з восьми осей з використанням певного масштабу виміру відмічаються крапки, що відповідають значенням критеріїв. Лінія, що проходить через них, утворює багатокутник. Але описаний метод не дозволяє встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності і, відповідно, її рівень.

МОДЕЛІ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Розрахунково-аналітичний метод

Найчастіше розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції ($K_{інт}$) здійснюють за формулою (8.1):

$$K_{інт.} = I_{ТП} / I_{ЕП}, \quad (8.1)$$

де $I_{ТП}$ – індекс технічних параметрів (індекс якості); $I_{ЕП}$ – індекс економічних параметрів (індекс цін).

Для розрахунку індексу технічних параметрів використовують формулу (8.2):

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^{n} q_i \times v_i, \quad (8.2)$$

де q_i – одиничний показник i-го технічного параметра; v_i – коефіцієнт вагомості i- го параметра.

Численні одиничні показники технічних параметрів визначаються таким чином (формула (8.3)):

$$q_i = P_{оцін.} / P_{баз.}, \quad (8.3)$$

де $P_{оцін.}$ – значення конкретного параметра оцінюваної продукції; $P_{баз.}$ – значення цього ж параметра базової продукції.

Для розрахунку індексу економічних параметрів використовують формулу (8.4):

$$I_{ЕП} = Ц_{спож.}^{оцін.} / Ц_{спож.}^{баз.}, \quad (8.4)$$

де $Ц_{спож.}^{оцін.}, Ц_{спож.}^{баз.}$ – ціна споживання, відповідно, оцінюваної та базової продукції

Модель Розенберга

Модель ґрунтується на тому, що споживачі оцінюють товари з погляду їх придатності для задоволення своїх потреб. Вона виражається формулою (8.6):

$$A_j = \sum_{i=1}^{n} V_j I_{ij}, \quad (8.6)$$

де A_j – суб'єктивна придатність продукції (відношення до продукції); V_j – важливість мотиву для споживача; I_{ij} – суб'єктивна оцінка придатності продукції для задоволення i-мотиву.

Існує ще одна модель, подібна до моделі Розенберга, але має більш практичний характер. Значення окремих мотивів визначається опосередковано, через конкретні характеристики продукту (формула (8.7)):

$$Q_i = \sum_{k=1}^{n} X_k Y_{ik}, \quad (8.7)$$

де Q_j – оцінка споживачами j-марки; X_k – важливість k-характеристики; Y_{jk} – оцінка характеристики j-марки з погляду споживачів.

Оцінювання на основі рівня продажів

Критерій визначення рівня КПр – відносна частка продажу B_{O_i} оцінюваного товару, порівняного з товаром-конкурентом (формула (8.5)):

$$B_{O_i} = \frac{M_O}{M_O + M_i}, \quad (8.5)$$

де M_O, M_i – обсяги продажу оцінюваного товару та i- го аналога.

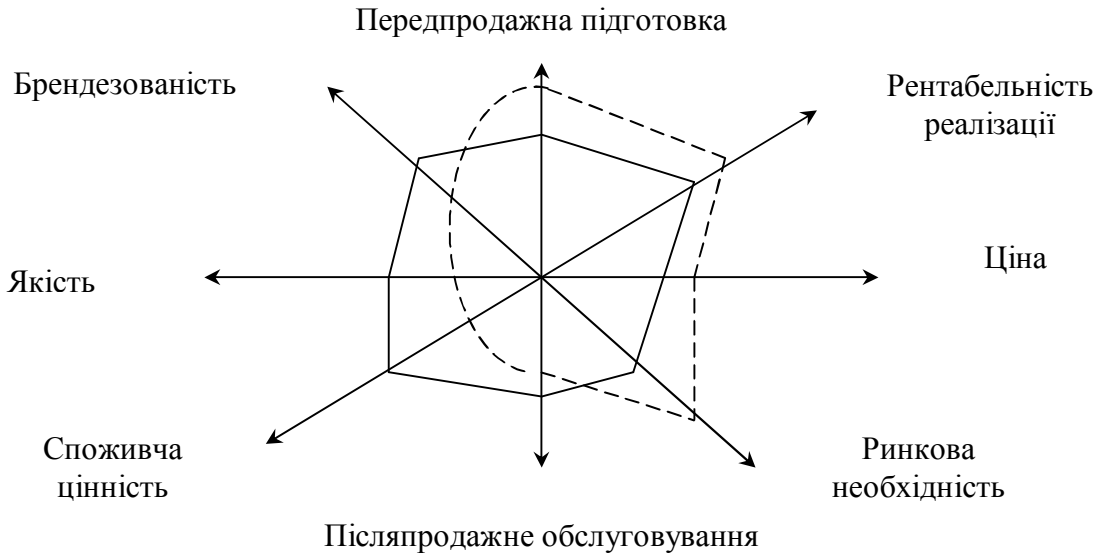
Модель з ідеальною точкою

Особливість методу – введення додаткової компоненти — ідеальної величини характеристики продукції (формула (8.8)):

$$Q_j = \sum_{k=1}^{n} W_k \left| B_{jk} - I_k \right|^r, \quad (8.8)$$

де Q_j – оцінка споживачами j-марки; W_k – важливість k-характеристики; B_{jk} – оцінка характеристики j-марки з погляду споживачів; I_k – ідеальне значення характеристики j-марки з погляду споживачів.

Рис. 8.6. Моделі оцінювання конкурентоспроможності продукції



Підприємства: —— —1; −− — 2

Рис. 8.7. Багатокутники конкурентоспроможності продукції

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 (рис. 8.8).

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;

– 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):

$$K_{П} = E_{ОП} / E_{ПК} \times \kappa_1 \times \kappa_2 \times \kappa_3, \qquad (8.15)$$

де $K_{П}$ – конкурентоспроможність продукції на конкретному ринку;

$E_{ОП}, E_{ПК}$ – ефективність, відповідно, оцінюваної продукції і продукції-конкурента;

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

Після розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності за сукупністю продукції визначається її рангова конкурентна позиція, що можливо навіть за умов навмисного заниження прибутків багатьма вітчизняними підприємствами.

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Диференціальний метод

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності продукції здійснюється за формулою (8.9):

$$q_i = (P_i / P_{io}) \times 100 \ , \qquad (8.9)$$

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

Комплексний метод

Розрахунок групового показника за нормативними параметрами здійснюється за формулою (8.10):

$$I_{НП} = \prod_{i=1}^{n} q_{H_i} \ , \qquad (8.10)$$

де $I_{НП}$ – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами; q_{H_i} – одиничний показник конкурентоспроможності за *i*-тим нормативним параметром.

Розрахунок групового показника за технічними параметрами (крім нормативних) здійснюється за формулою (8.11):

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^{n} q_i \times a_i \, , \qquad (8.11)$$

де a_i – вагомість *i*-го параметра в загальному переліку з *n*-технічних параметрів, що характеризують потребу.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами здійснюється за формулою (8.12):

$$I_{ЕП} = B_{ОП} / B_З \, , \qquad (8.12)$$

де $B_{ОП}, B_З$ – повні витрати споживача, відповідно, оцінюваної продукції та зразка.

Відповідно, підрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою (8.13):

$$I_{ЕП} = (B_О + \sum B_{ОПi} \times \alpha_i) / (B_З + \sum B_{Зi} \times \alpha_i) \, , \qquad (8.13)$$

де $B_{О,} B_З$ – одноразові витрати на придбання, відповідно, оцінюваної продукції та зразка; $B_{ОПi}, B_{Oi}$ – сумарні витрати на експлуатацію або споживання, відповідно, аналізованої продукції та зразка в *i*-му році; T – термін служби товару; a_i – коефіцієнт приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності відносно зразка $(ІП)$ здійснюється за формулою (8.14):

$$ІП = I_{НП} \times \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}} \, , \qquad (8.14)$$

Змішаний метод

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

Рис. 8.8. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства

КПр побутового призначення, використання якої не супроводжується будь-якими значними витратами з експлуатації (одяг, взуття, меблі, харчові продукти), можна оцінити за формулою (8.16):

$$КС_{о/к} = (\frac{РСВ_{о}}{РСВ_{к}})^{\alpha} \times (\frac{Ц_{о}}{Ц_{р}})^{\beta} \ , \qquad (8.16)$$

де $КС_{о/к}$ – показник конкурентоспроможності певної (оцінюваної) продукції щодо продукції-конкурента;

$РСВ_{о}$ і $РСВ_{к}$ – рівні споживчої вартості, відповідно, оцінюваної продукції і продукції-конкурента;

$Ц_{о}$ і $Ц_{к}$ – ціни, відповідно, оцінюваної продукції і продукції-конкурента;

α і β – коефіцієнти еластичності.

Аналогічно визначається рівень споживчих властивостей технічних пристроїв тривалого користування виробничого і побутового призначення, для яких необхідно враховувати два додаткові фактори: експлуатаційні витрати за термін служби і рівні післяпродажного обслуговування (рівні сервісу). У цьому випадку КПр може бути визначена за формулою (8.17):

$$КС_{о/к} = (\frac{РСВ_{о}}{РСВ_{к}})^{\alpha} \times (\frac{Ц_{к} + \sum_{i=1}^{T} E_{к_i}}{Ц_{о} + \sum_{i=1}^{T} E_{о_i}})^{\beta} \times \left(\frac{РПО_{о}}{РПО_{к}} \right)^{\gamma} , \qquad (8.17)$$

де $E_{о_i}, E_{к_i}$ – відповідно, річні експлуатаційні витрати при використанні технічних пристроїв оцінюваного і конкурентного варіантів;

T – розрахунковий термін служби порівнюваних технічних пристроїв;

$РПО_{о}, РПО_{к}$ – відповідно, рівень післяпродажного обслуговування оцінюваного і конкурентного технічних пристроїв;

γ – коефіцієнт еластичності.

Специфіка послуг полягає в тому, що вони надаються і споживаються зазвичай одночасно і не підлягають зберіганню. Послуги, як правило, базуються на прямих контактах між виробниками і споживачами. Тому відбувається певне відособлення послуг від упредметне-

ної продукції, реалізація якої пов'язана з торговим посередництвом і можливостями зберігання.

Значення комплексних показників оцінювання КПр визначаються як сума одиничних показників (табл. 8.5).

Таблиця 8.5

Комплексні показники конкурентоспроможності продукції

[4, с. 277-278]

Показники	Характеристики
1	2
Якість продукції, що реалізуються	Визначається органолептичними, фізико-хімічними або іншими методами; цей показник повинен відповідати вимогам стандартів, в яких встановлений перелік кількісних характеристик якісних ознак. Коефіцієнт сортності продукції (*Кс*) розраховується за формулою (8.18): $$Кс = \frac{N_1 \times Ц_1 + N_2 \times Ц_2}{(N_1 + N_2) \times Ц_2}, \quad (8.18)$$ де N_1, N_2 – відповідно, випуск продукції нижчого і вищого сортів, одиниць; $Ц_1$, $Ц_2$ – відповідно, ціна одиниці продукції нижчого і вищого сортів, грн
Раціональність асортименту продукції	Характеризується такими одиничними показниками: – повнота асортименту – здатність низки продукції однорідної групи задовольняти однакові потреби; характеризується кількістю видів, різновидів і найменувань продукції однорідної групи і може бути дійсною ($П_Д$) (фактична кількість видів, різновидів і найменувань продукції однорідної групи) і базовою ($П_Б$) (продукція, що регламентується або запланована). Коефіцієнт повноти асортименту продукції визначається за формулою (8.19): $$К_П = П_Д / П_Б, \quad (8.19)$$ – широта асортименту – кількість видів, різновидів і найменувань однорідної і різнорідної продукції; характеризується двома абсолютними показниками: дійсною ($Ш_Д$) (фактична кількість видів продукції) і базовою ($Ш_Б$) широтою, а також коефіцієнтом широти. Коефіцієнт широти продукції ($К_Ш$) визначається за формулою (8.20): $$К_Ш = Ш_Д / Ш_Б, \quad (8.20)$$ – стійкість асортименту продукції – здатність низки продукції задовольняти попит на одну і ту ж продукцію. Коефіцієнт стійкості асортименту продукції ($К_С$) визначається за формулою (8.21): $$К_С = П_Б / Ш_Б \quad (8.21)$$

Продовження табл. 8.5

1	2
Раціональність асортименту послуг	Новизна асортименту продукції – це здатність низки продукції задовольняти потреби, що змінилися, за рахунок нової продукції. Коефіцієнт новизни асортименту продукції ($К_Н$) визначається за формулою (8.22): $$К_Н = Н / Ш_Д,$$ (8.22) Структура асортименту ($С$) характеризується питомою часткою кожного виду, розраховується як відношення кількості окремих товарів до сумарної кількості продукції, що входить в асортимент (S) (формула (8.23)): $$C = A / S$$ (8.23)
Культура обслуговування	Визначається одиничним показником «майстерність обслуговуючого персоналу». Це вміння найкраще враховувати індивідуальні запити споживача. До складу критерію входять такі одиничні показники: ввічливість; охайність; уважність – уміння звернути увагу покупця на надходження особливої продукції, уміння підібрати покупцю оптимальний варіант продукції
Умови обслуговування	Визначаються такими одиничними показниками: матеріально-технічна база підприємства (регламентована стандартами, нормами, правилами); категорія підприємства; зручність для споживача (місця відпочинку у приміщенні магазину, прийом і зберігання речей покупців); дегустація (примірка, демонстрація) продукту; консультація фахівця
Доступність додаткових послуг	Містить одиничні показники: витрати грошових коштів; витрати часу на отримання довідки про місцезнаходження; витрати часу на проїзд до магазину; витрати часу на очікування обслуговування; витрати часу на доставку; витрати часу на консультацію фахівця. Як правило, витрати, що передують обслуговуванню, значно перевершують втрати часу споживача на безпосередній контакт з працівником торгівлі

Так, визначення узагальнюючого критерію якості продукції проводиться з урахуванням вагомості комплексних показників, встановленої експертним методом. Зважаючи на роздрібні ціни, обчислюється відносна вартість продукції, що продається в порівнюваних магазинах.

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.

Запитання для самоконтролю

1. Якими принципами необхідно керуватись для визначення сутності поняття «конкурентоспроможність продукції»?
2. Які аспекти притаманні поняттю «конкурентоспроможність продукції»?
3. У чому суть розбіжностей та різноманітних авторських позицій стосовно визначення поняття «конкурентоспроможність продукції»?
4. Обґрунтуйте сутність конкурентоспроможності продукції.
5. У чому суть управління конкурентоспроможністю продукції?
6. За якими принципами відбувається побудова системи управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві?
7. Обґрунтуйте концепцію управління конкурентоспроможністю продукції.
8. У чому сутність критеріального рівня управління конкурентоспроможністю продукції?
9. Перелічіть фактори, критерії, чинники конкурентоспроможності продукції. Охарактеризуйте їх.
10. За якими принципами відбувається оцінювання конкурентоспроможності продукції?
11. Перелічіть етапи оцінювання конкурентоспроможності продукції.
12. У чому суть порівняльної характеристики використання показників конкурентоспроможності продукції?

13. Які методи використовують для оцінювання конкурентоспроможності продукції?

14. Перелічіть показники оцінювання конкурентоспроможності продукції.

15. Охарактеризуйте комплексні показники конкурентоспроможності продукції.

Питання для самостійного вивчення

1. Визначення сутності конкурентоспроможності продукції в економічних теоріях.

2. Концептуальні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції.

3. Модель конкурентних рішень К. Омае та її основні ідеї.

4. Взаємозв'язок конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності підприємства.

5. Механізми забезпечення конкурентоспроможності продукції.

6. Управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах роздрібної торгівлі.

7. Фінансово-економічні передумови забезпечення конкурентоспроможності продукції.

8. Характеристика рівнів якості продукції.

9. Групи факторів, що впливають на рівень якості продукції.

10. Системи якості як складова управління конкурентоспроможністю продукції.

11. Стратегічні пріоритети управління конкурентоспроможністю продукції.

12. Інструменти підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції.

Питання для дискусії

1. Сутність поняття «конкурентоспроможність продукції».

2. Концептуальний підхід до управління конкурентоспроможністю продукції.

3. Критеріальна модель управління конкурентоспроможністю продукції.

4. Критерії та класифікація чинників конкурентоспроможності продукції.

5. Практика використання низки методів в управлінні конкурентоспроможністю продукції на вітчизняних підприємствах.

6. Механізми забезпечення конкурентоспроможності продукції.

План семінарського заняття

1. Економічна характеристика поняття «конкурентоспроможність продукції».

2. Концептуальна характеристика управління конкурентоспроможністю продукції .

3. Фактори, критерії, чинники конкурентоспроможності продукції.

4. Принципи та алгоритм оцінювання конкурентоспроможності продукції.

5. Методи та показники оцінювання конкурентоспроможності продукції.

Теми рефератів

1. Конкурентоспроможність продукції як показник господарсько-фінансової діяльності підприємства.

2. Система управління конкурентоспроможністю продукції.

3. Методичні основи оцінювання конкурентоспроможності продукції.

4. Аналітично-розрахункові методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.

5. Інтегральне оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції.

6. Механізм забезпечення конкурентоспроможності продукції.

7. Чинники забезпечення конкурентоспроможності продукції.

8. Якість продукції як складова забезпечення її конкурентоспроможності.

9. Конкурентоспроможність продукції вітчизняних підприємств на світовому ринку.

10. Стратегічні пріоритети та інструменти забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Тести

1. Оберіть принципи, які не слугують для визначення сутності поняття «конкурентоспроможність продукції»:

а) поширюється як на об'єкт ринкових відносин (товари, послуги), так і на суб'єкт;

б) проявляється на вільному ринку, має динамічний характер;

в) регулює законодавчо-нормативну роботу органів державного контролю;

г) управляється тільки конкуренцію, що складається на тому або іншому вільному товарному ринку.

2. Оберіть визначення, яке не характерне для поняття «конкурентоспроможність продукції»:

а) складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність продукції зайняти та утримувати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншою аналогічною продукцією;

б) відносне поняття, чітко пов'язане з конкретним сегментом ринку й часом продажу;

в) метод, що передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки при встановленні планових показників реалізації продукції;

г) характеристика продукції, яка відображає її відмінність від продукції-конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення.

3. Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття «конкурентоспроможність продукції» пов'язані з…:

а) характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності продукції (конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалів підприємств);

б) ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції;

в) масштабами розгляду конкурентоспроможності продукції (на регіональному, національному або світовому ринках (підприємство, галузь, країна)); заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);

г) сукупністю спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

4. Оберіть визначення, яке найбільш повно висвітлює сутність поняття «управління конкурентоспроможністю продукції»:

а) самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність суб'єкта господарювання з метою досягнення економічного та соціального розвитку й одержання прибутку;

б) сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства, впливають на його стратегію і безпосередньо не контролюються;

в) 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;

г) сукупність взаємоузгоджених заходів і дій, що відображають довгострокові цілі та основні напрямки діяльності з обґрунтуванням ресурсного забезпечення.

5. Які принципи не лежать в основі побудови концепції управління конкурентоспроможністю продукції?

а) використання загальновідомих наукових методів і показників вимірювання;

б) відносний характер конкурентоспроможності продукції;

в) регулювання фіскальної функції органів місцевого самоврядування;

г) застосування тільки кількісних методів оцінювання.

6. На основі яких теорій не відбувається управління конкурентоспроможністю продукції?

а) сталого розвитку;

б) соціально-етичного маркетингу;

в) економічного аналізу;

г) демографічного зростання.

7. Оберіть об'єкти, які не належать до механізму управління конкурентоспроможністю продукції:

а) потреби та купівельні фонди споживачів, цільові ринкові сегменти;

б) обсяги співпраці з виробничим та логістично-постачальницьким секторами, масштаби соціальної відповідальності на споживчому ринку;

в) політична ситуація в країні, транспортна інфраструктура регіону, рівень транскордонної співпраці;

г) фінансове, матеріально-технічне та інтелектуально-кадрове забезпечення, інвестиційно-інноваційний потенціал розвитку

8. Діяльність щодо встановлення у нормативних документах певних вимог (норм, правил та характеристик) з метою гарантування безпеки продукції для навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна споживачів, якості продукції відповідно до рівня розвитку науки, техніки та технології – це:

а) стандартизація;

б) сертифікація;

в) система якості;

г) диверсифікація.

9. Оберіть мету сертифікації продукції:

а) розширення основних засобів та їх відтворення;

б) фінансування досягнення конкретних цілей;

в) запобігання наданню послуг та реалізації продукції, небезпечних для життя, здоров'я та майна громадян і довкілля;

г) підтримка окремих груп населення, певних видів підприємницької діяльності, розвиток яких має велике значення для національної економіки.

10. Які фактори конкурентоспроможності не характерні для виробничої стадії відтворення продукції?

а) якість, міцність, надійність, безпечність;

б) матеріаломісткість, енергоспоживання, габарити, об'єм, вага, концентрація;

в) простота користування (приготування), комфортність, ремонтопридатність, зручність в експлуатації;

г) кваліфікація персоналу, швидкість обслуговування, знання іноземних мов.

11. Оберіть критерії конкурентоспроможності товарів підприємства:

а) гострота конкуренції, місткість, підготовленість, стабільність і перспективність ринку;

б) збалансованість, окупність, привабливість, диверсифікованість, відповідальність;

в) соціальна адресність, безпечність, споживча новизна, імідж, достовірність;

г) доступність послуги, культура та умови обслуговування.

12. За якими принципами не проводиться оцінювання конкурентоспроможності продукції?

а) протилежності цілей і засобів, врахування особливостей різних сегментів ринку, переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку;

б) формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності з врахуванням рекомендованих вимог до продукції та перевищенням обов'язкових вимог;

в) зростання якісних параметрів та кількісної величини оборотних коштів, прискорення інкасації грошових коштів, збільшення розрахунків готівкою;

г) оцінювання з позиції певного суб'єкта ринку, орієнтація на певний тип ринку або на конкретний сегмент ринку.

13. Які виокремлюють методи оцінювання конкурентоспроможності продукції за показниками, на основі яких здійснюється таке оцінювання?

а) статистичний, економетричний, ілюстративний, математичний;

б) диференційований, комплексний, змішаний;

в) прямі, непрямі;

г) розрахунково-аналітичний, матричний, графічний.

14. Оберіть методи, які належать до розрахунково-аналітичних методів оцінювання конкурентоспроможності продукції:

а) органолептичні, регістраційні, вимірювальні, соціологічні;

б) експериментальні, розрахункові, статистичні, аналітичні, маркетингові;

в) комерційні, техніко-економічні, нормативно-правові;

г) модель Розенберга, модель з ідеальною точкою, оцінювання на основі рівня продажів.

15. Якість продукції – це:

а) сукупність властивостей продукції, які обумовлюють її здатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення;

б) механізм виготовлення виробів, призначених для власних потреб підприємства;

в) об'єктивна необхідність розвитку суспільних форм організації виробництва;

г) можливість зменшити витрати підприємства.

16. Оберіть формулу, за якою розраховується коефіцієнт сортності продукції:

а) $\frac{N_1 \times Ц_1 + N_2 \times Ц_2}{(N_1 + N_2) \times Ц_2}$;

б) $\frac{N_1 \times Ц_1}{(N_1 + N_2) \times Ц_2}$;

в) $\frac{N_1 \times Ц_1 + N_2 \times Ц_2}{Ц_2}$;

г) $\frac{N_1 \times Ц_1 + N_2 \times Ц_2}{N_2 \times Ц_2}$,

де N_1, N_2 – відповідно, випуск продукції нижчого і вищого сортів, одиниць; $Ц_1$, $Ц_2$ – відповідно, ціна одиниці продукції нижчого і вищого сортів, грн.

17. Оберіть формулу, за якою розраховується узагальнюючий показник конкурентоспроможності продукції:

а) $\frac{\sum E}{\sum B}$;

б) $\frac{\sum B}{\sum E}$;

в) $\frac{\sum E}{ПВ}$;

г) $\frac{\sum E}{ЗВ}$,

де $\sum E$ – сума всіх ефектів від продукції; $\sum B$ – сума всіх витрат; *ПВ* – постійні витрати; *ЗВ* – змінні витрати.

18. Підприємством заплановано виготовити 300 тис. пар взуття для дому, в тому числі вищого рівня якості – 70,0% загальної кількості. Ціна одиниці продукції першого рівня якості – 16 грн, що на 2,40 грн менше від ціни продукції вищої якості. Коефіцієнт сортності продукції становить:

а) 0,940;

б) 0,961;

в) 0,910;

г) 0,851.

19. Виробниче підприємство планує підвищити якість продукції певного виробу. Прибуток від реалізації одиниці продукції складає 2450,00 грн. замість 960 грн у базовому періоді. Обчислити приріст прибутку на один виріб від підвищення його якості:

а) 1490 грн/шт.;

б) 2450 грн/шт.;

в) 960 грн/шт.;

г) 2500 грн/шт.

20. Приріст прибутку на один виріб від підвищення його якості на підприємстві за рік становить 2000 грн, додаткові капіталовкладення, пов'язані з підвищенням якості продукції, – 3400 грн. Обчислити річний економічний ефект від виробництва продукції підвищеної якості, враховуючи, що річний обсяг продукції – 2500 виробів, а нормативний коефіцієнт прибутковості капіталовкладень – 0,15:

а) 3400 тис. грн;

б) 3725 тис. грн;

в) 2500 тис. грн;

г) 2000 тис. грн.

Практичні завдання

Завдання 1

Консервним заводом заплановано виготовити у плановому році 350 тис. умовних банок овочевих консервів, у тому числі вищого сорту – 72% від загальної їх кількості.

Ціна одиниці продукції першого сорту – 8,25 грн, а до ціни вищого сорту встановлена надбавка в розмірі 14,2% від ціни першого сорту.

Визначити коефіцієнт сортності продукції заводу у плановому році та його зміну порівняно зі звітним, якщо у звітному році коефіцієнт сортності складав 0,94.

Зробити висновки.

Завдання 2

Підприємство, яке випускає 10680 тис. одиниць консервної продукції за рік при витратах на її виробництво 59560 тис. грн, запровадило заходи щодо поліпшення її якості, у результаті чого собівартість виробу знизилась на 5,1%.

Одночасно у зв’язку зі зміною постачальників сировини підвищилися транспортні витрати в розрахунку на одиницю продукції з 50 до 56 коп.

Визначити величину річної економії від проведення заходів із поліпшення якості продукції в майбутньому періоді, якщо обсяги її виробництва збільшаться на 9,5%.

Зробити висновки.

Завдання 3

ПАТ «Норд», відомий вітчизняний виробник побутової техніки, планує вийти на ринок однієї з країн Далекого Сходу. Національне виробництво побутових холодильників у цій країні задовольняє попит лише на 20-25%, тому зацікавлення з боку експортерів-виробників цієї продукції досить велике. Основним конкурентом є ПрАТ «Лехел», продукція якого вже захопила 20% досліджуваного ринку.

ПАТ «Норд» розглядає можливість виходу на ринок певної країни з торговельними марками «Фріз» та «Сіріус». Параметри якості холодильників та їх вартісні характеристики наведено в таблицях.

Основні параметри якості холодильників ПАТ «Норд» та ПрАТ «Лехел»

Параметри продукції	Розмірність параметрів	Підприємства та їх торговельні марки			Коефіцієнт вагомості параметра
		ПАТ «Норд»		ПрАТ «Лехел»	
		«Фріз»	«Сіріус»		
Надійність (ресурс)	тис. год.	130	100	130	0,30
Температура низькотемпературного відділення (НТВ)	^{o}C	-15	-12	-12	0,19
Ємність НТВ	дм^3	50	40	60	0,20
Дизайн у балах за 10-бальною шкалою	бал	6	4	5	0,15
Об’єм холодильної камери	л	280	250	240	0,16

Вартісні характеристики холодильників ПАТ «Норд» та ПрАТ «Лехел»

Вартісні характеристики	Торгові марки холодильників		
	«Фріз»	«Сіріус»	«Лехел»
Ціна одиниці продукції, грн	1700	1400	1700
Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації, грн	4500	6600	5000

Визначити інтегральні показники конкурентоспроможності продукції ПАТ «Норд» стосовно продукції ПрАТ «Лехел» і обґрунтувати рішення про доцільність виведення продукції на досліджуваний ринок.

Завдання 4

Підприємство освоїло виробництво трьох видів побутової техніки – ваги побутові ДВП-5М, ваги побутові НПП-2, ваги підлогові ДВП-130.

Розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності продукції за окремими видами побутової техніки і за цим показником визначити вид побутових ваг, який є найбільш конкурентоспроможним на ринку. Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено у таблиці.

Споживчі та економічні параметри продукції

Параметри	Оцінні значення параметрів за виробами, бали*					
	Ваги побутові ДВП-5М		Ваги побутові НПП-2		Ваги підлогові ДВП-130	
	Еталонний виріб	Виріб підприємства	Еталонний виріб	Виріб підприємства	Еталонний виріб	Виріб підприємства
Споживчі						
- надійність (дієздатність шкали)	8	6,2	7	5,8	8	5,2
- довговічність (міцність і некорозійність)	7	6,1	6	5,6	7	6,2
- зручність користування	6	6,4	7	5,6	7	5,8
- дизайн (зовнішнє оформлення)	8	7,6	8	6,4	8	6,2
- гарантійне обслуговування	8	7,1	8	6,4	7	6,1
- упаковка	б	5,6	6	2,4	6	5,8
Економічні						
- продажна ціна	6	8,2	7	9,0	7	7,1
- витрати на ремонт	6	5.9	6	5,8	5	3,8
- вартість обслуговування	5	5,1	7	5,2	7	5.8
- непередбачувані витрати	3	2,7	3	2,1	3	2.0

* оцінні значення параметрів за виробами у балах розраховано відносно максимально можливої кількості балів – 10.

Завдання 5

На основі технічної та економічної інформації (наведеної у таблиці) про продукцію підприємства та еталонну продукцію ринку розрахувати:

– одиничні та групові показники конкурентоспроможності продукції порівняно з новою продукцією;

– інтегральний показник конкурентоспроможності продукції.

Технічні та економічні параметри продукції

Продукція	Економічні параметри продукції, тис. од.			Технічні параметри продукції, тис. од.		
	Параметр 1	Параметр 2	Параметр 3	Параметр 1	Параметр 2	Параметр 3
А	2,5	1,9	4,0	4,1	6,7	4,1,
Б	2,7	2,4	3,5	3,5	6,4	3,7
В	3,0	2,1	3,1	4,1	5,5	3,2
Параметр-еталон продукції	3,2	2,8	4,3	5,5	7,2	4,5

Зробити висновки.

Завдання 6

Підприємство виробляє зволожувачі повітря для офісів та побутових споживачів і успішно конкурує на вітчизняному ринку.

Для встановлення ціни на нову модель зволожувача повітря підприємство вирішило застосувати конкурентну модель ціноутворення, беручи за основу продукцію основного конкурента. При цьому воно хоче отримувати прибуток у розмірі не менше 20% від собівартості продукції, яка становить 520 грн.

Маркетологи підприємства провели аналіз конкурентоспроможності нового товару відносно базового виробу конкурента. Аналіз показав, що за технічними параметрами новий виріб поступається базовому (індекс технічних параметрів $I_{ТП}$ = 0,86), але за економічними параметрами має кращі позиції ($I_{ЕП}$ = 0,94). Ціна базового виробу конкурентів – 900 грн.

Визначити ціну нового зволожувача повітря за рівнем його конкурентоспроможності. Перевірити, чи виконується за такої ціни умова граничного рівня прибутковості, встановленого підприємством.

Завдання 7

Визначити рівень конкурентоспроможності продукції застосувавши методику оцінювання такого рівня за співвідношенням цін на аналогічні товари підприємств-конкурентів. Дані для розрахунків наведені в таблиці.

Ціни на продукцію підприємств-конкурентів

Продукція	Ціни з ПДВ грн			
	Підприємство 1	Підприємство 2	Підприємство 3	Підприємство 4
А	37,80	43,78	39,94	53,04
Б	31,80	36,00	36,12	39,05
В	20,40	18,29	19,12	21,02
Г	31,20	34,85	35,82	30,18
Д	12,80	12,24	14,15	11,89

Зробити висновки.

Завдання 8

Визначити конкурентоспроможність вітчизняного автомобіля порівняно з автомобілем конкурента, розрахувавши індивідуальні, групові та інтегральний показники конкурентоспроможності.

Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено у таблиці.

Вихідні дані для розрахунку конкурентоспроможності вітчизняного автомобіля

Показники	Автомобіль	
	вітчизняний	конкурента
1	2	3
1. Вантажність, т	3	3
2. Технічні параметри конкурентоспроможності:		
2.1. Максимальна швидкість, км/год.	95	110
2.2. Витрати палива на 100 км пробігу, л	15	10
2.3. Пробіг комплекту шин до повного зносу, тис. км	25	30
3. Вартість автомобіля, дол. США	28000	32000
4. Режим роботи автомобіля, днів на тиждень	5	5
5. Кількість робочих тижнів на рік	52	52

Продовження табл.

1	2	3
6. Строк експлуатації автомобіля, років	6	6
7. Дані для розрахунку витрат на експлуатацію автомобіля		
7.1. Середній денний пробіг, км	350	350
7.2. Ціна 1 л палива, дол. США	1,25	1,85
7.3. Ціна одного комплекту шин (в комплекті – 4 шини), дол. США	600	650
7.4. Вартість мастильних матеріалів у розрахунку на рік, дол. США	550	700
7.5. Середньомісячна заробітна плата водія, дол. США	700	950
7.6. Кількість водіїв, осіб	2	2
7.7. Нарахування на заробітну плату, %	13	13
7.8. Інші річні витрати, % від вартості автомобіля		
- страхування	2,5	2,5
- технічне обслуговування	15,0	15,0
- інші витрати	4,0	4,0
8. Відповідність автомобілів нормативним параметрам	відповідає	відповідає
9. Значущість технічних параметрів (експертна оцінка), %		
- швидкість	40	40
- витрати палива	50	50
- пробіг шин	10	10
10. Ставка дисконтування, %	15	15

Зробити висновки.

Перелік рекомендованої літератури

1. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 235 с.

2. 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)» / Г. П. Бурук; Інститут економіки промисловості НАН України. – Донецьк, 2011. – 23 с.

3. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій : навч. посіб. / [С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко,

О. С. Федонін та ін; за ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного]. – К. : КНЕУ, 2000. – 328 с.

4. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омельяненко, та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

5. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. – К. : Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.

6. Конкурентоспособность предприятия: оценка, діагностика, стратегия : науч. изд. / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Х. : ХНЭУ, 2004. – 255 с.

7. Конкурентоспособность продукции и предприятия / [Б. В. Буркинский, Е. В. Лазарева, И. Н. Агеева и др; за ред. Б. В. Буркинского]. – Одесса : ИПРЭЭИ НАН Украины, 2002. – 132 с.

8. Лифиц И. М. Основы стандартизации, метрологии, сертификации : учеб. / И. М. Лифиц. – М. : Юрайт, 1999. – 285 с.

9. Лифиц И. М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг : учеб. пособ. / И. М. Лифиц. – М. : Юрайт-Издат, 2004. – 335 с.

10. Минько Э. В. Качество и конкурентоспособность / Э. В. Минько, М. Л. Кричевский. – СПб. : Питер, 2004. – 268 с.

11. Мороз Л. А. Маркетинг : навч. посіб. / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай. – Львів : ДУ «Львівська політехніка», 1999. – 257 с.

12. Паршина О. А. Управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції : моногр. / О. А. Паршина. – Дніпропетровськ : НГУ, 2008. – 280 с.

13. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / І. О. Піддубний. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.

14. Экономическая эффективность и конкурентоспособность : учеб. пособ. / Д. Ю. Муромцев, Ю. Л. Муромцев, В. М. Тютюнник, О. А. Белоусов. – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2007. – 196 с.

ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ 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
1	2
Теорія меркантилізму (Т. Маен, 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 міновою 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

Продовження табл. 9.1

1	2
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.

Зміст авторських обґрунтувань КПв відображено в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Авторські визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автори, назва робіт	Зміст визначення
1	2
Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: моногр. / Ю. Б. Иванов. – Х. : РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с.	Відносна категорія, яка відображає відмінності розвитку підприємства від конкурента як за ступенем задоволення своєю продукцією суспільної потреби, так і за ефективністю господарської діяльності
Пахомов Ю. М. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі / Ю. М. Пахомов, Д. Г. Лукяненко. – К.: Україна, 1997. – 237 с.	Підприємство, яке тривалий час може залишатися прибутковим за умов відкритої економіки
Мазаракі А. А. та ін. Економіка торговельного підприємства: підруч. для вузів / [А. А. Мазаракі та ін.; під ред. проф. Н. М. Ушакової]. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.	Узагальнююча оцінка конкурентних переваг щодо формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарської системи, які існують на момент чи протягом періоду оцінювання
Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є Шершеньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.	Рівень компетентності підприємства відносно інших підприємств - конкурентів у нагромадженні та використанні господарського потенціалу, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу
Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства / О. М. Тридід. – Х. : ХНЕУ, 2002. – 364 с.	Оцінка внутрішнього потенціалу (стану) підприємства відносно конкурентів

Продовження табл. 9.2

1	2
Тищенко А. Н., Стратегия управления развитием предприятия / А. Н. Тищенко, О. С. Головко. – Х. : ЭДЭНА, 2003. – 198 с.	Спроможність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг, які воно має та знов створює в процесі реалізації стратегії розвитку
Сідун В. А. Економіка підприємства: навч. посіб. / В. А. Сідун, Ю. В. Пономарьова. – К. : ЦНЛ, 2003. – 436 с.	Узагальнююча оцінка конкурентних переваг підприємства щодо формування ресурсного потенціалу, ефективного функціонування, задоволення попиту
Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – [2-е изд., перераб. и доп]. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.	Система оцінних характеристик господарської діяльності підприємства, що впливають на результати боротьби з іншими підприємствами на споживчому ринку
Економіка підприємства: підруч. / [Й. М. Петрович, А. Ф. Кіт. О. М. Семенів та ін; за заг. ред. Й. М. Петровича]. – Львів : Новий світ-2000, 2004. – 680 с.	Можливість ефективної господарської діяльності підприємства та її практичної прибуткової реалізації за умов конкурентного ринку. Динамічна характеристика спроможності підприємства адаптуватись до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг
Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.	Можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами за умов конкурентного ринку. Це результат його конкурентних переваг щодо всього спектра проблем управління підприємством
Економіка підприємства : підруч. / [за заг. ред. С. Ф. Покропивного]. – [вид 3-тє, без змін]. – К. : КНЕУ, 2006. – 528 с.	Здатність підприємства до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку
Гетьман О. О. Економічна діагностика : навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : ЦНЛ, 2007. – 307 с.	Спроможність підприємства займати визначену ринкову нішу в певний період часу
Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / [под ред. А. П. Градова и Б. И. Кузина]. – СП., 1996. – 510 с.	Порівняльна перевага підприємства щодо інших підприємств певної галузі у державі чи за її кордонами

Продовження табл. 9.2

1	2
Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : ЦЭМ, 1996. – 160 с.	Здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти їй; конкурентоспроможність визначають порівняльні конкурентні переваги підприємства відносно підприємств-аналогів, які діють на певному ринку
Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров / С. А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 344 с.	Здатність підприємства досягати своїх цілей за умов ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства
Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учеб. для вузов / М. И. Круглов. – М. : РДЛ, 1999. – 768 с.	Система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність
Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М: ЮНИТИ, 2000. – 376 с.	Здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ними успішну боротьбу за ринки збуту товарів та послуг
Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М., 2000. – 256 с	Можливість підприємства ефективно розпоряджатись власними й залученими ресурсами за умов конкурентного ринку
Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 615 с.	Можливість кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб покупців
Портер М. Конкуренция : учеб. пособ. / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.	Можливість досягати конкурентних переваг і утримувати їх у певних сферах
Інститут менеджменту і розвитку (IMD). World Competitiness Yearbook 2000, IMD. www. imd.ch	Реальна і потенційна можливості підприємств за існуючих умов проектувати, виготовляти, збувати товари, які за ціновими й неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів

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. Склад основних елементів системи управління КПв та їх взаємозв'язки представлено на рис. 9.1.

Рис. 9.1. Взаємозв'язки елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства *[7, с. 388]*

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. 9.3).

Таблиця 9.3

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 напрямами 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

Реалізація функцій управління КПв у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 9.2).

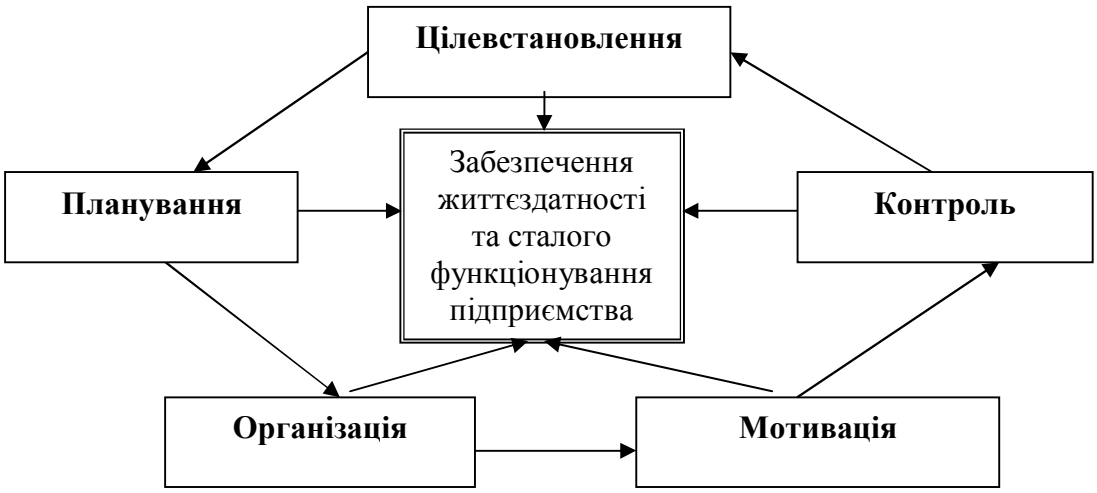


Рис. 9.2. Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

Зазначимо базові принципи управління КПв, згрупувавши їх у табл. 9.4.

Таблиця 9.4

Принципи системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Принципи	Характеристики
1	2
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

Продовження табл. 9.4

1	2
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, кооперaційна);

– стратегії забезпечення КПв (передбачає формування товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної, інтеграційної, управлінської стратегій).

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

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 діяльностей.

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;

– удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції;

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

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 фондовіддачі 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.

Рис. 9.4. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства

1 – Кадрова складова *2 – Майнова складова*

3 – Товарна складова *4 – Організаційна складова*

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), фондовіддачі (взаємозв'язок із майновою складовою), оборотності товарних запасів (взаємозв'язок з організаційною та товарною складовими). 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 ефективної, раціональної 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.

У загальному вигляді основний алгоритм оцінювання КПв визначено як структурно-логічну схему системи забезпечення та розрахунку інтегрального показника рівня конкурентоспроможності (рис. 9.5).

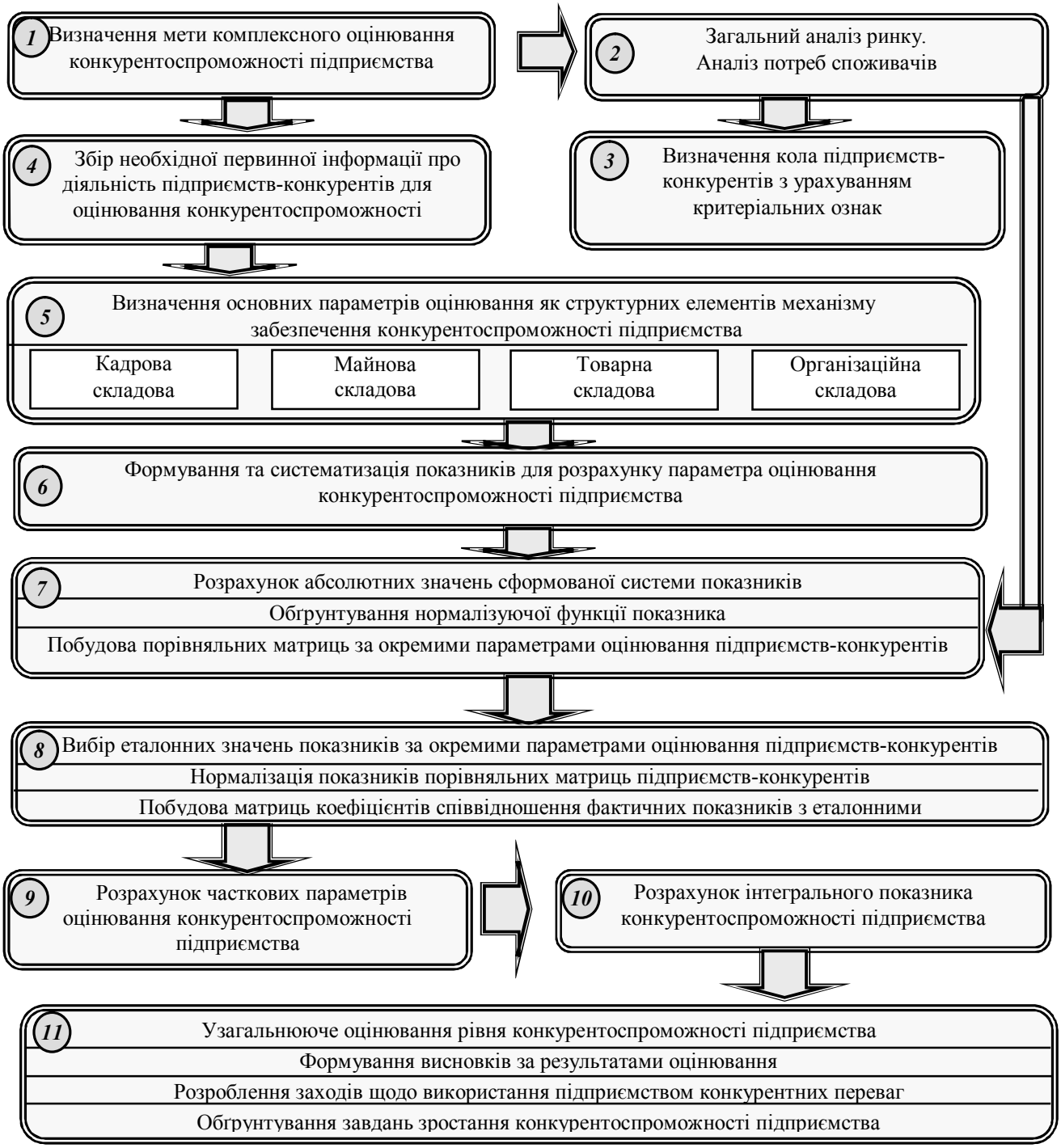


Рис. 9.5. Структурно-логічна схема комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства

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. 9.6).

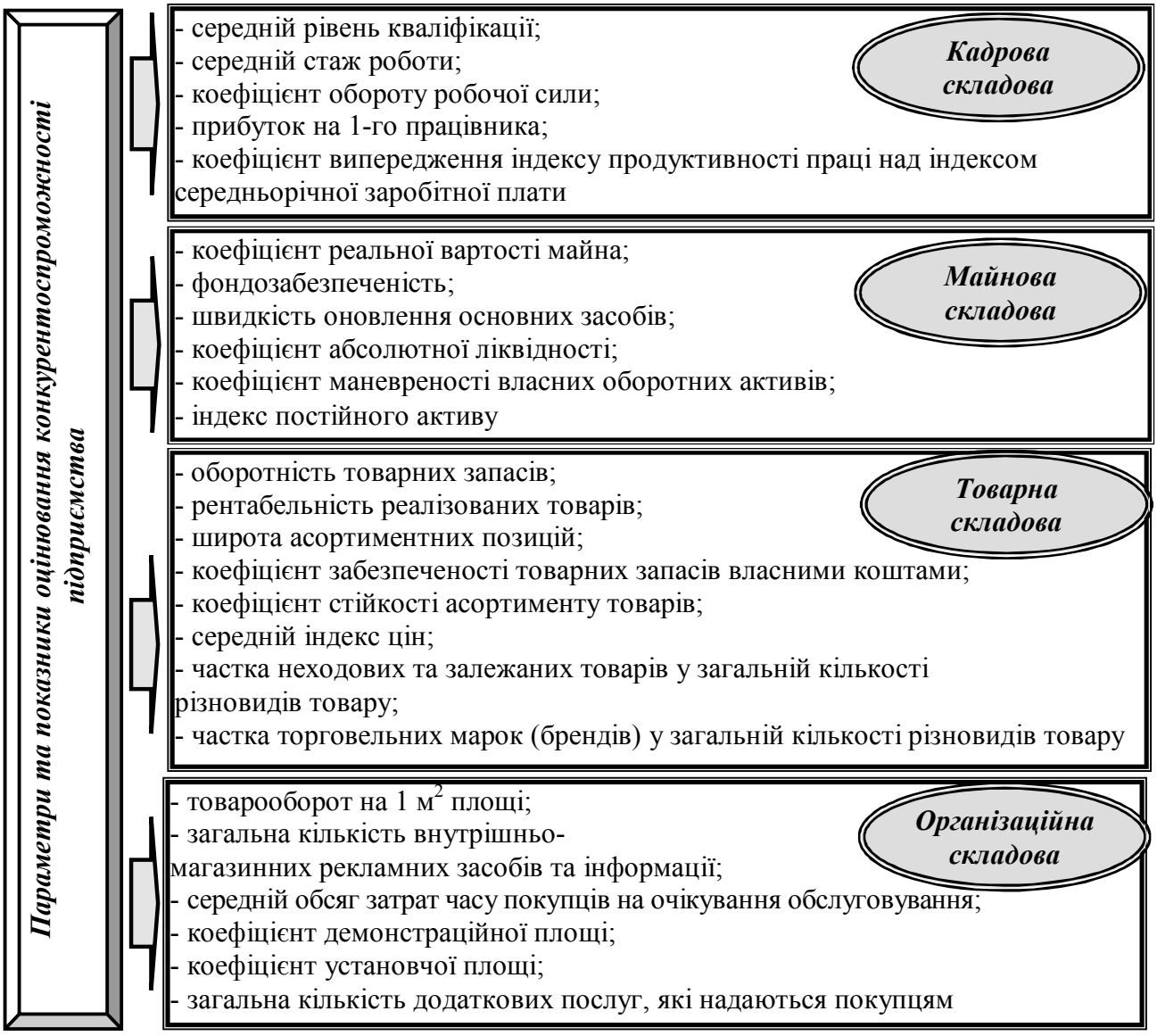


Рис. 9.6. Параметри та показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Важливим принципом економічного оцінювання КПв є комплексність, що передбачає використання системи економічних параметрів та показників як часткового, так і узагальнюючого змісту (табл. 9.5).

Таблиця 9.5

Алгоритми розрахунку показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Найменування показників	Алгоритми розрахунку	Умовні позначення	Рекомендовані значення
1	2	3	4
Кадрова складова			
Середній рівень кваліфікації ($\overline{РК}$)	$\frac{\sum K_i \times T_i}{\sum T}$	K_i – *i*-та кваліфікаційна категорія торгово-оперативного персоналу; T_i – кількість працівників *i*-тої кваліфікаційної категорії; T – чисельність працівників	Зменшення
Середній стаж роботи ($\overline{СР}$)	$\frac{\sum C_i \times Ч_i}{\sum T}$	C_i – стаж роботи торгового працівника; $Ч_i$ – кількість працівників з *i*-тим стажем роботи	Збільшення
Коефіцієнт обороту робочої сили ($К_о$)	$\frac{Ч_{пр.} + Ч_{зв.}}{СОЧ}$	$Ч_{пр.}$ – чисельність працівників, прийнятих на роботу; $Ч_{зв.}$ – чисельність працівників, звільнених з роботи; $СОЧ$ – середньооблікова чисельність працівників	Зменшення
Прибуток на 1-го працівника ($П_{1\text{-го пр.}}$)	$\frac{П_{доп}}{СОЧ}$	$П_{доп}$ – прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	Збільшення
Коефіцієнт випередження індексу продуктивності праці над індексом середньорічної заробітної плати ($К_{вп}$)	$\frac{I_{ПП}}{I_{СЗ}}$	$I_{ПП}$ – індекс продуктивності праці; $I_{СЗ}$ – індекс середньорічної заробітної плати	Збільшення
Майнова складова			
Коефіцієнт реальної вартості майна ($К_{рвм}$)	$\frac{ОЗ_з + З}{ПБ}$	$ОЗ_з$ – залишкова вартість основних засобів; $З$ – загальний розмір запасів; $ПБ$ – підсумок (валюта) балансу	0,5-0,8

Продовження табл. 9.5

1	2	3	4
Фондозабезпеченість ($Ф_{оз}$)	$\frac{\overline{ОЗ}}{СОЧ}$	$\overline{ОЗ}$ – середньорічна вартість основних засобів	Збільшення
Швидкість оновлення основних засобів ($Ш_{ооз}$)	$\frac{ОЗ_к}{ОЗ_в}$	$ОЗ_к$ – основні засоби на кінець аналітичного періоду; $ОЗ_в$ – введені основні засоби за період	Збільшення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($К_{ал}$)	$\frac{ПФІ + ГК}{ПЗ}$	*ПФІ* – поточні фінансові інвестиції; *ГК* – грошові кошти та їх еквіваленти; *ПЗ* – поточні зобов'язання та забезпечення	0,2–0,35
Коефіцієнт маневреності власних оборотних активів ($К_{мвк}$)	$\frac{ВОА}{ВК}$	*ВОА* – власні оборотні активи	0,3–0,5
Індекс постійного активу ($І_{па}$)	$\frac{НОА}{ВК}$	*НОА* – необоротні активи	Зменшення
Товарна складова			
Оборотність товарних запасів ($О_{ТЗ}$)	$\frac{ТО}{\overline{ТЗ}}$	$\overline{ТЗ}$ – середні товарні запаси; *ТО* – обсяг товарообороту	Збільшення
Рентабельність реалізованих товарів ($Р_{рт}$)	$\frac{ЧП}{ТО}$	*ЧП* – чистий прибуток	Збільшення
Коефіцієнт забезпеченості товарних запасів власними коштами ($К_{зтз}$)	$\frac{ВОА}{Т}$	*Т* – товарні запаси	> 0,5
Широта асортиментних позицій ($Ш_{ап}$)			Збільшення
Коефіцієнт стійкості асортименту товарів ($К_{са}$)	$1 - \frac{Оп}{n \cdot a}$	*Оп* – кількість різновидів товарів, що були відсутні у продажі в момент перевірок; *n* – кількість перевірок; *a* – кількість різновидів товарів, що передбачені розробленим асортиментним переліком	Збільшення
Середній індекс цін ($\bar{І}_ц$)	$\frac{\sum_{i=1}^{n} \frac{Ц}{Ц_0}}{n}$	*Ц* – фактична ціна товару; $Ц_0$ – найменше значення ціни товару у групі підприємств, що приймається за базу порівняння і дорівнює 1; *n* – число найменувань товарів у переліку	Зменшення
Частка неходових та залежаних товарів у загальній кількості різновидів товару ($Ч_{НЗт}$)	$\frac{НЗ}{РТ} \times 100$	*НЗ* – кількість неходових та залежаних товарів; *РТ* – загальна кількість асортиментних позицій (різновидів товару)	Зменшення

Продовження табл. 9.5

1	2	3	4
Частка торгових марок (брендів) у загальній кількості різновидів товару (I_m)	$\frac{T_м}{A_n} \times 100$	$Тм$ – кількість торговельних марок (брендів); A_n – загальна кількість асортиментних позицій	Збільшення
Організаційна складова			
Товарооборот на 1 м^2 торгової площі ($ТО_м^2$)	$\frac{ТО}{П_{ТЗ}}$	$П_{ТЗ}$ – площа торгового залу	Збільшення
Загальна кількість внутрішньо магазинних рекламних засобів та інформації ($К_{РІ}$)	$З_{ВмР} + З_{ВмІ}$	$З_{ВмР}$ – засоби внутрішньо-магазинної реклами; $З_{ВмІ}$ – засоби внутрішньо-магазинної інформації	Збільшення
Середній обсяг затрат часу покупців на очікування обслуговування ($\overline{ЗЧ}$)	$\frac{\sum ЗО}{n} + \frac{\sum ЗР}{n}$	$\sum ЗО$ – загальний обсяг зафіксованих затрат часу на очікування обслуговування (консультації) продавцем; $\sum ЗР$ – загальний обсяг зафіксованих затрат часу покупців на очікування розрахунку; n – число хронометражних замірів	Зменшення
Коефіцієнт демонстраційної площі ($К_{дп}$)	$\frac{ДП}{П_{ТЗ}}$	$ДП$ – демонстраційна площа	0,70–0,76
Коефіцієнт установчої площі ($К_{уп}$)	$\frac{УП}{П_{ТЗ}}$	$УП$ – установча площа	0,27–0,32
Загальна кількість додаткових послуг, які надаються покупцям ($К_{Дп}$)	$П_рП + П_сП$	$П_рП$ – передпродажні послуги продажу товару; $П_сП$ – післяпродажні послуги продажу товару	Збільшення

Отримані показники оцінювання КПв запропоновано групувати в порівняльні матриці та розраховувати коефіцієнти співвідношення фактичних показників з еталонними значеннями. При цьому нормалізацію показників доцільно здійснювати за допомогою формул (9.1), (9.2):

– нормалізуюча функція ($max\ (a_{ij}^*)$):

$$\max\ (a_{ij}^*) = \frac{a_{ij}}{\max\ (a_{ij})}, \qquad (9.1)$$

– нормалізуюча функція ($min\ (a_{ij}^*)$):

$$\max\ (a_{ij}^{*}) = \frac{\min\ (a_{ij})}{a_{ij}}, \qquad (9.2)$$

де a_{ij} – значення j-го показника i-го підприємства.

Для нормалізації економічних показників конкурентоспроможності використовують одну з нормалізуючих функцій максимізації чи мінімізації, залежно від тенденцій зміни показника (зростання – функція максимізації, зменшення – функція мінімізації). Відповідно до результатів економічних показників доцільно визначати часткові параметри оцінювання конкурентоспроможності окремих складових підприємства:

$$Z_{ip} = \frac{\sum_{j=1}^{n} w_j \frac{a_{ij}}{a_{0ij}}}{V_{ip} \cdot \sum_{j=1}^{n} w_j}, \qquad (9.3)$$

де Z_{ip} – часткові параметри оцінювання конкурентоспроможності i-го підприємства ($i = 1, 2, 3, \ldots, m$);

w_j – вага j-го показника ($j = 1, 2, 3, \ldots, n$);

a_{0ij} – еталонне значення j-го показника i-го підприємства;

V_{ip} – кількість нормалізованих показників p-го параметра оцінювання конкурентоспроможності i-го підприємства.

На основі отриманих результатів часткових параметрів оцінювання і визначення відповідних еталонних значень конкурентоспроможності окремих складових розраховується інтегральний показник КПв. При цьому показники оцінювання КПв характеризуються рівнозначною ціною ваги ($w_j = 1$).

Виходячи з попередніх обґрунтувань та моделей, інтегральний показник КПв може бути розрахований за формулою:

$$I_{KC_i} = \sqrt{\sum_{p=1}^{k} (Z_{ip} - Z_{0p})^2}, \qquad (9.4)$$

де, I_{KCi} – інтегральний показник конкурентоспроможності i-го підприємства;

p – кількість часткових параметрів оцінювання конкурентоспроможності i-го підприємства ($p = 1, 2, 3, \ldots, k$);

Z_{0p} – еталонне значення часткового параметра оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Значення інтегрального показника конкурентоспроможності, що наближається до найменшого числа, характеризує зростання рейтингової позиції і конкурентного статусу підприємства в досліджуваному конкурентному середовищі.

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) запропонованих економічних показників.

Розрахунок параметричного одиничного оцінювання КПв за кожним систематизованим параметром можна виконати за формулою:

$$a_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^{m} K_{ij}}{m}, \tag{9.5}$$

де a_{ij} – значення одиничного оцінювання j-го параметра i-го підприємства;

K_{ij} – значення одиничного оцінювання m-ним експертом j-го параметра i-го підприємства.

Відповідно до розрахованого рангу параметрів оцінювання для кожного підприємства визначають сумарний параметричний показник конкурентоспроможності протягом аналітичного періоду.

$$C_i = \sum_{i=1}^{n} (a_{ij} \cdot R_j), \tag{9.6}$$

де C_i – сумарний параметричний показник оцінювання конкуренто-спроможності i-го підприємства;

R_j – ранг j-го параметра оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Коефіцієнт конкурентоспроможності доцільно розраховувати шляхом нормалізації результатів сумарного параметричного показника. Найбільшу сумарну оцінку за визначеними параметричними показниками приймемо за одиницю, що характеризуватиме позицію підприємства-лідера. Для інших підприємств розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності здійснюється за співвідношенням їх сумарного параметричного показника до максимального значення заданого показника підприємства-лідера.

$$K^{A}_{KC_i} = \frac{C_i}{C_i^{\max}}, \tag{9.7}$$

де K^{A}_{KCi} – коефіцієнт конкурентоспроможності *i*-го підприємства;

C_i^{max} – максимальне значення сумарного параметричного показника оцінювання конкурентоспроможності *i*-го підприємства.

Необхідно зазначити градаційні зміни коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства:

– якщо коефіцієнт конкурентоспроможності дорівнює 1,0, це означає, що підприємство є лідером і володіє винятково сильним конкурентним статусом;

– значення 0,8-1,0 характеризує підприємство-претендента із сильною конкурентною позицією;

– значення 0,5-0,7 характеризує підприємство-послідовника із середньою конкурентною позицією;

– значення 0,0-0,4 характеризує підприємство-новачка і з слабкою конкурентною позицією.

Останнім етапом аналітичного оцінювання конкурентоспроможності підприємства є побудова матриці експертних суджень про формування конкурентної позиції в ринковому середовищі.

Важливим є графічне відображення рівня конкурентної боротьби та результатів аналітичного оцінювання КПв за допомогою багатокутника у формі розрахунку площі відповідної йому діаграми. Якщо під рівними між собою кутами провести вісі з позначенням на кожній із них параметра оцінювання, то площу багатокутника КПв можна розрахувати за формулою:

$$S_i^K = \frac{1}{2}\sum_{i=1}^{n} P_{ij} \cdot P_{ij^{+1}} \sin(R_j \cdot 360^0), \qquad (9.8)$$

де S_i^K – площа багатокутника конкурентоспроможності *i*-го підприємства;

P_{ij} – параметричний показник оцінювання *j*-го параметра *i*-го підприємства.

Відповідно до методології оцінювання, розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності за графічним способом виконується аналогічно до аналітичного способу, водночас показником розрахунку є площа багатокутника (9.9):

$$KC_{KC_i}^G = \frac{S_i^K}{S_{i\ \max}^K}, \qquad (9.9)$$

де K^G_{KCi} – коефіцієнт конкурентоспроможності *i*-го підприємства;

$S_i^K{}_{max}$ – максимальне значення площі багатокутника конкурентоспроможності *i*-го підприємства.

Практичне використання визначених методів оцінювання відображає багатоваріантність розрахунків конкурентоспроможності та вибір оптимальних із них. Критерієм оптимальності методу оцінювання конкурентоспроможності є відповідність цільовим методам планування фінансових результатів та стратегії розвитку підприємства.

9.5. Прогнозування стану конкурентоспроможності підприємства

Методологія прогнозних досліджень КПв побудована на принципах системності, комплексності, багатоваріантності, адекватності конкурентному середовищу. Важливими є принципи науковості прогнозування (забезпеченість розрахунків економічними моделями, відповідність прогнозів до дії економічним законам і категоріям), практичності використання (можливість прикладного застосування прогнозних моделей для окремих суб'єктів ринку).

Методологічно важливими є критерії класифікації методів прогнозування, а саме: рівень об'єктивності прогнозування (суб'єктивні

та об'єктивні методи); рівень аналітичності прогнозування (наївні та причинно-наслідкові методи). Поєднання двох підходів до класифікації формує такі типи методів прогнозування: експертне оцінювання; експлікативні методи; методи екстраполяції; метод інтуїції.

Для прогнозування показників КПв запропонована методика, відповідно до якої побудовано багатофакторну динамічну модель (рис. 9.7).

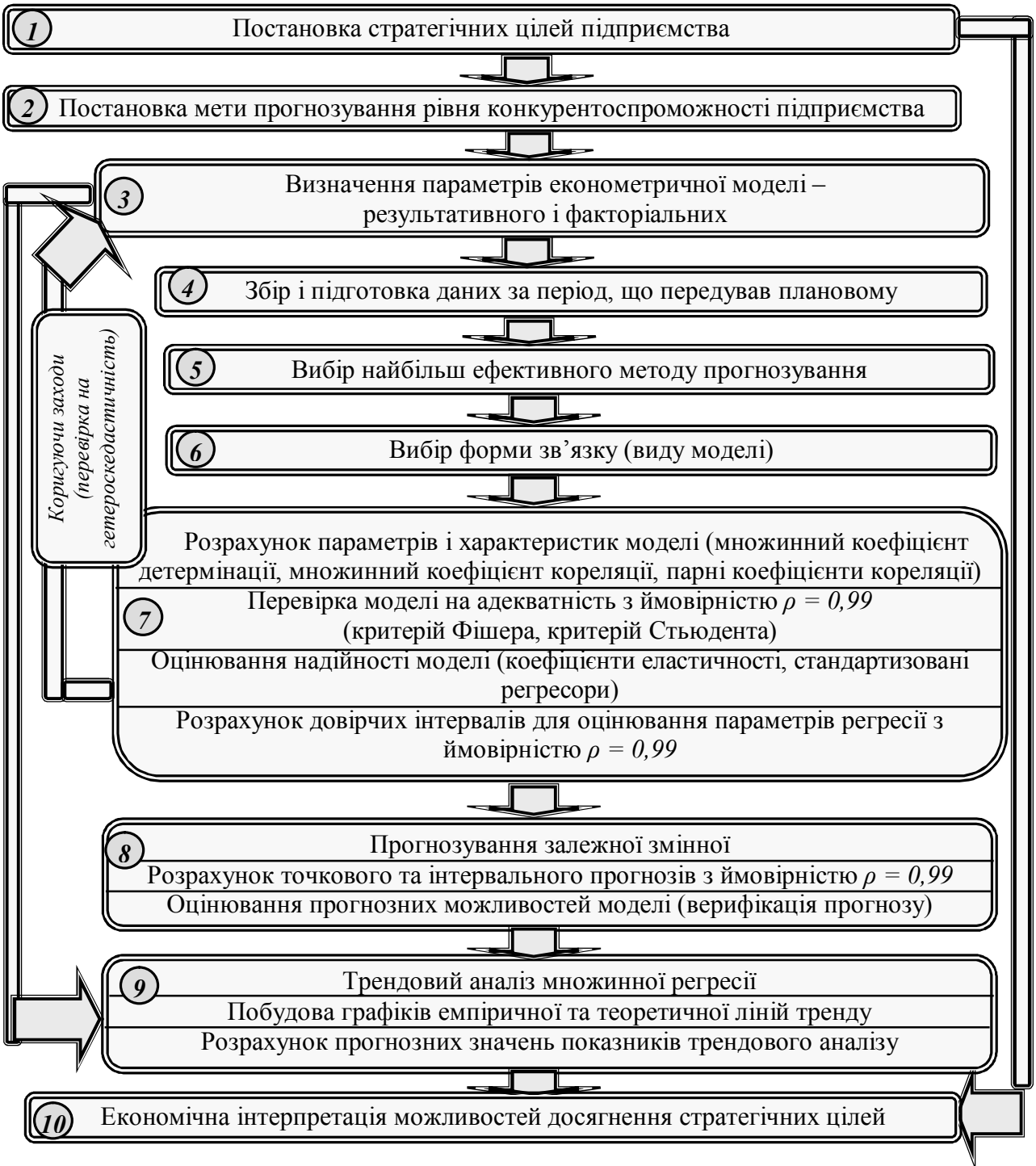


Рис. 9.7. Структурно-логічна схема побудови прогнозної економіко-математичної моделі конкурентоспроможності підприємства

Використовуючи підходи до апробації реальності економіко-математичних моделей та враховуючи ступінь їх достовірності, використовують лінійну функцію обґрунтування взаємозв'язків результативних і факторних параметрів.

Розрахунок коефіцієнтів множинної регресійної моделі передбачає побудову залежності рівня конкурентоспроможності від систематизованих факторів впливу (ресурсно-економічне забезпечення конкурентного стану підприємства протягом визначеного календарного періоду).

Для розрахунку тісноти кореляційного зв'язку між індексом КПв та параметрами рівняння множинної регресії в сукупності визначають множинний коефіцієнт кореляції. При цьому оцінку щільності кореляційного зв'язку при стохастичній залежності можна визначити за допомогою таблиці Чеддока.

Незалежно від вибору методу прогнозування, форми зв'язку регресійних факторів отриману модель необхідно оцінити на адекватність і надійність та встановити відповідність розрахункової моделі фактичним значенням аналітичного періоду. З цією метою розраховують критерій Фішера, критерій Стьюдента, коефіцієнт еластичності, стандартизований коефіцієнт регресії.

Значущість окремих коефіцієнтів кореляції економетричної моделі перевіряють за допомогою *t*-критерію Стьюдента шляхом покрокового підключення факторів у множинну регресійну модель КПв.

Узагальнені результати розрахунку показників надійності моделі КПв характеризуються коефіцієнтом еластичності та стандартизованим коефіцієнтом регресії. При цьому для побудови довірчого інтервалу параметрів множинної моделі КПв необхідно врахувати стандартні значення їх похибок та випадкову величину розподілу Стьюдента (формула (9.10)):

$$b_i = b_i^* \pm t(p, n-m-1)S_{b_i}, \qquad (9.10)$$

де b_i – довірчий інтервал *i*-го коефіцієнта множинної регресії;

b_i^* – теоретичний *i*-тий коефіцієнт множинної регресії;

t – критичне значення *t*-критерію при *n-m* ступенях свободи і ймовірності *p*;

n – кількість спостережень;

m – кількість змінних у множинній регресії;

S_{b_i} – середньоквадратичне відхилення i-го коефіцієнта множинної регресії.

Також доцільно провести точкове оцінювання прогнозного значення математичного сподівання та індивідуального значення залежної змінної моделі КПв (формули (9.11), (9.12)).

$$\hat{y}_0 - t_p \hat{\sigma}_{пр.} \le M(y_0) \le \hat{y}_0 + t_p \hat{\sigma}_{пр.}, \quad (9.11)$$

$$\hat{y}_0 - t_p \hat{\sigma}_{пр.(i)} \le y_0 \le \hat{y}_0 + t_p \hat{\sigma}_{пр.(i)}, \quad (9.12)$$

де $M(y_0)$ – математичне сподівання прогнозу залежної змінної;

y_0 – індивідуальне значення прогнозу залежної змінної;

$\hat{y}_0$ – точкова оцінка прогнозного значення залежної змінної;

t_p – критичне значення t-критерію при n-m ступенях свободи і ймовірності p;

$\hat{\sigma}_{пр.}, \hat{\sigma}_{пр.(i)}$ – стандартна похибка прогнозу математичного сподівання та індивідуального значення залежної змінної.

Для оцінювання прогнозних якостей моделі доцільне використання порівняльної системи характеристик, що належать до похибок прогнозу залежної змінної (розрахунок середньої помилки апроксимації та коефіцієнта невідповідності Тейла).

Зазначимо, що зі зростанням вибірки суб'єктів конкурентного поля та відповідної їм інформаційної бази оцінювання конкурентоспроможності, точність моделювання прогнозних розрахунків зростатиме, що забезпечить достовірність стратегічного моделювання і прогнозування розвитку конкурентного середовища.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає суть поняття «конкурентоспроможність підприємства»?

2. У яких економічних теоріях присутня трансформація поглядів на сутність конкурентоспроможності підприємства?

3. Які Вам відомі авторські визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»?

4. З чим пов'язані відмінності авторських позицій щодо трактувань конкурентоспроможності підприємства?

5. Які можна зробити висновки, досліджуючи трансформацію поглядів на конкурентоспроможність підприємства, її організаційно-економічні та функціональні особливості?

6. У чому полягає суть поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»?

7. Охарактеризуйте мету, суб'єкти, об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства.

8. Які функції виконує система управління конкурентоспроможністю підприємства?

9. На яких базових принципах відбувається управління конкурентоспроможністю підприємства?

10. Охарактеризуйте організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства.

11. Охарактеризуйте організаційно-економічну структуру механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

12. За якою послідовністю етапів та дій оцінюють конкурентоспроможність підприємства?

13. Перелічіть параметри та відповідні їм показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

14. Охарактеризуйте аналітичний, експертний та графічний способи розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.

15. За якою схемою будується прогнозна економіко-математична модель конкурентоспроможності підприємства?

Питання для самостійного вивчення

1. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.

2. Принципи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

3. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

4. Характеристика комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

5. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства.

6. Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності методом бажаності.

7. Розробка та побудова моделі конкурентоспроможності промислового підприємства.

8. Графічна інтерпретація моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

9. Послідовність побудови та графічна інтерпретація моделі досконалої конкуренції.

10. Аналіз конкурентоспроможності маркетингової діяльності підприємства.

11. Типологія бізнес-організацій та особливості забезпечення їх конкурентоспроможності.

Питання для дискусії

1. Визначення сутності конкурентоспроможності підприємства.

2. Елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

3. Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Структура механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

5. Алгоритм комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

6. Методика прогнозування стану конкурентоспроможності підприємства.

План семінарського заняття

1. Сутнісна характеристика поняття «конкурентоспроможність підприємства».

2. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства.

3. Організаційно-економічна структура механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Систематизація та розрахунок показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

5. Прогнозування стану конкурентоспроможності підприємства.

Теми рефератів

1. Трансформація економічної категорії конкурентоспроможності підприємства.

2. Системні взаємозв'язки конкурентоспроможності на макро- і макрорівнях.

3. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Взаємозв'язок фінансово-економічного стану і конкурентоспроможності підприємства.

5. Сутність і критерії фінансово-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства.

6. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

7. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства.

8. Інтегральне оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

9. Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємства.

10. Ресурсне забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

11. Підвищення ефективності управління фінансово-економічним механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі.

12. Чинники конкурентоспроможності та їх вплив на фінансово-економічний стан підприємства.

13. Ефективність механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

14. Вибір стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

15. Реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

16. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку.

Тести

1. В яких економічних теоріях не розглядалось поняття «конкурентоспроможність підприємства»?

а) теорії меркантилізму;

б) теорії конкурентних переваг;

в) теорії великого вибуху;

г) теорії інтелектуального лідерства.

2. Оберіть визначення, яке найбільш повно висвітлює сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»:

а) характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що включають переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання;

б) механізм ефективного використання конкурентних переваг з метою реалізації стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності та забезпечення соціально-економічних потреб споживачів;

в) самоврядна статутна організація, що утворюється на засадах угоди та рівноправності з метою представництва і захисту законних інтересів роботодавців;

г) суб’єкт господарювання, створений юридичною особою (або) громадянином шляхом об’єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності.

3. Відмінності авторських позицій щодо трактувань конкурентоспроможності підприємства не пов'язані з …

а) обмеженням поняття конкурентоспроможності системою внутрішньо регіонального, національного, світового ринкових середовищ;

б) ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції;

в) демографічною ситуацією в державі та її транскордонною політикою;

г) системою структурних елементів ресурсного потенціалу підприємства.

4. Оберіть визначення, яке найбільш повно висвітлює сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»:

а) метод, що ґрунтується на визначенні норм витрат різних ресурсів і забезпеченні на цій основі необхідного випуску продукції;

б) свідомо обґрунтоване визначення та підтримання необхідних пропорцій розвитку підприємства;

в) сукупність спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій;

г) певний аспект менеджменту підприємства, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

5. Яка мета управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) поліпшення демографічної ситуації на території функціонування підприємства;

б) забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі;

в) розширення прав та свобод споживачів продукції підприємства;

г) удосконалення договірних взаємовідносин із політичними та благодійними організаціями.

6. Яким є об'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) структурні зміни конкурентного середовища у зв'язку з підвищенням рівня державного контролю податкових зобов'язань;

б) сукупність фінансово-економічних програм підприємства щодо поліпшення соціальної відповідальності на ринку;

в) участь підприємства у державних програмах із поліпшення територіальної інфраструктури території функціонування;

г) рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

7. До суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства не належать:

а) власник підприємства;

б) лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства;

в) благодійні та громадські організації;

г) державні та відомчі управлінські структури й органи.

8. Які функції не виконує система управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) планування;

б) цілевстановлення;

в) екологічного контролю;

г) мотивація.

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

а) планування;

б) цілевстановлення;

в) екологічного контролю;

г) мотивація.

10. Які принципи не є базовими у системі управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) системності управління, цільової спрямованості, гнучкості, наукової обґрунтованості управління;

б) ринкової орієнтації, етапності, зіставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів;

в) індексації, санації, девальвації, комплексного державного контролю;

г) багатоваріантності, комплексності, збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства.

11. За яким принципом передбачається генерація альтернативних варіантів розвитку подій при системі управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства;

б) збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства;

в) багатоваріантності;

г) ранжування об’єктів управління за їх важливістю.

12. Який блок не належить до схеми організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) вибір конкурентної стратегії підприємства;

б) інформаційне забезпечення системи внутрішнього управління;

в) реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією;

г) бюджетування програм створення фонду благодійної допомоги населенню з низьким рівнем доходів.

13. Оберіть складові (критерії) механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

а) кадрова, майнова, товарна, організаційна;

б) диверсифікації та планування виробництва, реорганізація системи внутрішнього обліку й аналізу, удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту;

в) маркетингова, фінансово-інвестиційна, силова, інноваційна, соціальна, техніко-технологічна, логістична підсистеми;

г) комплексність, гнучкість, етапність, ринкова орієнтації.

14. Який з етапів оцінювання конкурентоспроможності підприємства є першим?

а) визначення мети комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

б) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства;

в) формування та систематизація показників для розрахунку параметра оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

г) визначення кола підприємств-конкурентів з урахуванням критеріальних ознак.

15. Які критеріальні ознаки не є важливими для визначення кола підприємств-конкурентів у процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства?

а) ідентичність профілю діяльності з урахуванням широти, глибини та сталості асортименту товарної пропозиції;

б) порівняльність фаз життєвого циклу підприємств та наявність доступу і рівність можливостей щодо ресурсного забезпечення підприємства в ринковому середовищі;

в) технологічна структура виробничих інвестицій та необхідний їх обсяг для реалізації програм розвитку;

г) єдиний внутрішньорегіональний ринок діяльності або його певний сегмент, визначений у межах району.

16. До якої складової конкурентоспроможності підприємства належать такі показники, як оборотність товарних запасів, коефіцієнт стійкості асортименту товарів, середній індекс цін товарів, широта асортиментних позицій?

а) кадрової;

б) товарної;

в) фінансово-інвестиційної;

г) майнової.

17. До якої складової конкурентоспроможності підприємства належать такі показники, як фондозабезпеченість, індекс постійного активу, коефіцієнт абсолютної ліквідності?

а) кадрової;

б) товарної;

в) фінансово-інвестиційної;

г) майнової.

18. Оберіть формулу розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства:

а) $\sqrt{\sum_{p=1}^{k}(Z_{ip}-Z_{0p})^2}$;

б) $\sqrt{\sum_{p=1}^{k}Z_{0p}{}^2}$;

в) $\sum_{p=1}^{k}(Z_{ip}-Z_{0p})^2$;

г) $\sqrt{\sum_{p=1}^{k}\frac{(Z_{ip}-Z_{0p})^2}{100}}$,

де Z_{ip} – часткові параметри оцінювання конкурентоспроможності *і*-го підприємства; Z_{0p} – еталонне значення часткового параметра оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

19. Оберіть формулу розрахунку площі багатокутника конкурентоспроможності підприємства:

а) $\sum_{i=1}^{n} P_{ij} \cdot P_{ij^{+1}}$;

б) $\frac{1}{2}\sum_{i=1}^{n} P_{ij} \sin(R_j \cdot 360^0)$;

в) $\sqrt{\sum_{i=1}^{n} P_{ij} \cdot P_{ij^{+1}} \sin(360^0)}$;

г) $\frac{1}{2}\sum_{i=1}^{n} P_{ij} \cdot P_{ij^{+1}} \sin(R_j \cdot 360^0)$,

де P_{ij} – параметричний показник оцінювання j-го параметра i-го підприємства; R_j – ранг j-го параметра оцінювання конкурентоспроможності підприємства

20. Якими методами не здійснюють прогнозування стану конкурентоспроможності підприємства?

а) експертного оцінювання;

б) екстраполяції;

в) правового регулювання;

г) інтуїції.

Практичні завдання

Завдання 1

Ініціативною групою дослідників розроблено спеціальну матрицю конкурентоспроможності кількох закордонних підприємств, що діють на вітчизняному ринку установчо-виробничих АТС.

Визначити:

– узагальнений показник конкурентоспроможності кожного підприємства;

– найвищий і найнижчий рівні конкурентоспроможності серед конкурентних на українському ринку підприємств.

Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено у таблиці.

Матриця конкурентоспроможності закордонних підприємств, які діють на українському ринку установчо-виробничих АТС

Ключові чинники успіху	Коефіцієнт значущості чинника	Рейтинг чинника успіху підприємств					
		Alcatel	ATTIS Telecom	Kapsch	Zucent Techno-logies	Pana-sonic	Siemens
Якість продукції	0,30	4	3	3	3	3	4
Продажна ціна	0,20	2	4	3	4	4	3
Технічне обслуговування	0,20	3	1	3	2	2	2
Канал збуту	0,10	4	3	3	4	3	2
Портфель товарів*	0,10	4	4	3	3	1	3
Наявність сертифікатів Міністерства зв'язку України **	0,06	2	1	2	1	0	2
Реклама і стимулювання збуту	0,04	1	2	3	4	4	3
Разом	1,00	×	×	×	×	×	×

* Рейтинг за показником «Портфель товарів» визначається відповідно до наявності в асортименті продукції підприємств великих, середніх і малих АТС та додаткових послуг.
** Рейтинг наявності сертифікатів встановлюється в межах від 0 до 2 і дорівнює: 0 – продукція не сертифікована; 1 – сертифікат відповідності мають окремі продукти підприємств; 2 – вся продукція підприємств сертифікована згідно з чинним законодавством України.

Зробити висновки.

Завдання 2

Провести аналіз конкурентоспроможності магазинів за показниками роздрібного товарообороту у звітному році. Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено у таблиці.

Баланс показників роздрібного товарообороту магазинів за звітний рік

(тис. грн)

Магазини	Роздрібний товарооборот			Товарні запаси на початок звітного року	Товарні запаси на кінець звітного року			Надходження за звітний рік			Відхилення товаро-обороту за рахунок	
	Планове завдання	Фактичне виконання	Відхилення, ±		Норматив на І кв. наступного року	Фактичні на кінець року	Відхилення, ±	За планом	Фактично	Відхилення, ±	надходження	товарних запасів
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Магазин 1	4,0	5,2		0,6	1,5	1,3		3,9	4,9			

Продовження табл.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Магазин 2	35,0	31,0		15,0	12,0	17,0		32	33,0			
Магазин 3	25,0	27,5		3,6	7,4	6,8		25,4	29,1			
Всього	*1200*	*1285*		*228*	*220*	*240*		*1194*	*1282*			

Зробити висновки.

Завдання 3

Оцінити конкурентну силу та рівень конкурентоспроможності підприємства 1. Вихідна інформація про силу конкурентних позицій підприємства та його основних конкурентів наведена в таблиці. Шкала вимірювання – від 0 до 10 балів.

Результати експертного опитування конкурентоспроможності підприємства

Чинники конкурентоспроможності	Вага	Підприєм-ство 1	Конкуренти			
			1	2	3	4
Якість продукції	0,10	8	5	10	1	6
Ділова репутація	0,10	8	7	10	1	6
Рівень витрат	0,20	5	10	3	1	4
Технічний потенціал	0,05	10	1	7	3	8
Розробка та реалізація інновацій	0,10	9	4	10	5	1
Кадровий потенціал	0,20	5	7	10	1	4
Фінансовий стан	0,15	5	10	7	3	1
Менеджмент	0,10	9	4	10	5	1

Зробити висновки.

Завдання 4

Визначити рівень конкурентоспроможності підприємства на основі аналітичного та графічного способів її оцінювання. Перший вимагає побудови матриці конкурентоспроможності, яка сформована у вигляді таблиці.

Матриця конкурентоспроможності підприємства на ринку

Синтезуючі фактори конкуренто-спроможності	Параметрична одинична оцінка підприємства-постачальника товару										Ранг фактора	Інтегрований (груповий) факторний показник підприємства-постачальника товару									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Положення на ринку	4,1	4,3	3,8	3,9	4,2	4,0	4,2	4,5	4,6	4,1											
Товар	3,5	3,3	3,6	3,7	3,4	3,3	3,2	3,8	3,9	3,1											
Виробничий потенціал	3,8	3,8	3,9	3,9	3,8	3,8	3,8	3,9	3,9	3,9											
Методи товароруху	3,6	3,5	3,5	3,3	3,6	3,6	3,7	3,8	3,9	4,0											
Можливості збуту	3,8	3,9	3,7	3,6	4,0	3,9	3,9	3,9	4,0	4,2											
Сумарна оцінка											1,00										
Коефіцієнт конкуренто-спроможності																					

Ранг фактора конкурентоспроможності підприємства визначити самостійно.

При використанні графічного методу оцінювання конкурентоспроможності результати ранжування підприємств залежно від площі багатокутників слід звести до нижче наведеної таблиці.

Таблиця

Результати ранжування підприємств за показником конкурентоспроможності

Підприємства-постачальники товару	Значення площі багатокутника конкурентоспроможності (кв. од.)	Коефіцієнт ранжування	Коефіцієнт конкурентоспроможності
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Зробити висновки.

Завдання 5

За наведеними даними визначити рівень конкурентоспроможності швейної фабрики «Весна» на ринку і зробити висновки щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

Результати ранжування швейних фабрик та їх виробів

Швейні фабрики	Споживчі властивості швейних виробів і їх ранги											
	Ціна		Силует		Зовнішній вигляд		Внутрішня обробка		Надійність		Довговічність	
	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг
«Весна»	85	2	80	2	82	1	74	2	75	2	70	2
«Володар»	70	4	81	1	70	3	79	1	70	3	65	3
«Україна»	90	1	75	4	73	2	72	3	80	1	73	1
«Зоря»	58	5	69	5	60	5	65	5	68	4	60	5
«Галичина»	81	3	78	3	65	4	68	4	62	5	63	4
Вага споживчої властивості	0,13		0,19		0,4		0,08		0,12		0,08	

Визначити межі конкурентного поля та виокремити підприємства, котрі потрапляють у поля лідера, послідовника лідера, ринкового учасника та аутсайдера.

Перелік рекомендованої літератури

1. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 207 с.

2. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.

3. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій : навч. посіб. / [С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного]. – К. : КНЕУ, 2000. – 328 с.

4. Економічна діагностика : навч.-метод. посіб. для студ. / [уклад.: О. О. Гетьман] – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 90 с.

5. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики : моногр. / Ю. Б. Іванов. – Х. : РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с.

6. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.

7. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омельяненко та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

8. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підруч. для вузів / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова; [під ред. проф. Н. М. Ушакової]. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.

9. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : моногр. / В. А. Павлова. – Донецьк : ДУЕП, 2006. – 276 с.

10. Подольська В. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / В. О. Подольська, О. В. Яріш. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.

11. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999. – 496 с.

12. Тупчій Ю. І. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: фактори, що її визначають / Ю. І. Тупчій // Регіональні перспективи : науково-практичний журнал. – 2013. – № 4-5. – С. 74-76.

ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ 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.

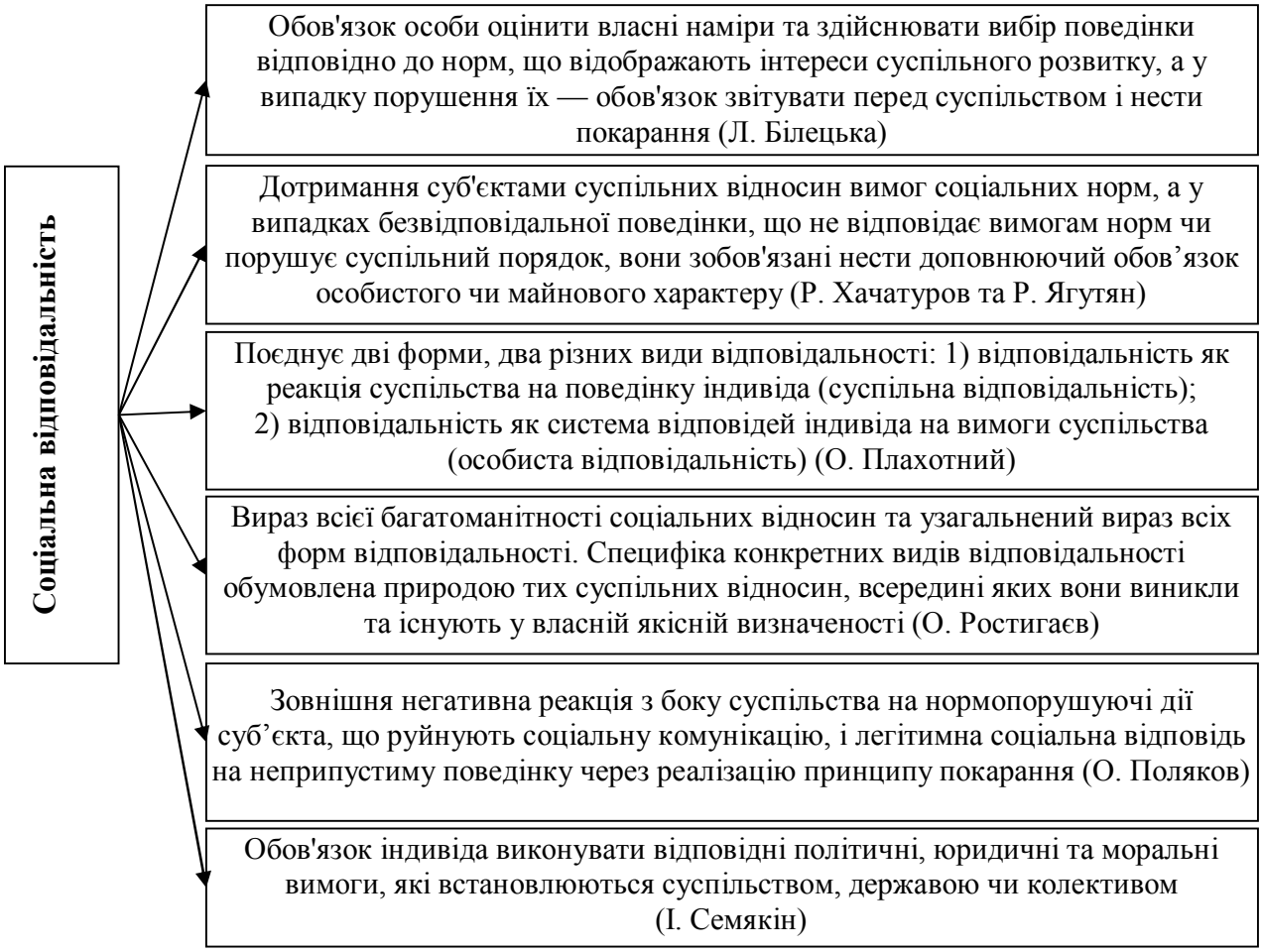


Рис. 10.1. Визначення сутності поняття «соціальна відповідальність»

Враховуючи викладене соціальну відповідальність слід розглядати як діалектичний взаємозв'язок між особою та суспільством, що ха-

рактеризується 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.

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

Таблиця 10.1

Види соціальної відповідальності

Види	Характеристики
1	2
Неправова відповідальність	
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

Продовження табл. 10.1

1	2
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
Правова відповідальність	
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:

1. Як будь-яка соціальна, так і юридична відповідальності є засобом гарантування та охорони суспільних відносин.

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

3. Є засобами гарантування прав людини та суспільних інтересів.

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

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

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

7. Переслідують досягнення певної мети та мають функціональну спрямованість.

8. Передбачають настання певних наслідків для порушника.

9. Забезпечують системність суспільства як соціального утворення.

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

Наявність зазначених вище спільних ознак не заперечує самостійного характеру юридичної відповідальності як основного різновиду соціальної (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

Характеристика юридичної та соціальної відповідальностей

[3, с. 292]

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

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 прозорої 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. 10.3).

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.

Таблиця 10.3

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

Модель А. Керролла охоплює чотири типи СВП – економічну, правову, етичну і так звану дискреційну (рис. 10.2).

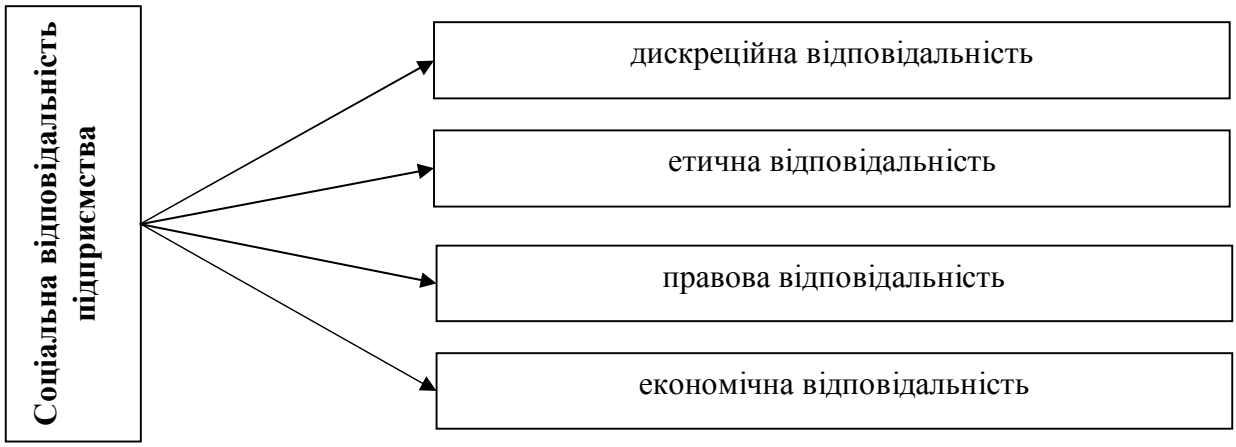


Рис. 10.2. Типи соціальної відповідальності підприємства згідно з моделлю А. Керролла *[10]*

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 (рис. 10.3).

***Рис. 10.3. Піраміда соціальної відповідальності підприємства А. Керролла** [11]*

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 жорстоким суспільним вимогам; етична відповідальність є очікуваною суспільством, а філантропічна – бажаною.

Розглянемо діаграму Венна, яка дає змогу певним чином відстежувати взаємодію економічної, правової й етичної відповідальностей (рис. 10.4).

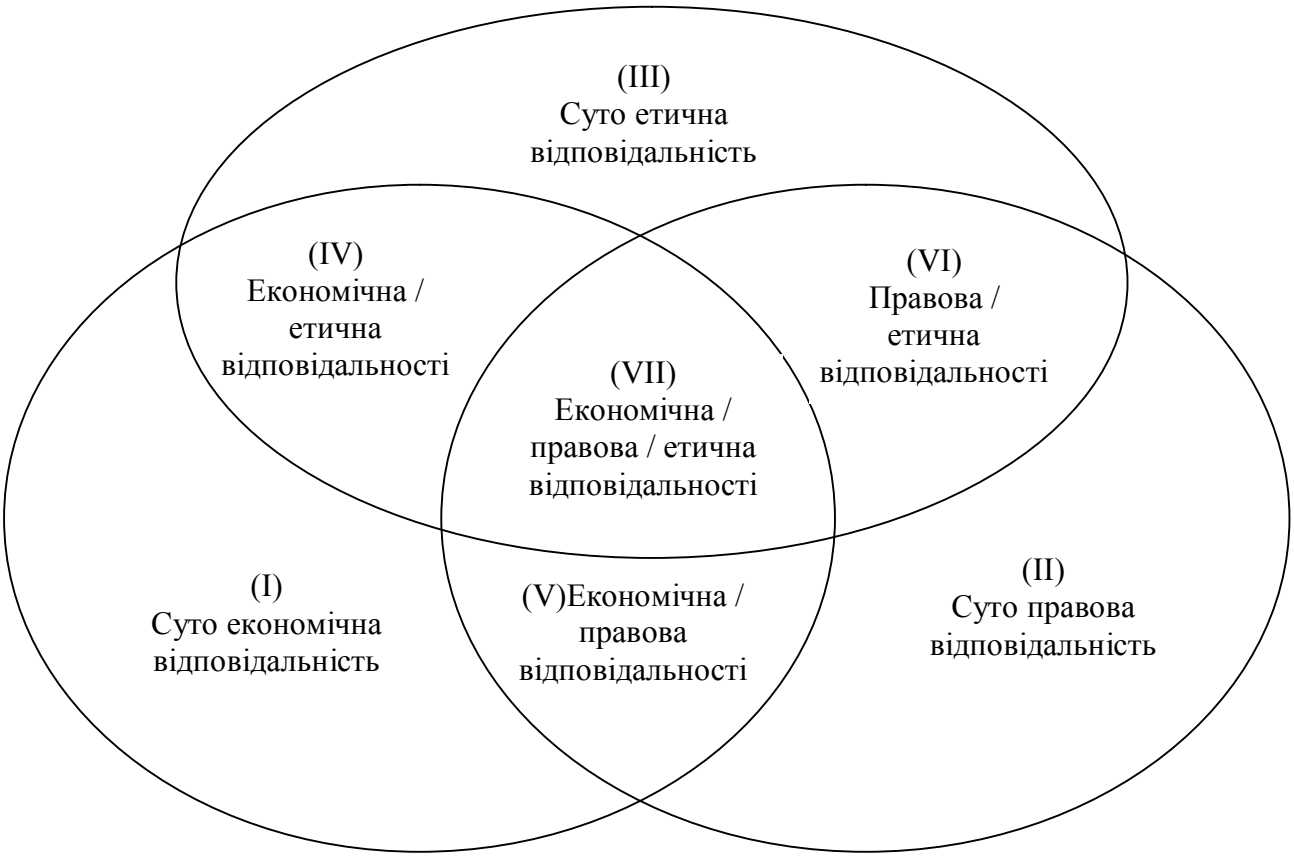


***Рис. 10.4. Трисферна модель соціальної відповідальності підприємства** [13]*

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. 10.5.

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).

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. 10.5. Модель соціальної діяльності підприємства С. Вартіка та Ф. Кохрена** [14]*

На основі напрацювань авторів попередньо розглянутих концепцій та результатів власних досліджень Д. Вуд пропонує цілісну мо-

дель СВП (рис. 10.6) і визначає її як «існуючу у бізнес-організації систему принципів соціальної відповідальності, процесів соціальної сприйнятливості … і їх очікуваних результатів, що пов'язані з суспільною взаємодією підприємств» [15].

<table>
<tr><th colspan="3">Принципи соціальної відповідальності підприємства</th></tr>
<tr><td colspan="3">- інституціональний принцип легітимності: суспільство забезпечує бізнесу легітимність і наділяє його владою. У довгостроковій перспективі цю владу втрачають ті, хто не використовує її відповідально.
- організаційний принцип публічно-правової відповідальності: організації у бізнесі відповідальні за ті результати, які належать до сфер їх первинної і вторинної взаємодії й суспільством.
- індивідуальний принцип свободи управлінського вибору:менеджери є моральними агентами; у кожній сфері корпоративної соціальної відповідальності вони зобов'язані використовувати наявну у них свободу вибору задля досягнення соціально-відповідальних результатів.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Процеси соціальної сприйнятливості підприємства</th></tr>
<tr><td>оцінювання середовища ведення бізнесу (контекст)</td><td>управління зацікавленими сторонами (дійові особи)</td><td>управління проблемами (інтереси)</td></tr>
<tr><th colspan="3">Результати соціально відповідальної поведінки</th></tr>
<tr><td>вплив на суспільство</td><td>соціальні програми</td><td>соціальна політика</td></tr>
</table>

Рис. 10.6. Модель соціальної діяльності підприємства Д. Вуда [15]

Так, перша складова комплексної моделі, яка розглядається, дає відповідь на запитання: «Чому підприємство має функціонувати соціально відповідально? ». При цьому принципи легітимності, публічно-правової відповідальності та свободи управлінського вибору структурують відносини між суспільством і бізнесом загалом, з одного боку, та окремими підприємствами і менеджерами як індивідуумами – з іншого.

Друга складова комплексної моделі корпоративної соціальної сприйнятливості відповідає на запитання: «Як саме функціонує підприємство, якщо воно є відповідальним?».

Третя складова цієї моделі дає відповідь на запитання: «Якими є результати соціально відповідальної поведінки підприємства?». Водночас склад моделі доцільно доповнити етичною складовою, оскільки СВП – феномен ціннісно обумовлений. Це можна підтвердити тим, що соціальна діяльність, що є ціннісно обумовленою, залежить насамперед, від персональних цінностей осіб, які приймають рішення в організації.

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 моральний 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.

1. 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.

2. 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.

3. Диференційований характер зв'язку різних напрямів соціальної відповідальності з параметрами конкурентоспроможності підприємства. Останні дослідження на прикладі іноземних бізнес-структур вис-

вітлюють 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.

4. 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.

5. 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 со-

ціальний 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. Модель консолідованої відповідальності подана на рис. 10.7.

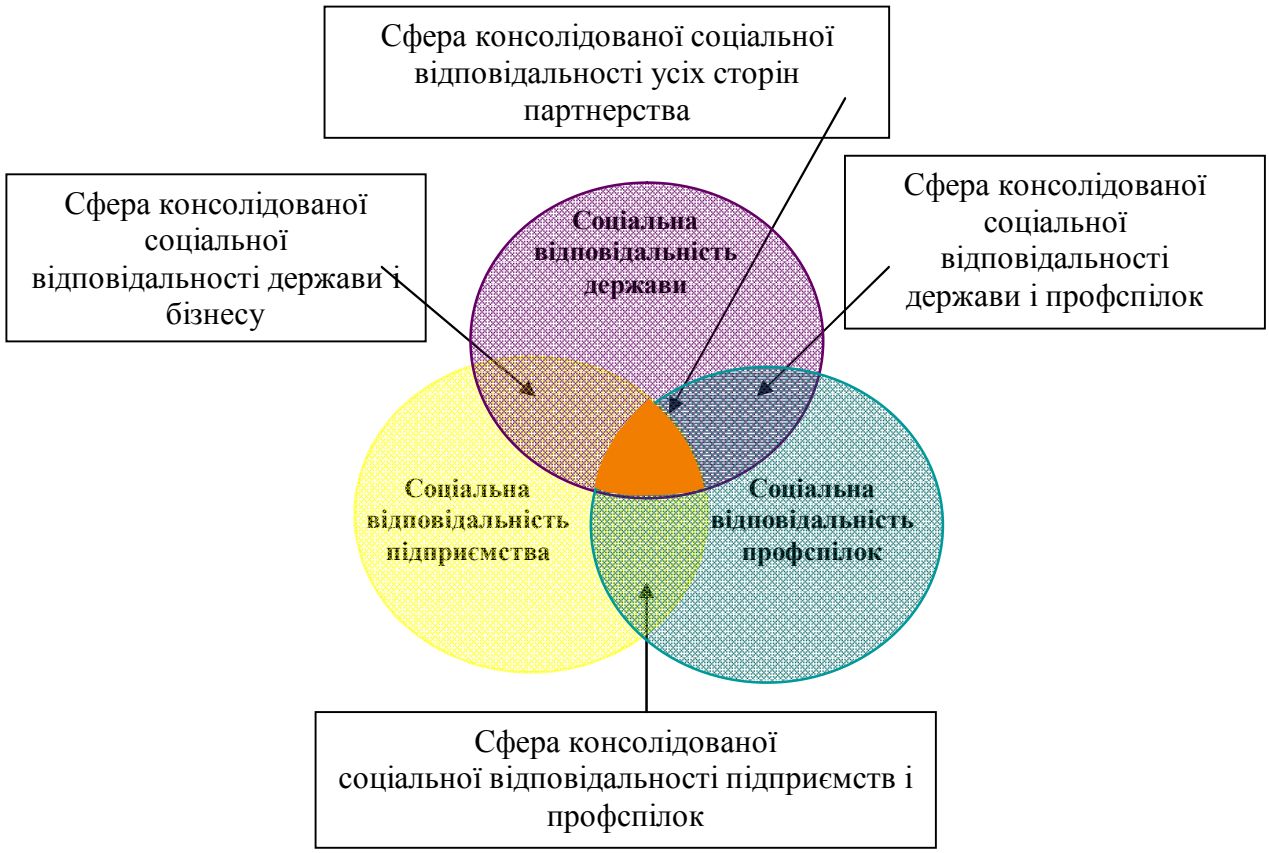


Рис. 10.7. Консолідована соціальна відповідальність суб'єктів конкурентних відносин *[4]*

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 сформувати критерії визначення конкурентоспроможності підприємства, враховуючи ознаки соціальної відповідальності:

– добросовісна сплата податків, виконання вимог міжнародного, державного та регіонального законодавств;

– реалізація якісних товарів;

– участь у спонсорських та благодійних проектах;

– формування позитивної суспільної думки про підприємство;

– підвищення фаху співробітників;

– забезпечення охорони та зміцнення здоров'я співробітників;

– нематеріальне заохочення працівників.

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

– зростання довіри місцевої громади до його діяльності;

– можливість формування безпечного середовища діяльності та розвитку завдяки власній соціальній політиці;

– підвищення професіоналізму та розвиток кадрового потенціалу, забезпечення лояльності працівників;

– відповідність нормам та стандартам світової економічної спільноти;

– 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 (табл. 10.4).

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.

Таблиця 10.4

Заходи щодо взаємного підвищення рівня соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства [2, с. 149-150]

Ключові фактори успіху	Заходи і дії щодо підвищення конкурентоспроможності підприємста	Відповідальний за виконання	Період реалізації	Показники результативності забезпечення конкурентоспроможності та соціальної відповідальності підприємства
1	2	3	4	5
Поліпшення економічних показників	Залучити нових постачальників товарів та споживачів. Розширити асортимент високоякісних товарів. Розширити пакет послуг. Запровадити систему знижок. Провести аналіз витрат. Здійснювати аналіз логістичних шляхів закупівлі та збуту товарів	директор	постійно	Збільшення матеріальних та нематеріальних активів. Зростання доходів. Чистий прибуток. Валовий прибуток. Підвищення оборотності товарів
Задоволеність споживача якістю товарів та послуг	Регулярно проводити опитування споживачів, аналізувати рівень задоволеності споживачів. Довести кількість послуг до оптимального рівня. Розробити методику оцінювання ступеня задоволеності споживачів	директор	постійно	Кількість скарг споживачів на якість товарів та рівень надання послуг. Кількість порушень правил продажу товарів і торговельного обслуговування покупців. Витрати часу на придбання товару. Завершеність покупок. Дотримання правил продажу. Рівень культури обслуговування
Покращання технологій	Розробити план оновлення та перевірки обладнання. Впроваджувати нову техніку та нові технології	заступник директора	постійно	Відповідність приміщень. Зручне планування торгової зали. Сучасність обладнання. Високий відсоток витрат на впровадження нової техніки та нових технологій. Задоволеність працівників результатами впровадження нової техніки та нових технологій

Продовження табл. 10.4

1	2	3	4	5
Формування позитивного іміджу підприємства	Покращити систему навчання працівників. Провести бенчмаркінг щодо дизайну торговельних приміщень. Розробити програму формування і підтримки ефективного іміджу	директор	постійно	Естетичний рівень оформлення торгової зали та рівень комфортності. Наявність запатентованої торгової марки підприємства і товарів відомих товаровиробників, а також фірмового стилю підприємства. Ефективність реклами
Підвищення мотивації та продуктивності праці співробітників	Проводити культурно-масові заходи. Чітко визначати і своєчасно доводити до працівників їх завдання відповідно до їх можливостей, повноважень та відповідальності. Удосконалювати правила внутрішнього трудового розпорядку. Переглядати змісту посадових інструкцій. Удосконалювати умови та безпеку праці	заступник директора	періодично	Оцінка ступеня задоволеності співробітників за результатами опитування. Продуктивність праці. Чисельність працівників, які заохочені матеріальними та нематеріальними засобами
Формування сприятливого соціально-психологічного клімату	Скласти план професійного зростання співробіт ників. Здійснювати планування, навчання і оцінювання результатів діяльності. Визначити профіль компетенції працівників. Провести дослідження задоволеності колективною співпрацею. Виділити кошти та забезпечити навчання працівників	директор	постійно	Продуктивність праці. Рівень задоволеності від спілкування. Відсоток витрат на навчання та перепідготовку персоналу. Плинність кадрів

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:

- недостатню участь працівників в управлінні підприємством;
- несприятливий соціально-психологічний клімат;
- відсутність соціального пакета;
- недостатні можливості підвищення рівня кваліфікації;
- соціальну несправедливість та неналежний соціальний захист;
- 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 у 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 супро-

воджуватися відсутністю централізованого контролю та управління процесом, нераціональною концентрацією коштів на одному або двох напрямах 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, організовування, мотивування, контролювання й регулювання. Вони є основним механізмом досягнення цілей управління працею.

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

Реалізація цих функції повинна базуватися на системі достовірної і 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.

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 невиправданих 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.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сутність поняття «соціальна відповідальність».
2. Які Вам відомі види соціальної відповідальності? Охарактеризуйте їх.
3. Назвіть спільні ознаки для видів соціальної відповідальності.
4. Які відмінності між юридичною та соціальною відповідальностями?
5. У чому полягає суть соціальної відповідальності підприємства?
6. Охарактеризуйте підходи до визначення сутності соціальної відповідальності підприємства.
7. Підсумуйте основні аргументи «за» і «проти» соціальної відповідальності підприємства.
8. Які Вам відомі моделі соціальної відповідальності підприємства? Охарактеризуйте їх.
9. Назвіть детерміновані обставини та інституціональні характеристики економіки і суспільства, що характерні для впливу соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємства.
10. У чому полягає суть консолідованої соціальної відповідальності?
11. Охарактеризуйте модель консолідованої соціальної відповідальності суб’єктів конкурентних відносин.
12. Які можна сформувати критерії визначення конкурентоспроможності підприємства на підставі стандарту SA 8000:2001 «Соціальна відповідальність»?
13. Які вигоди отримує підприємство від підвищення рівня соціальної відповідальності та в підсумку забезпечує власну конкурентоспроможність?

14. Назвіть необхідні спільні заходи щодо взаємного підвищення рівня соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємств.

15. На які соціальні проблеми повинно звертати увагу керівництво підприємств у процесі підвищення конкурентоспроможності?

16. Завдяки яким інструментам забезпечується соціальна відповідальність та конкурентоспроможність підприємства?

Питання для самостійного вивчення

1. Парадигма чотирьох рівнів відповідальності підприємства.

2. Підходи до розуміння проблем соціальної відповідальності підприємства й етики управління конкурентоспроможністю підприємства.

3. Аргументи «за» і «проти» соціальної відповідальності в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Концепція релятивізму стосовно соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.

5. Роль корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

6. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні.

7. Соціалізація діяльності підприємства як передумова підвищення його конкурентоспроможності.

8. Соціальний пакет як необхідність соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.

Питання для дискусії

1. Сутність та види соціальної відповідальності.

2. Аргументи «за» і «проти» проведення підприємством політики соціальної відповідальності.

3. Використання моделей соціальної відповідальності в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Характер впливу соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємства.

5. Конкурентні переваги підприємства від підвищення рівня соціальної відповідальності.

6. Показники результативності забезпечення конкурентоспроможності та соціальної відповідальності підприємства.

7. Проблемні аспекти соціальної відповідальності підприємства у конкурентному середовищі.

8. Інструменти забезпечення соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.

План семінарського заняття

1. Економічна сутність соціальної відповідальності.

2. Основні засади концепції соціальної відповідальності підприємства.

3. Соціальна відповідальність як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Роль консолідованої соціальної відповідальності в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

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

6. Інструменти забезпечення соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.

Теми рефератів

1. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством.

2. Механізми та принципи системного підходу до формування забезпечення соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.

3. Формування концепції соціальної відповідальності у бізнесі.

4. Взаємозв’язок соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.

5. Особливості соціальної відповідальності сфери роздрібної торгівлі та її місце у забезпеченні конкурентоспроможності торговельного підприємства.

6. Стратегічні пріоритети підвищення рівня соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.

7. Корпоративна соціальна відповідальність як комплексна, систематизована модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Тести

1. Оберіть визначення, яке не характеризує сутність поняття «соціальна відповідальність»:

а) вираз всієї багатоманітності соціальних відносин та узагальнений вираз всіх форм відповідальності;

б) обов'язок індивіда виконувати відповідні політичні, юридичні та моральні вимоги, які встановлюються суспільством, державою чи колективом;

в) характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що охоплюють переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу;

г) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб'єкта, що руйнують соціальну комунікацію, і легітимна соціальна відповідь на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання.

2. Оберіть сутнісні характеристики, які не належать до соціальної відповідальності:

а) охоплює політичну, громадянську, партійну, виробничу, правову, моральну, сімейно-побутову відповідальності;

б) набуває ознак моральної, персональної, політичної, адміністративної відповідальностей;

в) визначає обсяг необхідних капіталовкладень у створення підприємства;

г) існує в різних видах та залежить від різновидів соціальних норм.

3. Які існують види соціальної відповідальності?

а) моральна, політична, корпоративна, релігійна;

б) правова, недобросовісна, державна;

в) товарна, інвестиційна, логістична, психологічна;

г) фінансова, економічна, інноваційна, технологічна, силова.

4. Яка відповідальність настає у випадку порушення норм державноорганізованого права?

а) неправова;

б) правова;

в) фінансово-інвестиційна;

г) соціально-економічна.

5. Який вид неправової відповідальності настає у випадку порушення традицій, звичаїв, норм культури та естетичних норм?

а) моральна;

б) політична;

в) корпоративна;

г) релігійна.

6. Оберіть ознаки, які не є спільними для соціальної та правової відповідальностей:

а) існують у певній сфері та регламентуються певним різновидом соціальних норм;

б) виробляють повагу до прав та свобод людини і є проявами культури суспільства;

в) підвищують ефективність використання виробничої потужності підприємства, використовуючи систему нормативної прогнозної інформації;

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

7. Оберіть визначення, яке найбільш повно висвітлює сутність поняття «соціальна відповідальність підприємства»:

а) відповідальність керівництва та персоналу підприємства за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, яка зважає на очікування зацікавлених сторін, відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки;

б) свідомо обґрунтоване визначення та підтримання необхідних пропорцій розвитку підприємства;

в) сукупність спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій;

г) певний аспект менеджменту підприємства, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

8. До аргументів «за» проведення підприємством політики соціальної відповідальності не належать:

а) довгострокова зацікавленість бізнесу в суспільному визнанні;

б) профілактика соціальних проблем є важливішою, ніж їх вирішення;

в) відмова від надмірної максимізації прибутку;

г) можливість «конвертації» соціальних проблем у прибутковий бізнес.

9. До аргументів «проти» проведення підприємством політики соціальної відповідальності не належать:

а) витрати на забезпечення соціальної активності;

б) брак широкої суспільної підтримки;

в) нові шляхи вирішення соціальних проблем;

г) брак навичок вирішення соціальних завдань.

10. Які види відповідальності складають основу піраміди соціальної відповідальності підприємства А. Керролла?

а) фінансова, економічна, інноваційна, технологічна, силова;

б) товарна, інвестиційна, логістична, психологічна;

в) правова, недобросовісна, державна;

г) філантропічна, етична, правова, економічна.

11. Який вид соціальної відповідальності спонукає підприємство до соціально корисних дій, формування нової якості життєдіяльності членів суспільства через добровільну участь в реалізації соціальних програм?

а) філантропічна;

б) економічна;

в) етична;

г) правова.

12. Оберіть визначення, яке найбільш повно висвітлює сутність поняття «соціальна сприйнятливість»:

а) філософія, спосіб або стратегія, 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);

б) обов’язок індивіда виконувати відповідні політичні, юридичні та моральні вимоги, які встановлюються суспільством, державою чи колективом;

в) характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що охоплюють переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу;

г) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб'єкта, що руйнують соціальну комунікацію, і легітимна соціальна відповідь на неприпустиму поведінку.

13. Які виокремлюють види соціальної відповідальності підприємства у моделі С. Вартіка та Ф. Кохнера за соціальною сприйнятливістю?

а) економічну, правову, етичну, дискреційну;

б) реактивну, оборонну, адаптивну, проактивну;

в) індентифікаційну, аналітичну, розробну;

г) товарну, інвестиційну, логістичну, психологічну.

14. Які детерміновані обставини та інституційні характеристики не належать до соціальної відповідальності і не впливають на конкурентоспроможність підприємства?

а) загальний рівень соціально-економічного розвитку і якість інституціонального середовища;

б) диференційований характер зв'язку різних напрямів соціальної відповідальності з параметрами конкурентоспроможності підприємства;

в) висока залежність від рівня політичної свободи населення, його політичного волевиявлення та кількості політичних організацій на території функціонування підприємства;

г) специфіка ділового і соціального середовища, в якому функціонує або з яким стикається те чи інше підприємство.

15. Які складові не належать до моделі консолідованої соціальної відповідальності суб'єктів конкурентних відносин?

а) сфера консолідованої соціальної відповідальності держави і бізнесу;

б) соціальна відповідальність профспілок;

в) соціальна відповідальність консалтингових організацій та інформаційних бюро;

г) сфера консолідованої соціальної відповідальності підприємств і профспілок.

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

а) добросовісна сплата податків, виконання вимог міжнародного, державного та регіонального законодавств;

б) формування позитивної суспільної думки про підприємство, участь у спонсорських та благодійних проектах;

в) рівень розвитку інфраструктури на території функціонування підприємства, купівельна спроможність населення, ефективність виконання програм державно-приватного партнерства;

г) забезпечення нематеріального заохочення, охорони та зміцнення здоров'я співробітників.

17. Які вигоди отримує підприємство від підвищення рівня соціальної відповідальності у конкурентному середовищі?

а) можливість формування безпечного середовища діяльності та розвитку підприємства завдяки власній соціальній політиці;

б) знижується рівень професіоналізму та сповільнюється розвиток кадрового потенціалу підприємства;

в) зростає рівень невдоволення місцевої громади щодо діяльності підприємства, його товарів та послуг;

г) втрачається можливість формування партнерських відносин із владними структурами, громадськістю та ЗМІ.

18. Які заходи не слід здійснювати підприємству для взаємного підвищення рівня соціальної відповідальності та конкурентоспроможності?

а) формувати позитивний імідж підприємства та сприятливий соціально-психологічний клімат усередині трудового колективу;

б) підвищувати мотивацію та продуктивність праці співробітників;

в) знижувати рівень техніко-технологічного розвитку;

г) задовольняти споживачів якісними товарами та послугами.

19. До суб'єктів соціального механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства не належать:

а) акціонери, учасники або співвласники, працівники, ділові партнери, органи державного управління та органи місцевого самоврядування, місцева громада;

б) банківській установи, колекторські компанії, органи місцевого самоврядування, інвестиційні фонди;

в) благодійні організації, фонди соціального розвитку, міжнародні фундації;

г) власники, працівники, ділові партнери, колекторські компанії, банківські установи, ріелторські компанії, дивелопери, брокери.

20. Завдяки яким інструментам соціальної відповідальності підвищується рівень конкурентоспроможності підприємства?

а) фінансовий капітал, рівень окупності інвестицій, якість продукції, методи продажу товарів;

б) бюджетування витрат операційної діяльності, диверсифікація товарної пропозиції, стратегування розвитку на засадах бренд-менеджменту;

в) капіталізації, диверсифікація та спеціалізації комерційної діяльності;

г) соціальні програми, прозорість взаємовідносин, соціальний контракт, колективний договір, соціальний пакет.

Практичні завдання

Завдання 1

На підприємстві, що займається виробництвом поліетиленових пакетів, працює 90 осіб, із них – 50 чоловіків та 40 жінок. Заплановано витрат на соціальні заходи 250 тис. грн, причому що загальні операційні витрати підприємства складатимуть 3,5 млн грн.

Розробити соціальний пакет на підприємстві, який би дозволив підвищити рівень його конкурентоспроможності, а результати оформити його у вигляді запропонованої таблиці. Для цього:

- виокремити складові соціального пакета, серед яких визначити ті, що потребують фінансування, та нематеріальні (гнучкий графік роботи, корпоративні традиції та свята тощо);

- вказати пріоритетні складові соціального пакета;

- провести розподіл фінансових коштів відповідно до обраних складових, враховуючи кількість персоналу.

Соціальний пакет підприємства

Назва складових соціального пакета	Кількість осіб, які користувались послугою	Кількість витрачених коштів, грн

Зробити висновки.

Завдання 2

Оцінити рівень соціальної відповідальності підприємства перед споживачами та бізнес-партнерами і запропонувати висновки щодо його підвищення, користуючись даними таблиці.

Вихідні дані для оцінювання соціальної відповідальності підприємства

Показники	Значення
1	2
Ціна певного виду продукції, яку встановлює підприємство, грн	150
Ціна в галузі на відповідну продукцію, грн	220
Рівень безпечності відповідної продукції, %	100
Стандартний рівень безпечності на відповідну продукцію, %	100
Кількість найменувань продукції, які входять до певної групи асортименту	25

Продовження табл.

1	2
Максимально можлива кількість найменувань певної групи асортименту	67
Кількість замовлень на рік на певний вид продукції	42
Кількість оплачених замовлень у строк та за умовами договору	35
Загальна кількість замовлень	140
Розмір коштів, які були виділені на публікацію інформації про підприємство для всіх зацікавлених сторін, тис. грн	45
Витрати на реалізацію продукції підприємства, тис. грн	290

Зробити висновки.

Завдання 3

Оцінити рівень соціальної відповідальності підприємства перед персоналом та топ-менеджерами, користуючись даними таблиці.

Вихідні дані для оцінювання соціальної відповідальності підприємства

Показники	Значення
Середній розмір заробітної плати на підприємстві, грн / у галузі	2620 / 3150
Розмір коштів, які були виділені на навчання працівників, тис. грн	120
Сума коштів, які виділені на надання соціального пакета працівникам, тис. грн	90
Витрати на персонал, тис. грн	715
Кількість місяців, за які заробітна плата виплачувалася нестабільно	3

Запропонувати заходи для покращання соціальної відповідальності, які забезпечать конкурентоспроможність підприємства загалом.

Зробити висновки.

Завдання 4

Оцінити рівень соціальної відповідальності підприємства перед державою та запропонувати висновки щодо його підвищення, користуючись даними таблиці.

Вихідні дані для оцінювання соціальної відповідальності підприємства

Показники	Значення
Сума податкових відрахувань підприємства, млн грн	2,5
Сума податкових відрахувань відповідно до норм законодавства	2,5
Кількість виконаних держзамовлень	11
Загальна кількість замовлень	46
Розмір коштів, які були виділені на проведення програм співпраці з органами державного управління та іншими організаціями, тис. грн	50
Валові витрати підприємства, тис. грн	20150,3

Зробити висновки.

Завдання 5

Оцінити ефективність соціальних інвестицій підприємства задля підвищення його конкурентоспроможності за даними таблиці.

Вихідні дані для оцінювання соціальної відповідальності підприємства

Показники	2014 р.	2015 р.	Темп зростання, %
Розмір коштів, виділених на доброчинність, тис. грн	20,1	22,3	
Витрати на організацію харчування працівників, тис. грн	15,0	12,4	
Витрати на проведення свят, тис. грн	10,0	12,0	
Витрати на організацію відпочинку співробітників та їх дітей, тис. грн	23,9	21,0	
Витрати на організацію екологічно безпечного виробництва, тис. грн	6,2	8,7	
Кількість працівників, осіб	30	35	
Обсяг чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	1509,4	1890,5	
Величина чистого прибутку, тис. грн	162,5	171,6	
Величина соціальних інвестицій на одного працівника, грн			
Коефіцієнт випередження соціальних інвестицій від обсягу чистого доходу від реалізації продукції			
Частка соціальних інвестицій у чистому доході від реалізації продукції, %			
Рентабельність соціальних витрат, %			

Зробити висновки.

Завдання 6

Сформулювати дії та заходи щодо покращання соціальної відповідальності підприємств роздрібної торгівлі у конкурентному середовищі до запропонованого напряму. Кожен із напрямів покращання соціальної відповідальності розглядати як частину стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Результати внести в таблицю.

Напрями та заходи покращання соціальної відповідальності підприємств роздрібної торгівлі

Напрями покращення соціальної відповідальності	Заходи покращання соціальної відповідальності
Покращання соціально-трудових відносин між керівництвом та працівниками підприємства	
Зростання ефективності праці керівництва підприємства	
Формування позитивного іміджу підприємства серед споживачів	
Ефективне виконання функцій суб'єкта підприємництва перед державою	
Забезпечення розвитку територіальної громади	
Формування надійного партнера у бізнес-середовищі	

Зробити висновки.

Перелік рекомендованої літератури

1. Баранівський В. Ф. Етика бізнесу : навч. посіб. / В. Ф. Баранівський, Т. Г. Скворцова. – К. : Видавець ПАЛИВОДА А. В., 2008. – 200 с.

2. Білявський В. М. Управління соціальною підсистемою торговельного підприємства : дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В. М. Білявський ; Київський національний торговельно-економічний університет. – К., 2009. – 224 с.

3. Колот А. М. Формування та розвиток системи соціально-трудових відносин: інституційні аспекти [Електронний ресурс] / А. М. Колот. – Режим доступу: http://www.ir.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/11629/1/159-165.pdf.

4. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів [Електронний ресурс] / А. М. Колот. – Режим доступу: http://kneu.edu.ua/userfiles/...of...and.../statya.doc.

5. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : моног. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2003. – 230 с.

6. Конспект лекцій. Ділова етика. 1.5. Соціальна відповідальність і економічна етика. Соціальна відповідальність підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/765/6/.

7. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.svb.org.ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoi-vidpovidalnosti-biznesu.

8. Мелашин Ж. В. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент стратегії підприємства: можливості та ризики [Електронний ресурс] / Ж. В. Мелашин, І. М. Старінець. – Режим доступу: http://pck.kneu.edu.ua/?p=174.

9. Социальная ответственность: Стандарт SA 8000:2001. – [Электронньй ресурс]. – Режим доступа: http://kachestvo-zhizni.narod.ru/SA8000-2001RUS.doc.

10. Carroll A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. [Electronic resource]. A/ B. Carroll – Access mode: http://www.jstor.org/ stable/257850?__redirected.

11. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders [Electronic resource] / A. B. Carroll. – Access mode: http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf

12. Davis K. The case for and against business assumption of social responsibilities [Electronic resource] / K. Davis. – Access mode: http:// amj.aom.org /content/16/2/312.

13. Schwartz M. Corporate social responsibility: a three-domain approach [Electronic resource] / M. Schwartz. – Access mode: http://www.pupilbay.com/homework_data/pb101506-4.pdf.

14. Wartick S. L. The evolution of the corporate social performance model [Electronic resource] / S. L. Wartick, P. L. Cochran. – Access mode: http://amr.aom.org/ content/10/4/758.short.

15. Wood D. J. Corporate social performance revisited [Electronic resource] / D. J. Wood. – Access mode: http://amr.aom.org/content/16/4/691.abstract.

ТЕМА 11. РОЗРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ 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 вагомі резерви 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 організа-

ціями. 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, чиї інтереси можуть позитивно чи негативно вплинути на успішну їх реалізацію: бізнес-партнери, замовники, постачальники, інвестори, підрядники, кредитори, регулятивні органи.

Від них вимагається чітке розуміння ситуації, в якій перебуває підприємство, уявлення про майбутні зміни, яких воно прагне досягти, згода і готовність до цих змін та гарантії підтримки.

Внутрішні передумови (охоплюють основні внутрішні функціональні сфери):

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 (рис. 11.2).

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.

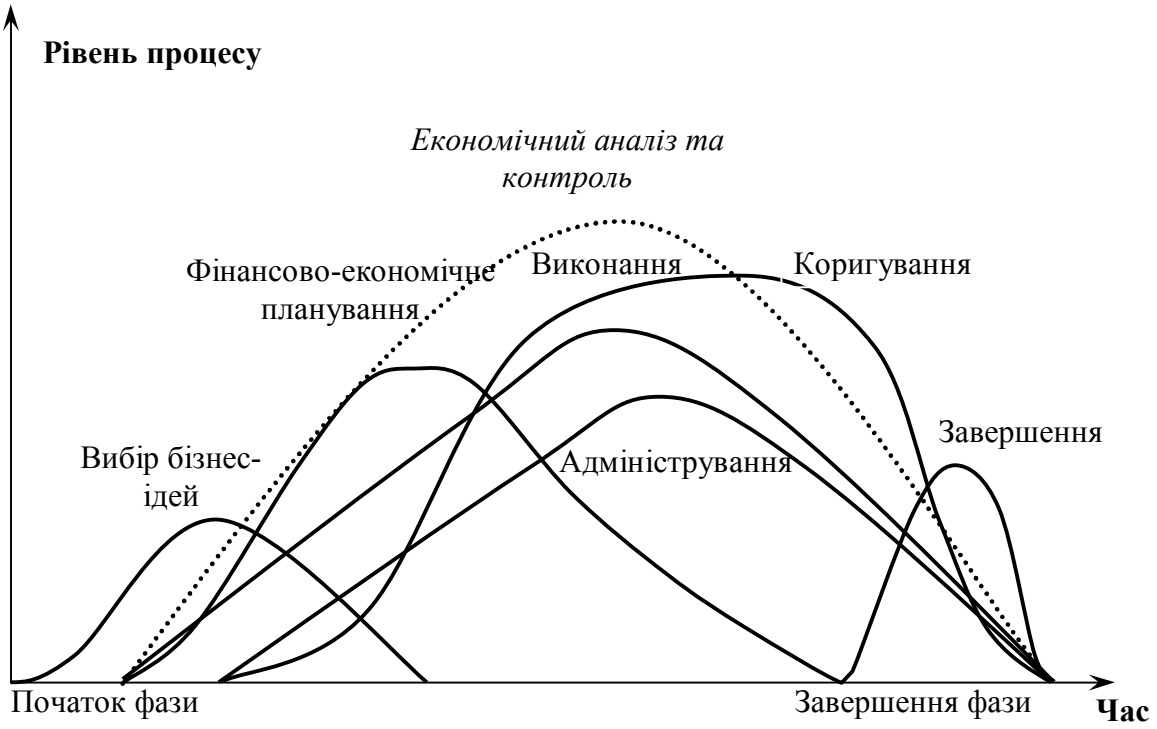


Рис. 11.2. Декомпозиція реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

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 (рис. 11.3).

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.

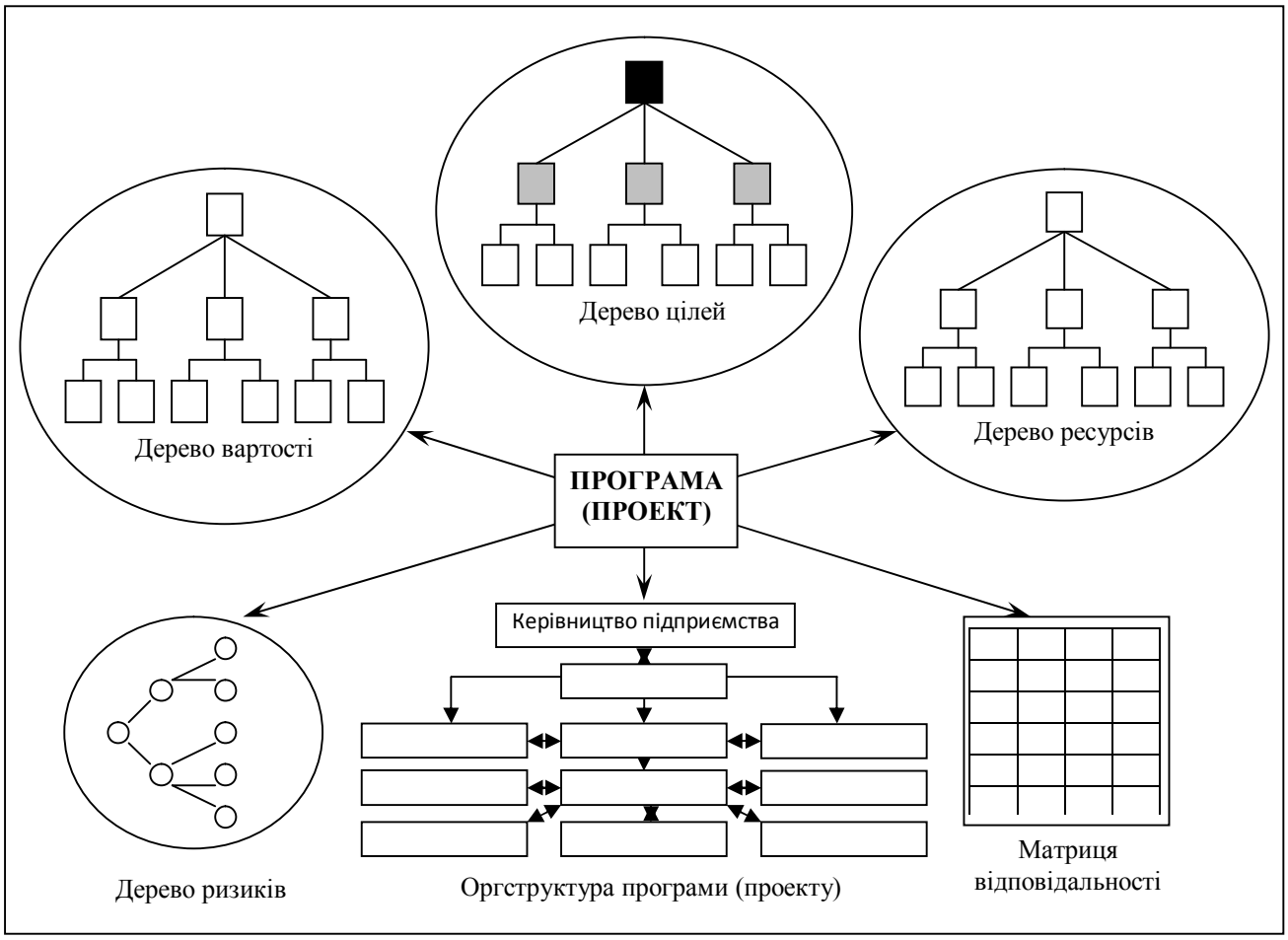


Рис. 11.3. Інструменти структурування програми підвищення конкурентоспроможності підприємства *[6, с. 438]*

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 напрямами 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;

– організовується 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;

– організовується 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 і 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):

1. 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.

2. Визначити критерії обсягу виробництва, зважаючи на організаційні обмеження, а відтак описати кількісно кожну з цілей, вивчити всі обмеження відносно капіталу, персоналу, технології, ринку.

3. 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.

4. Усунути відомі перешкоди, зокрема виправити очевидні недоліки в роботі (вузькі місця у виробничих потужностях; неощадливі повторювані робочі елементи і марнотратність).

5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. Підтримувати рівень зусиль щодо підвищення ефективності господарської діяльності:

– не давати розслабитись після виконання програми;

– бути готовими розпочати наступні програми підвищення ефективності господарської діяльності.

9. 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:

– 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.

Оскільки в методичній літературі не враховано функціональні та економічні особливості стратегічного планування діяльності, запропоновано структурно-логічну схему розробки конкурентної стратегії підприємства (рис. 11.4).

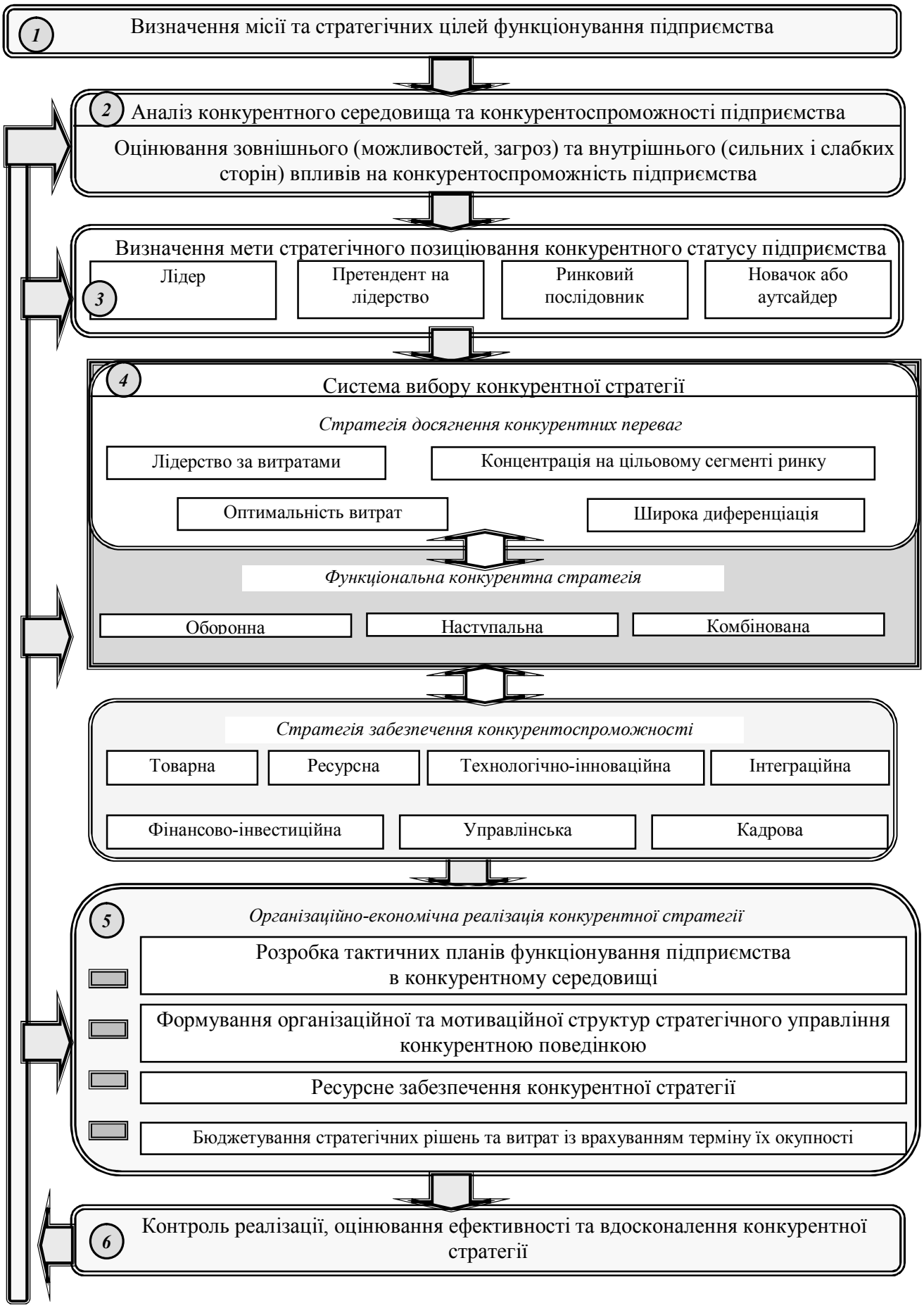


Рис. 11.4. Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства

Процес розробки конкурентної стратегії відповідає ознакам системності та комплексності. Водночас запропонована модель не є універсальною, оскільки у кожному реальному ситуаційному рішенні необхідно враховувати особливості об'єкта стратегічного планування та впливу на нього факторів конкурентного середовища.

Кожен із етапів розробки і реалізації конкурентної стратегії відповідає ознакам елементного поділу та передбачає застосування специфічних процедур планування, їх методичного обґрунтування та інформаційного забезпечення. Зауважимо, що необхідним є поєднання на окремих етапах розробки конкурентної стратегії методичних підходів стратегічного прогнозування і тактичного планування, зокрема бізнес-планування окремих інвестиційних проектів чи комерційної діяльності підприємства загалом.

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).

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) (табл. 11.1).

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;

Рис. 11.5. Систематизація стратегічний цілей управління конкурентоспроможністю підприємства

Таблиця 11.1

Матриця конкурентних стратегій підприємства

Ключові параметри	*Типові стратегії досягнення конкурентних переваг*			
	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія широкої диференціації	Стратегія оптимальних витрат	Стратегії цільового сегмента ринку
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	Одночасне оптимізація технологічної структури та зниження рівня умовно-постійних витрат	Конкурентний імідж та переваги цінової конкуренції, стійкість споживчого попиту

– 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.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття «програма підвищення конкурентоспроможності підприємства»?

2. З яких причин діяльність як об’єкт управління розглядається у вигляді програми?

3. Охарактеризуйте програму підвищення конкурентоспроможності як інструмент управління підприємством.

4. У чому полягає сутність поняття «управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства»?

5. Перелічіть принципи управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

6. Перелічіть організаційні форми, основні засоби, сфери та способи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

7. Які зовнішні та внутрішні передумови визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства?

8. Які структурні передумови конкурентоспроможності підприємства визначають необхідність розробки відповідної програми?

9. Яка послідовність розроблення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

10. Охарактеризуйте постадійну декомпозицію реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

11. Які Вам відомі інструменти структурування програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

12. У чому полягає сутність концептуального визначення поняття «якість продукції»?

13. Охарактеризуйте етапи розроблення і впровадження програми підвищення якості продукції підприємства?

14. Які необхідно враховувати фактори при розроблення і впровадженні програми підвищення якості продукції як складової програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

15. Охарактеризуйте етапи розроблення і впровадження програми підвищення ефективності господарської діяльності як складової програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

16. Які приймаються рішення за результатами оцінювання очікуваної ефективності заходів, що запропоновані в програмі підвищення конкурентоспроможності підприємства?

17. Яка послідовність розроблення і реалізації конкурентної стратегії підприємства?

18. Назвіть рівні систематизації стратегічний цілей управління конкурентоспроможністю підприємства. Охарактеризуйте їх.

19. Які розрізняють конкурентні стратегії за окремими параметричними характеристиками?

20. Назвіть стратегії забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності підприємств.

Питання для самостійного вивчення

1. Учасники програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Групові форми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. Напрями дій при розробленні та виконанні програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

4. Фактори успіху програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Постадійна декомпозиція процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

6. Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

7. Характеристика інструментів структурування програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

8. Складові процесу структурування програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

9. Взаємозв’язки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства, галузі та країни.

10. Концептуальна характеристика методів та інструментів системи управління якістю продукції як складової підвищення конкурентоспроможності підприємства.

11. Міжнародний досвід реалізації програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Питання для дискусії

1. Стратегічні пріоритети на засоби програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Сфери та форми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. Зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

4. Стадії процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Складові та послідовність контролю програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

6. Досвід вітчизняних підприємств у розробці та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності.

7. Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства.

8. Характеристика рівнів систематизації стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю підприємства.

План семінарського заняття

1. Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

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

3. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

4. Програми підвищення якості продукції та ефективності господарської діяльності як складові програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Етапізація розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Теми рефератів

1. Концептуальна характеристика програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Програма підвищення конкурентоспроможності у системі управління підприємством.

3. Етапізація розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

4. Передумови, що визначають необхідність розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та моніторинг її перебігу.

6. Управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

7. Інструменти структурування програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

8. Інструментарій управління якістю продукції при розробці та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Тести

1. Оберіть визначення, яке найбільш повно характеризує сутність поняття «програма підвищення конкурентоспроможності підприємства»:

а) сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби;

б) обов'язок індивіда виконувати відповідні політичні, юридичні та моральні вимоги, які встановлюються суспільством, державою чи колективом;

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

г) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб'єкта, що руйнують соціальну комунікацію, і легітимна

соціальна відповідь на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання.

2. Яка характерна ознака не властива програмі підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) складна організаційна структура (залучення великої кількості виконавців і організація їх кооперації);

б) невиконання керівництвом правових норм із забезпечення належних умов праці;

в) складна динаміка функціонування та великі терміни розробки;

г) суттєві ризики успішного виконання.

3. Оберіть визначення, яке найбільш повно характеризує сутність поняття «управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства»:

а) підготовка інвестиційних проектів для державних і відомчих структур щодо спільного розвитку соціального та інтелектуального капіталу на територіях функціонування підприємств;

б) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб'єкта, що руйнують соціальну комунікацію, і легітимна соціальна відповідь на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання;

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

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

4. Який принцип не покладається в основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;

б) відповідальність працівників за рішення їхніх керівників у процесі реалізації програми;

в) організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;

г) комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, а насамперед – учасників програми.

5. Які засоби не використовуються на підприємстві для підвищення конкурентоспроможності?

а) реорганізація державних служб контролю підприємницької діяльності;

б) кошти працівників та їх сімей, які виявили бажання взяти участь у нагромадженні і розподілі прибутку підприємства;

в) участь у державних програмах розвитку інфраструктури територій функціонування;

г) промисловий інжиніринг, розробка та реалізація програм інвестиційної діяльності.

6. Які організаційні форми не можуть бути впроваджені підприємством для підвищення конкурентоспроможності?

а) інституалізація соціального партнерства та перехід до тарифної системи колективно-договірного регулювання зайнятості та оплати праці;

б) запровадження організаційно-стратегічного підходу до управління розвитком трудових відносин;

в) повна безвідповідальність функціональних підрозділів перед керівництвом підприємства у бізнес-процесах;

г) удосконалення та узгодження організаційно-правових форм бізнесу і зайнятості.

7. У якій сфері не може бути забезпечене підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) управління людськими ресурсами;

б) застосування населенням громадських об'єднань;

в) управління інноваціями та технологіями;

г) використання інформації.

8. Оберіть способи підвищення конкурентоспроможності підприємства у стратегічному періоді:

а) модернізація обладнання, всебічне зниження витрат, зміна асортиментної політики, обґрунтована рекламна політика;

б) збільшення народжуваності населення, поліпшення державної соціальної політики, підвищення купівельної спроможності населення;

в) збільшення кількості малих підприємств, скорочення прямих іноземних інвестицій, зниження рівня капіталізації підприємства;

г) поліпшення податкового законодавства, збільшення підприємств-конкурентів, підвищення транспортних витрат.

9. Завдяки яким економічним зовнішнім передумовам розпочинається розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) швидкий науково-технічний розвиток, виникнення нових технологій і товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі;

б) сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження;

в) демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили;

г) виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика.

10. Завдяки яким фінансовим внутрішнім передумовам розпочинається розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) усвідомлення менеджером необхідності впровадження програми та її підтримка вищим керівництвом, наявність або виокремлення центрів прийняття рішень, децентралізація управління;

б) відповідне коло наявних технологій; знання новітніх технологій; великий науковий потенціал; достатній рівень технічної підготовки виробництва; ґрунтовна конструкторська підготовка;

в) наявність достатньої кількості власних та/або залучених коштів на впровадження нових розробок, фінансова стабільність та наявність надійних фінансових партнерів;

г) активна участь персоналу в програмі, компетентність і професіоналізм, готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем.

11. Оберіть передумову, яка не визначає необхідність для підприємства підвищувати конкурентоспроможність, враховуючи її елементний склад:

а) вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;

б) на всіх організаційних рівнях повинно забезпечуватися повне розуміння цілей та завдань програми;

в) програма має відповідати політичній та соціально-економічній ситуаціям в країні;

г) програма повинна бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм для вимірювання та оцінювання досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням.

12. Який з етапів є першим у розробці програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) формулювання стратегій реалізації програми;

б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;

в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;

г) планування дій і визначення фаз програми.

13. На якому етапі здійснюється постадійна декомпозиція процесу реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) формулювання стратегій реалізації програми;

б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;

в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;

г) планування дій і визначення фаз програми.

14. Оберіть інструмент, який не використовується у структуруванні програми підвищення конкурентоспроможності підприємства:

а) дерево ризиків;

б) SWOT-аналіз;

в) дерево вартості;

г) матриця відповідальності.

15. Який з етапів є завершальним у розробці програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) формулювання стратегій реалізації програми;

б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;

в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;

г) планування дій і визначення фаз програми.

16. На якому етапі програми підвищення якості продукції розробляється технічний та робочий проекти?

а) підготовка до розроблення програми;

б) розроблення програми;

в) впровадження програми;

г) оцінювання ефективності програми.

17. Які фактори не слід враховувати при розробленні і впровадженні програми підвищення якості продукції підприємства?

а) досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств з управління якістю продукції і підвищення ефективності виробництва;

б) останні досягнення науки і техніки;

в) вибори в органи виконавчої влади та місцевого самоврядування;

г) можливість широкої автоматизації та механізації всіх процесів і використання обчислювальної техніки.

18. Які елементи не є обов'язковими при складанні структурної схеми конкурентної стратегії підприємства?

а) розробка власних форм бухгалтерських документів;

б) визначення місії і цілей підприємства;

в) альтернативність стратегічних рішень;

г) коригування, виконання та контроль стратегії.

19. Який з етапів є завершальним у розробці і реалізації конкурентної стратегії підприємства?

а) визначення місії та стратегічних цілей функціонування підприємства;

б) визначення мети стратегічного позиціювання конкурентного статусу підприємства;

в) організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії;

г) контроль реалізації, оцінювання ефективності та вдосконалення конкурентної стратегії.

20. Оберіть типові стратегії досягнення конкурентних переваг під час реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства:

а) фінансового, матеріально-технічного, інвестиційно-інноваційного та інтелектуально-кадрового забезпечення;

б) скорочення витрат, підвищення ліквідності та платоспроможності, оптимізація кадрового складу, збільшення частки на ринку;

в) лідерство за витратами, широка диференціація, оптимізація витрат, охоплення цільового сегмента ринку;

г) оптимізації операційних витрат, підвищення прибутковості, адаптація до конкурентного середовища, поліпшення мотивації праці, підвищення рівня відповідальності.

Практичні завдання

Завдання 1

Компанія «Макдоналдс» прийшла на ринок СНД у результаті тривалих переговорів (більше 15 років – від ідеї до її впровадження). Перший філіал компанії «Макдоналдс» на теренах СНД було відкрито у Москві в 1990 р., а у Києві – в 1997 р.

Одним з основних принципів діяльності цієї компанії є забезпечення єдиного високого рівня обслуговування клієнтів (висока культура, чистота тощо) та пропонування стандартної продукції. Задовго до відкриття компанія «Макдоналдс» вивчала місцеві ресурси, постачальників тощо. При цьому, на окремих територіях вона збудувала переробні комплекси для постачання напівфабрикатів у свої ресторани.

У центрі уваги компанії «Макдоналдс» перебуває питання формування кадрів. Найманням працівників здійснюється на конкурсній основі з орієнтацією на молодих, енергійних та найстаранніших, ураховується близькість житла до ресторану. Розвинена у компанії політика мотивації персоналу.

Компанія «Макдоналдс» багато уваги приділяє формуванню та підтримці іміджу. З моменту відкриття першого ресторану в 1955 р. компанія регулярно допомагає населенню місць, де здійснює діяльність (підтримка заходів та закладів охорони здоров’я, освіти; соціальна допомога тощо).

Необхідно:

– виписати складові стратегії розвитку бізнесу, які використовувала компанія «Макдоналдс», і визначити тип стратегії розвитку;

– вписати стратегію у відповідний квадрант матриці конкурентних стратегій підприємства (табл. 11.1);

– пояснити, як поводитиметься компанія «Макдоналдс» у разі сповільнення розвитку ринку чи втрати певних конкурентних переваг.

Завдання 2

На ринку мийних засобів зосереджено три великі підприємства. Дані про них згруповано у таблиці.

Завдання:

– визначити конкурентні позиції підприємств на ринку;

– розробити програму підвищення конкурентоспроможності підприємства, обравши напрямами показники діяльності підприємств у наведеній таблиці.

Вихідні дані для визначення конкурентних стратегій підприємства

Показники	Бали						Значимість показників
	0-5	6-20	21-40	41-60	61-80	81-100	
Рентабельність підприємства			☆	⊗	◎		0,25
Ефективність маркетингу			⊗	◎	☆		0,20
Темпи зростання частки ринку			◎	☆	⊗		0,15
Рівень використання виробничих потужностей			☆	⊗ ◎			0,05
Рівень якості продукції				⊗	☆	◎	0,30
Рівень собівартості продукції				◎	☆	⊗	0,05

Примітка: ⊗ – підприємство 1, ☆ – підприємство 2, ◎ – підприємство 3.

Завдання 3

Підприємство «Львівприлад» до початку 90-х р. належало до найпотужніших виробників електровимірювальних приладів. На підприємстві працювало понад 5 тис. осіб. Вони виробляли близько 660 тис.

одиниць 20-и видів продукції, які користувалися постійним попитом у споживачів. Однак з 1992 р. підприємство охопила криза: обсяги скоротилися майже в 60 разів і, відповідно, зменшилась чисельність працівників. На думку керівництва підприємства, основними причинами такого стану стали:

а) певні бар'єри для освоєння підприємством ринків колишніх республік СРСР і країн соціалістичного табору, які об'єктивно виникли в результаті краху й розпаду комуністичного блоку як єдиної політико-економічної системи, та створення на цих теренах незалежних держав, між якими (а саме між їх господарюючими суб'єктами) на певний період часу відбувся розрив економічних зв'язків;

б) невідповідність виробів міжнародним стандартам;

в) поява небезпечних і агресивних конкурентів південно-азійського регіону, вироби яких значно дешевші та якісніші.

У 1996 р. завод було перетворено у відкрите акціонерне товариство (ВАТ), акції якого належали: державі (80,3%), 16-м юридичним (5,2%); 1520-м фізичним особам, зокрема працівникам підприємства (14,5%). Державні корпоративні права на управління акціями ВАТ «Львівприлад» терміном на 5 років було передано обласній адміністрації. Проте реорганізація не дала бажаних результатів. На сьогодні у традиційному виробництві зайнято лише 420 осіб, ще 1,6 тис. осіб перебуває у відпусках за власний рахунок. Кредиторська заборгованість становить 5 млн грн, на рахунки ВАТ «Львівприладу» накладено арешт. Основні засоби старіють, рівень їх спрацювання досягнув критичної межі. За оцінками фахівців, унаслідок продажу цих засобів можна отримати лише 3,6 млн грн.

Кілька разів ВАТ «Львівприлад» здійснював спроби знайти інвестора, але безрезультатно. За підрахунками, на модернізацію усього виробництва потрібно понад 300 тис. дол. США, хоча існує альтернативний варіант менших інвестицій – 120 тис. дол. США для переобладнання однієї виробничої лінії. Проте переговори закінчувалися одразу після ознайомлення з підприємством. Іноземців відлякував також несприятливий інвестиційний клімат в Україні.

Запропонувати програму підвищення конкурентоспроможності ВАТ «Львівприлад» із трьома можливими стратегічними альтернативами розвитку. Вказати переваги й недоліки кожної зі стратегічних альтернатив, що пропонуються.

Завдання 4

Менеджери компанії «3М», основоположника виробництва відомого скотча (клейкої стрічки), що проникнув майже у всі сфери побуту, виокремлюють у своїй підприємницькій практиці три сегменти ринку. У першому з них попит залежить насамперед від якості, у другому – від якості й ціни, а в третьому – визначається переважно ціною. При цьому проглядається закономірність: ціни товарів для першого сегмента на 15-20% вищі, ніж для другого, а ті на 15-20% перевершують ціни для третього. Кількість же реалізованих товарів змінюється у зворотному напрямку: найбільше можна продати дешевих і найменше - дорогих продуктів.

Програма конкурентоспроможності компанії «3М» полягає в тому, що вона насамперед орієнтується на освоєння першого сегмента ринку, що дозволяє отримати значний прибуток за рахунок високих цін при порівняно малих обсягах випуску. При цьому протилежна стратегія компанії – ставка на масовий випуск дешевої продукції також добре себе зарекомендувала в галузі. Але вона ефективна для компаній зовсім іншого типу, а саме для виробників стандартної масової продукції.

Завдання:

– проаналізувати конкурентні стратегії компанії «3М»;

– визначити, які вимоги до якості й новизни продукції передбачає обрана «3М» конкурентна стратегія;

– оцінити ймовірний рівень ефективності програми конкурентоспроможності «3М» у вітчизняній економіці.

Завдання 5

Компанія «Транс-Екіпаж» працює на ринку автотранспортних вантажоперевезень України і водночас вже рік успішно розвиває біз-

нес, пов'язаний з перевезеннями легкових автомобілів вантажним транспортом.

Компанія пропонує корпораціям найбільших автомобільних концернів свої послуги на основі новітньої техніки. На сучасному етапі «Транс-Екіпаж» має великий досвід надання транспортних послуг як безпосередньо організаціям-замовникам, так і приватним експедиційним структурам.

Послуги, які пропонує компанія «Транс-Екіпаж», мають такий спектр найменувань: транспортування вантажів автотранспортом Україною; експедиція; оформлення супровідних документів; доставка точно за адресою; охорона вантажу під час завантаження, розвантаження і на час утримання; страхування цивільної відповідальності перевізника і страхування цивільної відповідальності транспортно-експедиційного підприємства; додаткове страхування вантажу.

Компанія «Транс-Екіпаж» пропонує вигідні для партнерів різні гнучкі схеми роботи: скоротити час на пошук автотранспорту в будь-якому регіоні, незалежно від схеми виконання; максимально ефективно вантажити пересувний склад, оперативно здійснювати як завантаження, розвантаження, так і зворотне завантаження; мінімізувати час на доставку вантажу за рахунок вичерпної інформації і можливості вибору оптимальної схеми доставки; мінімізувати транспортні витрати, використовуючи маркетинг і логістику; оперативно надавати інформацію про заявки і пропозиції; надавати маркетингові дослідження транспортної діяльності, замовлення вантажовідправників і вантажоодержувачів; безкоштовно надавати консультації (транспортні, юридичні); знаходити надійних партнерів під час організації доставки вантажів у будь-якому напрямі.

Консультування партнерів є важливим елементом роботи компанії. Досвід роботи свідчить, що немало кому з клієнтів «Транс-Екіпаж» надала кваліфіковану рекомендацію. Компанія пропонує ведення партнера «від дверей до дверей». Напрацьований авторитет і довіру компанія «Транс-Екіпаж» отримала унаслідок відмінної орієнтації в надійній, злагодженій і гнучкій системі схем вантажоперевезень.

Керівництво компанії «Транс-Екіпаж» сформувало цю систему за умов темпу зростання ринку і конкурентоспроможності, ефективно використовуючи консультаційні матеріали зовнішньоекономічного і правового середовищ.

Чинники, що дозволяють компанії «Транс-Екіпаж» активно розвиватися і постійно розширювати перелік клієнтів: кращі авто (мінімізують ризики простою в дорозі, дозволяють дотримуватися термінів перевезень, а також забезпечувати вантажам необхідні умови транспортування); якість сервісу відповідає вимогам найвимогливіших клієнтів; креативна команда менеджерів західного зразка; єдиний банківський рахунок; досконала перевірка персоналу із залученням служб безпеки і ретельний контроль на кожному етапі; медичний огляд водіїв перед кожним рейсом; проведення навчань і інструктажів серед водійського складу; сучасні системи супутникового зв'язку; перевірка контрольних точок маршруту для відповідності графіка руху; наявність стільникового зв'язку у кожного співробітника дозволяє виробляти моніторинг вантажу а інформувати партнерів на першу вимогу.

Завдання:

– розробити програму конкурентоспроможності компанії «Транс-Екіпаж», і для цього використати інструменти структурування;

– проаналізувати конкурентні стратегії компанії «Транс-Екіпаж» враховуючи дорожньо-транспортну інфраструктуру України;

– оцінити вплив держави на конкурентоспроможність підприємства у такій сфері бізнесу.

Перелік рекомендованої літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ. Л. И. Евенко]. – М. : Экономика, 1993. – 519 с.

2. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : Професіонал, 2006. – 448 с.

3. Герчикова И. Н. Менеджмент : учеб. / И. Н. Герчикова. – [3-е изд., перераб. и доп.] М. : ЮНИТИ, 2002. – 501 с.

4. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.

5. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.

6. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омельяненко та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

7. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підруч. / О. І. Ковтун. – Львів : новий світ -2000, 2009. – 250 с.

8. Кошелупов І. Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій / І. Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 1 (44). – С. 219-225.

9. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : моногр. / І. Ф. Кошелупов. – Одеса : ОДЕУ, 2009. – 152 с.

10. Кремнев Г. Р. Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5 / Г. Р. Кремнев. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 256 с.

11. Луханин М. И. Основы научно-методического обеспечения оценки реализуемости государственных программ и проектов / М. И. Луханин. – К. : Издательская компания «КИТ», 2002. – 206 с.

12. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підруч. / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія - 2006, 2006. – 392 с.

13. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхудинов. – М. : Эксмо, 2009. – 544 с.

14. Шаповал Ю. М. Електронний посібник з дисципліни: «Основи сертифікації пакованої продукції» [Електронний ресурс] / Ю. М. Шаповал. – Режим доступу: http://lib.lntu.info/book/tf/pavp/2013/13-07//index.html.

15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

ТЕМА 12. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ 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 позиціювання, 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 уможливлює 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 малоймовірною, 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).

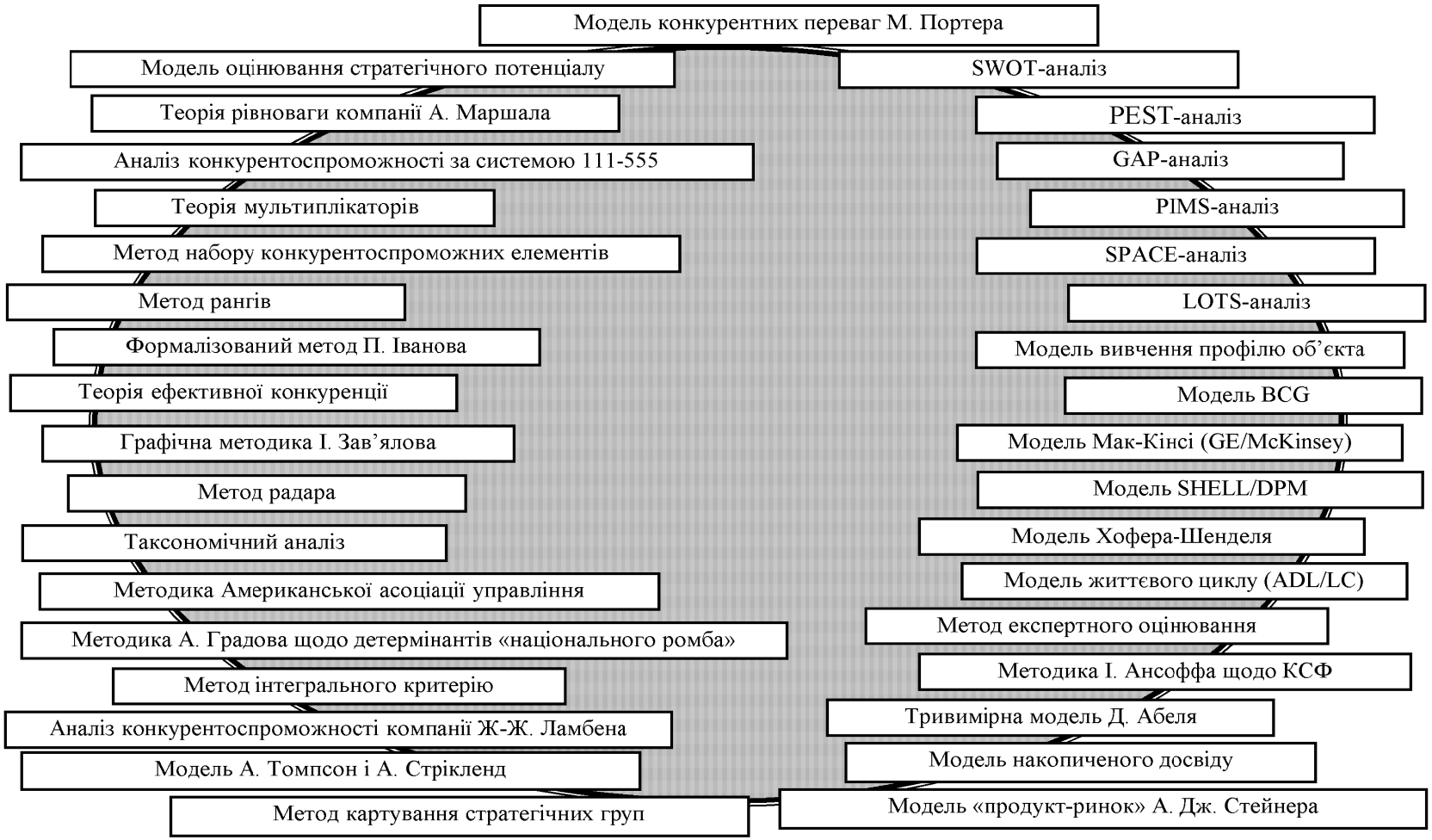


Рис. 12.1. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства

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 (рис. 12.2).

Відповідно, методично важливими є розрахунок темпів зростання товарного ринку (зовнішній фактор) досліджуваного конкурентного середовища та зміни відносної частки ринку, що припадає на одне підприємство (внутрішній фактор) (табл. 12.1).

Таблиця 12.1

Показники динаміки та відносної частки ринку підприємств економічного району

Підприємства	Попередній рік					Звітній рік				
	Частка ринку	Середня частка ринку	Абсолютне зростання частки ринку	Темпи зростання ринку	Відносна частка ринку	Частка ринку	Середня частка ринку	Абсолютне зростання частки ринку	Темпи зростання ринку	Відносна частка ринку
1	0,94	5,59	1,76	31,5	0,2	0,76	5,17	1,67	32,3	0,2
2	2,43		1,19	21,3	0,4	2,61		0,97	18,8	0,5
3	0,27		2,01	36,0	0,1	0,24		1,86	36,0	0,1
4	11,78		2,34	41,9	2,1	11,08		2,23	43,1	2,1
5	9,27		1,39	24,9	1,7	8,29		1,18	22,8	1,6
6	10,21		1,75	31,3	1,8	9,45		1,62	31,3	1,8
7	4,22		0,51	9,12	0,8	3,79		0,52	10,1	0,7

Результати дослідження конкурентних позицій вибіркового кола підприємств-конкурентів дозволяють сформувати 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»).

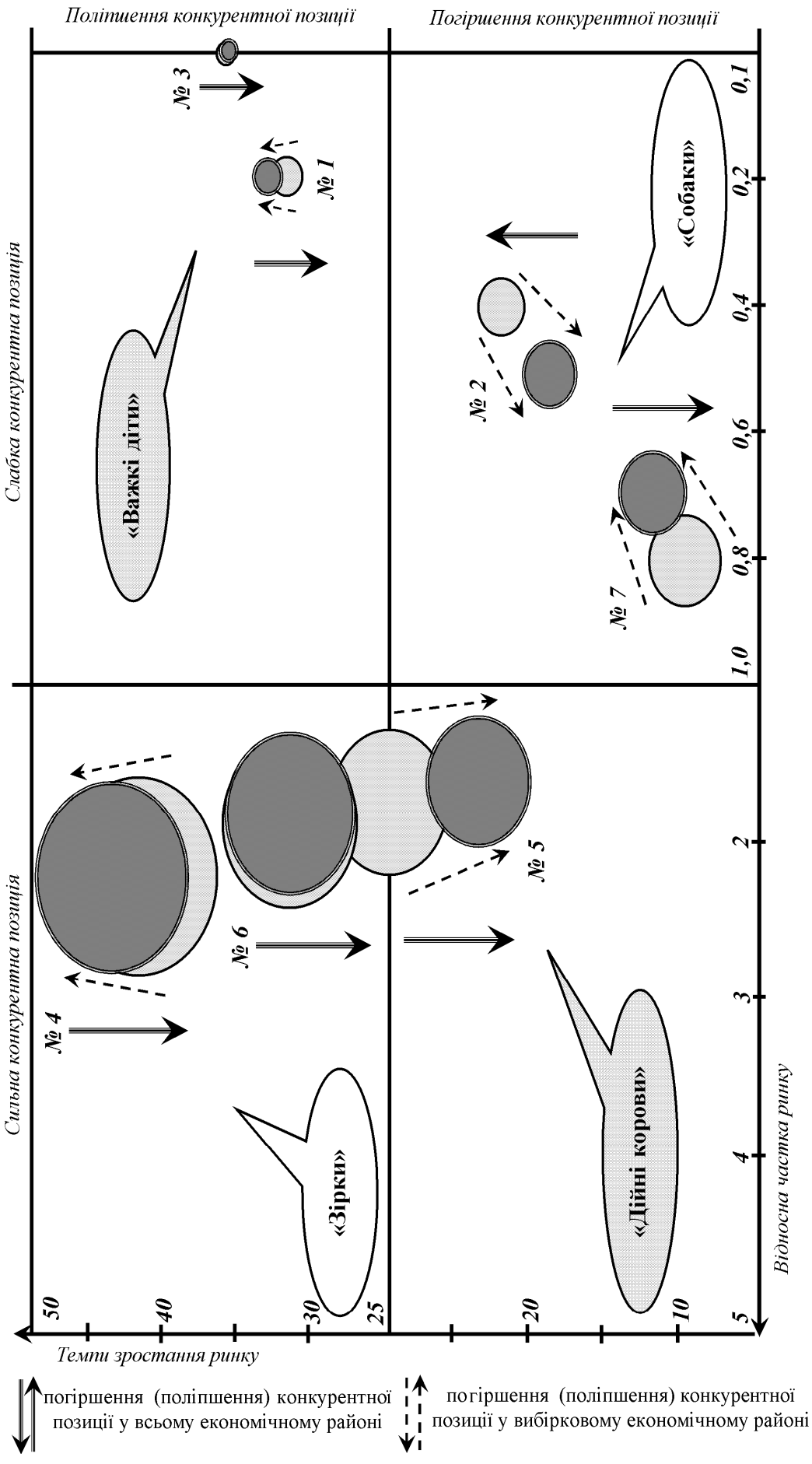


Рис. 12.2. Оцінка конкурентних позицій підприємств методом Бостонської консалтингової групи

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 в «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 витратоємкості процесу надходження товарів за територіями й окремими постачальниками. Наявність такої інформації забезпечує розрахунки найбільш конкурентної схеми то-

варопостачання, 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 (рис. 12.3).

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 поступаються 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).

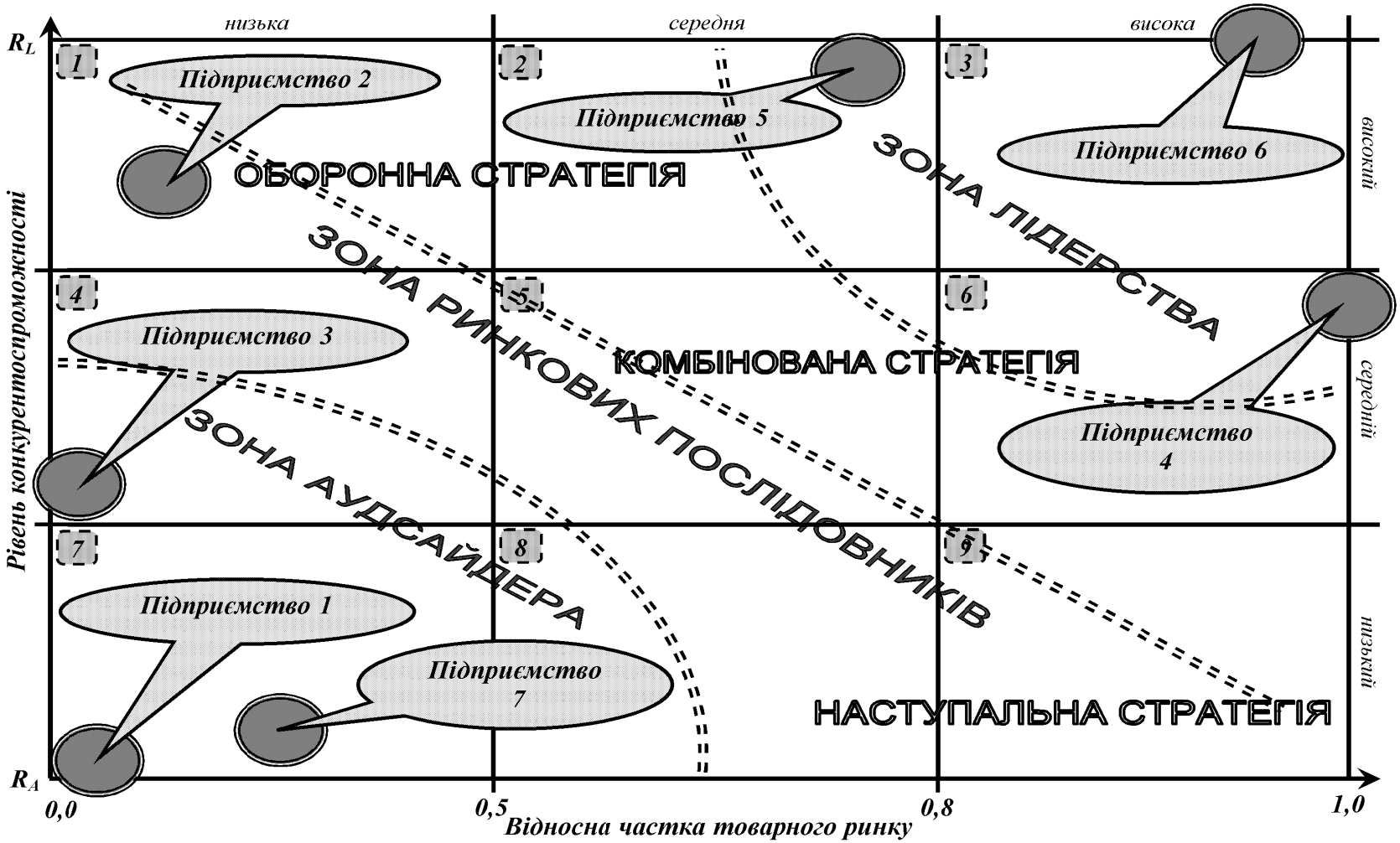


Рис. 12.3. Матриця «конкурентоспроможність / частка товарного ринку підприємств» (карта «портфеля конкурентних переваг»)

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).

$$D_r = | R_L - R_A |, \qquad (12.1)$$

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:

$$D_r = 0{,}100 - 0{,}435 = | 0{,}335 |.$$

Розрахований діапазон відстані ділимо на кількість параметрів та визначаємо радіус формування шкали рівня конкурентоспроможності (12.2).

$$r = \frac{D_r}{N_o}, \qquad (12.2)$$

де r – радіус шкали рівня конкурентоспроможності;

N_o – кількість параметрів розподілу шкали рівня конкурентоспроможності.

$$r = \frac{0{,}335}{3} = 0{,}112.$$

Таким чином, класифікація підприємств за ступенем конкурентної позиції відображає поділ на такі групи:

– із сильною конкурентною позицією (належать підприємства 6, 5, 2 з діапазоном рівня конкурентоспроможності $0{,}212 < r \geq 0{,}100$);

– із середньою конкурентною позицією (належать підприємства 4, 3 з діапазоном рівня конкурентоспроможності $0,314 < r \geq 0,213$);

– із низькою конкурентною позицією (належать підприємства 7, 1 з діапазоном рівня конкурентоспроможності $0,435 \leq r \geq 0,315$).

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.

Ц квадранті 1 стратегія зростання конкурентоспроможності підприємства передбачає максимізацію інвестиційної привабливості, забезпечення окупності інвестиційних проектів і отримання відповідного терміну окупності цільового прибутку, зменшення витратоємкості 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 забез-

печення 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 Електрік» («GE - McKincey»). У ній, як і в попередніх моделях, використовуються системні критерії: конкурентна позиція підприємства та привабливість виду діяльності (табл. 12.2 та рис. 12.4).

Таблиця 12.2

Критерії для формування координат моделі «Дженерал - Електрік Мак-Кінсі» [9, с. 288]

Конкурентна позиція	Привабливість бізнес-процесів
1. Відносна частка ринку 2. Різниця у прибутковості товарів відносно основних конкурентів 3. Здатність конкурувати за цінами і якістю на певному ринку 4. Технологічні переваги організації 5. Маркетингові переваги організації 6. Рівень менеджменту 7. Потреби споживачів на ринку 8. Гнучкість реакції на зміни в оточенні	1. Розмір та темпи зростання ринку 2. Характеристика конкуренції 3. Прибутковість ринку 4. Вимоги до технологій та інвестицій для розширення (збереження ринку) 5. Бар'єри входу/виходу з галузі 6. Сезонність попиту 7. Вплив циклічності на виробництво 8. Вплив зовнішнього середовища на СЗГ

Привабливість видів діяльності (бізнесу, галузі) →

Конкурентна позиція ↑	Висока	Середня	Низька
Сильна	*Зростання* • пошуки шляхів для отримання позиції лідера; • максимізація інвестицій	*Вибіркове зростання* • пошук «сегментів зростання»; • контрольоване інвестування; • підтримка позиції	*Підтримка «граничної» позиції* • стабілізація; • пошуки готівки; • інвестування в підтримку досягнутого рівня
Середня	*Вибіркове зростання* • оцінювання потенціалу для утримання позиції лідера через сегментацію; • визначення слабкостей та запобігання їм; • підтримка сильних сторін через інвестування	*Стабілізація* • визначення зростаючих сегментів; • вибіркове інвестування; • скорочення в окремих напрямках	*Скорочення напрямку (асортименту)* • мінімізація інвестицій («збирання врожаю»); • позиція «відмови» від підтримки (деінвестування) або плановий вихід
Низька	*Стабілізація* • пошуки ніш; • розгляд варіанта інтеграції; • планове скорочення	*Стабілізація* • пошуки ніш (вибіркове інвестування); • розгляд варіанта виходу («збирання врожаю» або деінвестування)	*Ліквідація, швидкий вихід*

Рис. 12.4. Варіанти стандартних стратегічних рішень, що приймаються за моделлю «Дженерал Електрік Мак-Кінсі» *[9, с. 289]*

Матриця «Дженерал Електрік-Мак-Кінсі» має певні переваги порівняно з матрицею BCG. Розглянемо деякі з них.

1. 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.

2. Застосовано комплексні критерії, які більш детально характеризують позицію бізнес-напрямку на ринку; привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства.

3. 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.

4. Більш розгорнена картина позицій бізнес-напрямків 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-напрямків: 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 McKincey» має ті самі недоліки, що й матриця BCG, – не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків;

– ринкові параметри розглядаються у статиці, 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 Літтл». 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 (табл. 12.3). Це демонструє багатоваріантність рішень, що їх можуть приймати керівники та власники організацій. Матриця «балансу життєвого циклу» базується на таких засадах:

1. Стратегічні зони господарювання (СЗГ) відрізняються за конфігурацією графіка життєвого циклу та часовим параметром.

2. 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.

3. Оскільки прибутковість на різних фазах життєвого циклу різна в 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.

Таблиця 12.3

Стандартні рішення за матрицею «балансу життєвих циклів» згідно з фазами життєвого циклу продукції [9, с. 294-295]

		Життєвий цикл продукції			
		Зародження	Зростання	Зрілість	Старіння
1	2	3	4	5	6
Конкурентна позиція (статус) підприємства	Переважна (дуже високий)	становлення; швидке зростання	швидке зростання; досягнення цінового лідерства; оновлення; захисна позиція	захисна позиція; досягнення цінового лідерства; оновлення; швидке зростання (на новій базі)	захисна позиція; фокусування; оновлення; зростання (на новій базі) або ліквідація напрямку

Продовження табл. 12.3

1	2	3	4	5	6
	Сильна (високий)	становлення; диференціація; швидке зростання	швидке зростання; захоплення ринку; досягнення цінового лідерства; диференціація	досягнення цінового лідерства; оновлення; фокусування; диференціація; зростання (на новій основі)	пошук ніші; утримання ніші; оновлення, зростання з виробництвом; «збір врожаю» (або ліквідація)
	Сприятлива (середній)	становлення; диференціація; фокусування; швидке зростання	диференціація; фокусування; захоплення ринку; зростання на основі розвитку виробництва	«збір врожаю»; утримання ринку; пошук ніші; утримання ніші; оновлення; диференціація; фокусування, зростання з розвитком виробництва	економія на витратах; «збір врожаю»; диференціація; зростання на новій базі (або ліквідація)
	Слабка	становлення; зростання з розвитком виробництва; фокусування	«збір урожаю»; захоплення ринку; утримання ніші; пошук нової ніші; фокусування; зростання з розвитком виробництва	«збір врожаю»; перепрофілювання; пошук ніші; скорочення	економія на витратах; скорочення; ліквідація
	Збиткова	скорочення витрат; пошук ніші; захоплення ніші; зростання з розвитком виробництва	перепрофілювання виробництва; скорочення	ліквідація (поступова або негайна)	ліквідація (негайна)

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 напряму в певний показник (табл. 12.4). Сумарні значення за рядками і графами записують на полях матриці.

Кожна цифра в таблиці – це експертна оцінка ступеня взаємозв'язку «поставляючих» (ресурсозабезпечувальні напрями) та «одержуючих» (напрями використання виробничого потенціалу) напрямів діяльності підприємства.

Таблиця 12.4

Матриця взаємодії стратегічних напрямів діяльності підприємства за моделлю ADL/LC

		«Поставляючі» напрями діяльності (ПНД)				Сумарна залежність
«Одержуючі» напрями діяльності (ОНД)		$ПНД_1$	$ПНД_2$	$ПНД_3$	$ПНД_4$	
	$ОНД_1$		1	2	5	
	$ОНД_2$	7		9	4	
	$ОНД_3$	5	3		5	
	$ОНД_4$	9	2	4		
Сумарний внесок						

Характер взаємозв'язку напрямів діяльності може бути дуже різноманітним: реалізація загальної ідеї, спільне створення продукції, використання однієї системи оплати праці тощо. До форми додається

характеристика наявного та можливого взаємозв’язку, а також заходи щодо кооперації, інтеграції та делегування повноважень між окремими напрямками діяльності.

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 конкуренто-спроможності. 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 (табл. 12.5). Результати SWOT-аналізу для підприємства значною мірою можуть бути абстраговані для оцінювання інших підприємств-конкурентів.

Таблиця 12.5

Матриця SWOT-аналізу конкурентних можливостей підприємства

1	2	3
Складові SWOT-аналізу	***Можливості***	***Загрози***
	I. Впровадження інноваційних технологій для покращання системи збуту товарів	*I.* Погіршення купівельної спроможності населення та зміна його потреб і смаків
	II. Послаблення позиції підприємств-конкурентів	*II.* Зниження платоспроможності підприємства
	III. Забезпечення постійних постачальників і можливостей придбання товарів і з знижками	*III.* Зростання конкуренції в стратегічній зоні господарювання
	IV. Збільшення кількості комерційних точок продажу товарів у стратегічній зоні господарювання	*IV.* Жорстке державне регулювання цін стосовно великого переліку товарів
	V. Здатність обслуговування додаткових груп покупців чи вихід на новий сегмент ринку	*V.* Зменшення ємності ринку, несприятливі демографічні зміни входу на нові ринкові сегменти
	VI. Зростання продуктивності праці персоналу підприємства	*VI.* Зростання інфляційних процесів і їх очікування
	VII. Швидкий розвиток у зв'язку зі зростанням попиту на ринку та запровадження прогресивних форм продажу товарів	*VII.* Зменшення ритмічності та постійності споживання
Сильні сторони	***СіМ-стратегії***	***Сі3-стратегії***
I. Досвід роботи на ринку (висока кваліфікованість персоналу)	Удосконалення спеціалізації стійких господарських зв`язків з постачальниками, участь у тендерах	Впровадження системи знижок, участь у доброчинних та гуманітарних акціях

Продовження табл. 12.5

1	2	3
II. Диверсифікація товарного асортименту із меншою порівняльною відносною вартістю	Привернення уваги можливих клієнтів та зростання якості обслуговування	Формування асортиментної політики, її диверсифікація і розширення товарної структури
III. Забезпечення достатнім обсягом основних засобів	Збільшення коефіцієнта змінності та раціоналізація режиму роботи підприємства	Збільшення питомої ваги активної частини основних фондів
IV. Низький рівень залежності від зовнішніх позикових джерел	Зростання фінансової стійкості підприємства	Гнучка цінова політика стосовно ТНС, ціни на які регулюються державою
V. Значна кількість постійних клієнтів	Використання принципів теорії портфеля для дискримінації покупців на основі АВС-аналізу	Зниження цін на товари до рівня беззбитковості
VI. Активність використання звичайних методів стимулювання продажу товарів на ринку	Впровадження прогресивної технології товаропросування і форм продажу товарів	Реалізація альтернативних товарів та забезпечення нових споживчих потреб
VII. Вигідне економіко-географічне розташування	Отримання постійного мінімального розміру прибутку, здатність формування резервів розвитку, швидка і своєчасна доставка товарів до об'єктів комерційної діяльності підприємства	Використання територіальної консолідації та асоціативне об'єднання
Слабкі сторони	***СлМ-стратегії***	***СлЗ-стратегії***
I. Зменшення частки цільового ринку	Привернення уваги нових покупців шляхом формування оптимального товарного асортименту за мінімальною ціною	Переорієнтація на платоспроможних споживачів, удосконалення системи товарного кредитування

Продовження табл. 12.5

1	2	3
II. Недостатній рівень кваліфікації персоналу та його мотивації	Реалізація програми навчання фахівців, ознайомлення з теорією мерчандайзингу	Оптимізація системи оплати праці, удосконалення організації праці, мотивація підвищення якості праці та кваліфікації працівників
III. Нестійкий фінансовий стан	Зменшення ресурсомісткості, ефективне управління витратами та їх економія	Забезпечення зростання власних джерел фінансування оборотних коштів та їх оборотності
IV. Неефективне використання основних засобів	Оптимізація структури та зростання оборотності активів	Раціоналізація структури та зростання завантаженості загальної торгової площі
V. Неефективне управління формуванням та використанням товарних запасів	Впровадження заходів корпоративної системи управління товарним забезпеченням	Раціоналізація асортиментного портфеля, скорочення терміну та забезпечення ритмічності постачання товарів
VI. Незадовільна організація маркетингової діяльності	Використання договірної вертикальної маркетингової системи товарного кредитування	Застосування прийомів мікромаркетингу та організація використання автоматизованих торгових систем
VII. Зниження економічної привабливості підприємства в результаті неефективного використання конкурентних переваг	Забезпечення інноваційного розвитку та цільових інвестиційних проектів	Стратегічне збалансування комерційної діяльності шляхом виконання планів соціально-економічного розвитку

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 нераціональну 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. 12.6).

Таблиця 12.6

Матриця можливостей підприємства

	Сильний вплив	***Помірний вплив***	***Слабкий вплив***
Висока ймовірність	Впровадження прогресивних технологій товароруху і форм продажу товарів	Налагодження внутрішніх механізмів ефективного генерування грошових коштів	Збільшення витрат на фасадний вигляд об'єктів торгівлі підприємства
Середня ймовірність	Розширення асортиментного портфеля продажу товарів	Реалізація програми навчання фахівців, ознайомлення з теорією мерчандайзингу	Вдосконалення політики залучення позикових фінансових ресурсів
Низька ймовірність	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. 12.7).

Таблиця 12.7

Матриця загроз підприємству

	Руйнування	***Критичний стан***	***Важкий стан***	***Легкі пошкодження***
Висока ймовірність	Зміни потреб і смаків споживачів, зниження їх купівельної спроможності	Зниження платоспроможності підприємства	Можливість появи нових конкурентів	Несприятливі демографічні зміни
Середня ймовірність	Збільшення вартості ліцензій на продаж окремих товарних груп	Зниження оборотності товарних запасів	Сезонний характер надходження основного потоку коштів	Погіршення погодних умов (заморозки, дощ, град)
Низька ймовірність	Високий ступінь зносу основних засобів	Нездатність реагувати на інноваційні зміни технологічних процесів	Зростання мінімальної заробітної плати	Соціально-політична 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 випливають 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 прийма-

ють 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 преваги 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 (табл. 12.8). 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 (рис. 12.5).

Таблиця 12.8

Визначення складових для побудови матриці SPACE-аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства [9, с. 124]

Внутрішня стратегічна позиція					Зовнішня стратегічна позиція				
Економічний потенціал (EP) («фінансова сила» (FS))					Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	∑ оцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	∑ оцінки
1. 2. n.					1. 2. n				
Усього					**Усього**				
Конкурентні переваги (CA)					Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямку)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	∑ оцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	∑ оцінки
1. 2. n.					1. 2. n				

Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка Р з координатами (х, у) 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.

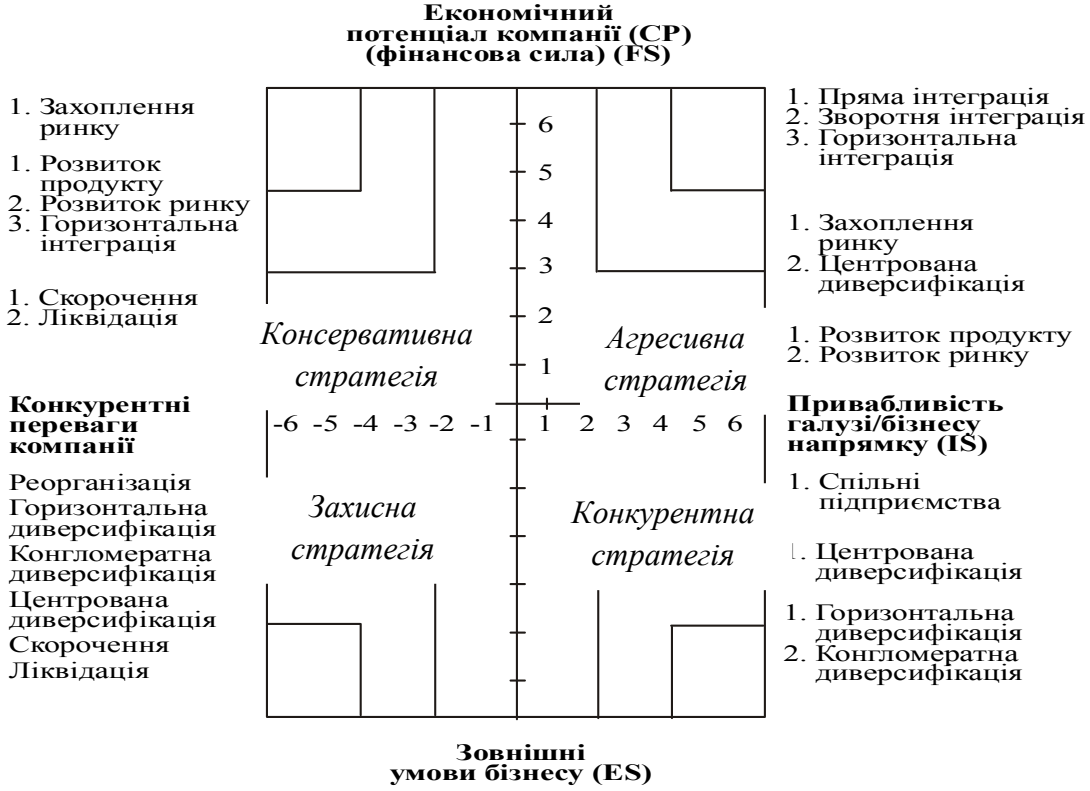


Рис. 12.5. Матриця SPACE-аналізу стратегічного рівня конкурентоспроможності підприємства

Відомим підходом до аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства є PEST-аналіз, назва якого містить абревіатуру англійських слів: p – policy; e – economy; s – society; t – technology – тобто охоплює групу основних факторів – політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію. Для узагальнення інформації про зовнішнє середовище пропонується використовувати спеціальну таблицю (табл. 12.9).

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.

Таблиця 12.9

Матриця PEST-аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства [9, с. 71]

P Політика	*E* Економіка
1. Вплив виборів Президента, Верховної Ради тощо 2. Зміни в законодавстві (які саме) 3. Державне регулювання в галузі… (назва напрямку) 4.…… n. ..... n+1 Сценарій № 1 – «Політика» n+2 Сценарій № 2 – «Політика»	1. Загальні тенденції в економіці (підйом, спад) 2. Рівень інфляції 3. Співвідношення грн/$ (або до іншої валюти, наприклад євро) 4. Витрати на енергоносії…… n.…… n+1 Сценарій № 1 – «Економіка» n+2 Сценарій № 2 – «Економіка»
S Соціум	*T* Технологія
1. Зміни в базових цінностях 2. Зміни у стилі життя 3. Демографічні зміни 4. Зміни у структурі доходів 5. Ставлення до освіти (бізнесу)…… …… n…. n+1 Сценарій № 1 – «Соціум» n+2 Сценарій № 2 – «Соціум»	1. Державна технологічна політика 2. Тенденції в НДПКР 3. Нові патенти 4. Швидкість змін у технології (певної галузі) 5. Нові продукти…… n..... n+1 Сценарій № 1 – «Технологія» n+2 Сценарій № 2 – «Технологія»

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, згортання НДДКР з віддаленими у часі результатами;

– стимулювання, надання послуг з кооперації та поставок за допомогою кредитів 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;

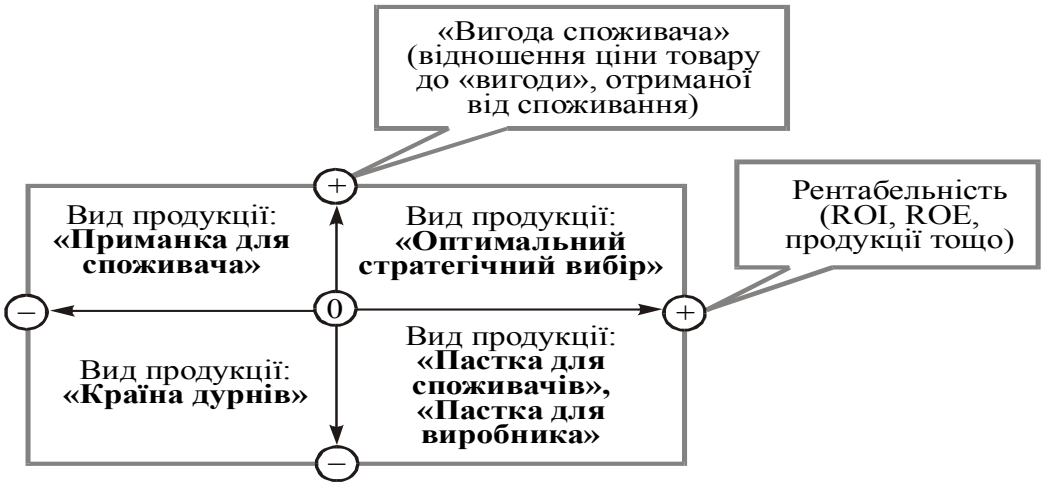
– продаж готового виробу комплектуючими частинами, скорочення експорту.

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» (рис. 12.6) 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).



Примітка: «Оптимальний стратегічний вибір» – це вид продукції, яка забезпечує як вигоду для виробника (наприклад, дохід на вкладені інвестиції), так й вдоволення потреб покупців у межах допустимих цін. Використовуються стратегії розвитку, пріоритетного інвестування тощо.

«Пастка для споживача» – це вид продукції, що характеризується прибутковістю виробництва, тобто «вигодою для виробника», а також відсутністю «вигоди для покупця», який не отримує товару з якостями, що відповідають ціні. Захист прав споживачів, а також вихід на ринок конкурента з більш привабливим співвідношенням «ціна / якість» перетворює цю продукцію на ***«пастку для виробника»***, оскільки покупець припиняє купувати товар у підприємства, яке не опікується його потребами. Використовується широкий спектр стратегій, що відображають ставлення керівників та власників підприємства до ситуації, що виникла: від монопольного утримання ринку до гнучкого реагування на ситуацію, різні типи конкурентних стратегій.

«Приманка для споживача» – це вид продукції, що характеризується збитковістю для виробника та вигідністю використання для споживача. Така ситуація може виникнути або внаслідок помилок керівників підприємства, або на основі рішень про необхідність тимчасово поступитися своїми інтересами для формування на ринку нового, незвичного для споживача товару. Використовується широкий спектр стратегій, що відображають ставлення керівників та власників підприємства до ситуації, що виникла: від стратегій зниження витрат до стратегій формування ринку.

«Країна дурнів» – це вид продукції, яка є невигідною як споживачеві, так і виробникові. Використовуються стратегії скорочення та ліквідації.

Рис. 12.6. Матриця компанії «Скандстрат» *[9, с. 286]*

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 BCG, де враховуються тільки ринкові характеристики продукції, що виготовляється. Однак матриця «Скандстрат» теж має свої обмеження:

1. «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.

2. 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.

3. Модель не дає можливості надійно спрогнозувати перспективу окремих бізнес-напрямків, наслідки вибору та виконання стратегій.

4. Відсутні стандартні стратегії для окремих квадрантів.

5. 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 BZB 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 BZB; 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 BZB має використовуватися як один з інструментів під час аналізу та планування портфеля підприємства, для розробки продуктово-товарних стратегій.

Запитання для самоконтролю

1. Перелічіть інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Які загальні недоліки властиві сучасним моделям управління конкурентоспроможністю підприємства?
3. Охарактеризуйте особливості використання моделі Бостонської консалтингової групи (BCG) «темпи зростання ринку – частка на ринку».
4. Які недоліки властиві моделі Бостонської консалтингової групи (BCG)?
5. Які виокремлюють структурні рівні конкурентної позиції підприємств за методикою Бостонської консалтингової групи (BCG)? Охарактеризуйте їх.
6. Яким чином визначають рівні конкурентоспроможності та відносної частки ринку підприємства при побудові карти «портфеля конкурентних переваг»?
7. Назвіть переваги матриці «конкурентоспроможність / частка товарного ринку» досліджуваних підприємств (карти «портфеля конкурентних переваг»).

8. Перелічіть критерії для формування координат моделі «Дженерал Електрік Мак-Кінсі».

9. Охарактеризуйте вибір варіантів стандартних стратегічних рішень, що приймаються за моделлю «Дженерал Електрік Мак Кінсі».

10. Назвіть переваги та недоліки моделлі «Дженерал-Електрік - Мак-Кінсі».

11. Охарактеризуйте особливості матриці «балансу життєвого циклу» (моделі ADL/LC)?

12. На яких засадах базується матриця «балансу життєвого циклу» (модель ADL/LC)?

13. Які стандартні рішення приймають за матрицею «балансу життєвих циклів» згідно з фазами життєвого циклу продукції?

14. Яким чином будується матриця взаємодії стратегічних напрямів діяльності підприємства за моделлю ADL/LC?

15. Назвіть переваги та недоліки матриці «балансу життєвого циклу» (моделі ADL/LC).

16. Охарактеризуйте складові матриці SWOT-аналізу конкурентних можливостей підприємства.

17. За якою схемою будуються матриці можливостей і загроз підприємства?

18. Які недоліки властиві SWOT-аналізу конкурентних можливостей підприємства?

19. Які групи системних критеріїв виокремлюють у SPACE-аналізі системи управління конкурентоспроможністю підприємства?

20. Назвіть етапи SPACE-аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Охарактеризуйте їх.

21. Які недоліки властиві SPACE-аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства?

22. Які чинники конкурентоспроможності враховані у PEST-аналізі?

23. Назвіть позитивні та негативні аспекти використання PEST-аналізу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

24. Назвіть критерії матриці «Скандстрат». Охарактеризуйте їх.

25. Які обмеження властиві матриці «Скандстрат»?

Питання для самостійного вивчення

1. Розподіл ймовірностей досягнення запланованих обсягів реалізації продукції у матриці «продукт ринок».

2. Матриця «значущість ресурсудоступність ресурсу» як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

3. Необхідність формування стратегічного мислення для системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства у конкурентному середовищі.

5. Модель ієрархічної структури середовища, запропонована У. Діллом та розвинена А. Томпсоном.

6. Переваги та недоліки моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства (GAP-аналіз, PIMS-аналіз, LOTS-аналіз, модель SHELL/DPM, модель Хофера-Шенделя).

7. Портфельний аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

8. Формування системи управління конкурентоспроможністю на основі моделі конкурентних рішень К. Омае.

9. Інформаційні системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

10. Моделі формування стратегічної поведінки персоналу підприємства у середовищі досконалої конкуренції.

11. Поточне та стратегічне бюджетування конкурентоспроможності підприємства.

12. Концептуальні основи формування організаційної системи управління конкурентоспроможністю стратегічного типу.

Питання для дискусії

1. Актуальність використання окремих методів для оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Переваги та недоліки моделей управління конкурентоспроможністю підприємства.

3. Роль PEST-, SPACE- та SWOT-аналізів у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Використання карти «портфеля конкурентних переваг» у моделюванні системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. Адаптація моделей портфельного аналізу та проектування в системі управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств.

6. Синергія стандартних рішень за матрицею «балансу життєвих циклів» згідно з фазами життєвого циклу продукції.

7. Параметризація відносної частки ринку та рівня конкурентоспроможності у матриці «конкурентоспроможність/частка товарного ринку».

8. Цільове призначення уточнювальних методичних механізмів моделей управління конкурентоспроможністю підприємства.

9. Інформаційне забезпечення моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

План семінарського заняття

1. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Оцінювання конкурентних позицій підприємств методом Бостонської консалтингової групи.

3. Багатофакторна модель як засіб системного управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Моделі портфельного аналізу та проектування в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства.

6. Моделі системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Теми рефератів

1. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Оцінювання стратегічної позиції підприємства методом SPACE-аналізу.

3. Матричні моделі портфельного аналізу та планування конкурентоспроможності підприємства.

4. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. Програмно-цільове управління конкурентоспроможністю підприємства.

6. SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства.

7. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

8. Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства.

9. Застосування моделей управління конкурентоспроможністю на вітчизняних підприємствах.

Тести

1. Які моделі не використовуються у системі управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) модель конкурентних переваг М. Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, PIMS-аналіз, SPACE-аналіз, LOTS-аналіз;

б) модель BCG, модель GE/McKinsey, модель SHELL/DPM, модель Хофера-Шенделя, модель «життєвого циклу» (ADL/LC);

в) модель екологічного контролю, модель ініціал Дюпона, модель демографічного зростання, антидемпінгова модель;

г) метод експертного оцінювання, метод рангів, метод радара, таксономічний аналіз, метод інтегрального критерію, модель накопиченого досвіду.

2. Які переваги властиві інформаційно-методичним моделям управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) неповне врахування функціональної скерованості господарської системи підприємства;

б) низький рівень суб’єктивного оцінювання, висока адекватність результатів, простота, зрозумілість, низька трудомісткість;

в) труднощі систематизації інформаційної бази дослідження; складність та трудомісткість розрахунків;

г) необхідність використання висококваліфікованих спеціалістів з економічної діагностики.

3. Яка група методів при належному інформаційному забезпеченні є найточнішою в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства?

а) параметрична;

б) соціально-психологічна;

в) ілюстративно вичерпна;

г) статистично орієнтована.

4. Оберіть характерні ознаки моделі Бостонської консалтингової групи (BCG):

а) фінансово-економічна самостійність, виробничо-технічна єдність, єдність з конкурентами у боротьбі за споживача;

б) техніко-економічна структура, організаційно-соціальна єдність, просторово-структурна неупередженість;

в) суб'єктивна складність, інноваційна обмеженість, просторово-ресурсна наповненість, низька практичність застосування;

г) простота у застосуванні, диференційованість та висока придатність до розробки стратегії.

5. Які недоліки характерні для моделі Бостонської консалтингової групи (BCG)?

а) незначна кількість аналізованих факторів; не досліджуються причини виникнення бізнес-процесів; недостатня параметризація об'єкта дослідження; виникають сумніви щодо «ідеалізованої» збалансованості господарського портфеля з позиції грошових потоків підприємства;

б) пошук нових управлінських рішень для постійного зростання економічної ефективності підприємства у конкурентному середовищі;

в) визначення напрямів, за якими найбільш ефективно використовуватимуться інвестиційні, фінансові та матеріальні ресурси;

г) прогнозування процесів створення необхідних умов та забезпечення належної мотивації ефективного використання конкурентного потенціалу.

6. На які групи поділяють вибірку підприємств-конкурентів залежно від частки ринку окремого підприємства і її середнього значення?

а) сильна та слабка конкурентна позиції;

б) ефективне та неефективне використання конкурентного потенціалу;

в) високий та низький рівні конкурентного статусу;

г) добросовісне та недобросовісне конкурентні середовища.

7. Які виокремлюють структурні позиції підприємств у моделі Бостонської консалтингової групи (BCG)?

а) лідер, послідовник лідера, ринковий учасник, аутсайдер;

б) конкурент, учасник конкуренції, не конкурент;

в) рентабельний, витратний, інвестиційний, інноваційний;

г) «зірки», «важкі діти», «дійні корови», «собаки».

8. Яка конкурента позиція у матриці Бостонської консалтингової групи (BCG) засвідчує обмеженість інвестиційних можливостей та розвитку ресурсного потенціалу?

а) «собаки»;

б) «важкі діти»;

в) «дійні корови»;

г) «зірки».

9. За якими параметрами формується матриця «конкурентоспроможність / частка товарного ринку підприємств» (карта «портфеля конкурентних переваг»)?

а) обсяг реалізованої продукції, кількість підприємств-конкурентів;

б) відносна частка ринку, рівень конкурентоспроможності;

в) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності (бізнесу);

г) ліквідність, рівень концентрації конкурентного середовища.

10. За якими критеріями формується система координат моделі «Дженерал Електрік Мак-Кінсі»?

а) обсяг реалізованої продукції, кількість підприємств-конкурентів;

б) відносна частка ринку, рівень конкурентоспроможності;

в) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності;

г) ліквідність, рівень концентрації конкурентного середовища.

11. Оберіть формулу, за якою розраховується діапазон відстані між аутсайдером і лідером конкурентного поля у матриці «конкурентоспроможність / частка товарного ринку підприємств»:

а) $| R_L - R_A |$;

б) $| R_L + R_A | \times D_r$;

в) $| R_L \times R_A | + D_r$;

г) $| D_r \times R_A | - R_L$,

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.

12. Які переваги не властиві матриці «Дженерал Електрік Мак-Кінсі» порівняно з матрицею Бостонської консалтингової групи?

а) застосування комплексних критеріїв, які більш детально характеризують позицію бізнес-напрямку на ринку;

б) використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію;

в) необхідність використання висококваліфікованих спеціалістів та неповне врахування функціональної скерованості підприємства;

г) більш розгорнена картина позицій бізнес-напрямків.

13. До недоліків моделі «Дженерал Електрік Мак-Кінсі» не належать:

а) недостатнє розкриття специфіки конкурентних підходів і поведінки на ринку, формування загальних рекомендації щодо окремих бізнес-напрямків;

б) відсутні конкретні пропозиції щодо виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків;

в) ринкові параметри розглядаються у статиці, що призводить до помилок під час оцінювання перспектив у системі «продукт-ринок»;

г) наявність дев'яти секцій-квадрантів, що дає змогу оцінити не лише високий або низький темп розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, а й виявити проміжні позиції.

14. На які рівні структурують конкурентну позицію підприємства у матриці «балансу життєвого циклу» (моделі ADL/LC)?

а) «зірки», «важкі діти», «дійні корови», «собаки»;

б) збиткова, слабка, сприятлива (середня), сильна (висока), переважна (дуже висока);

в) зародження, зростання, зрілість, старіння;

г) лідер, послідовник лідера, ринковий учасник, аутсайдер.

15. На основі яких критеріїв формується матриця взаємодії стратегічних напрямів діяльності підприємства за моделлю ADL/LC?

а) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності (бізнесу);

б) відносна частка ринку, рівень конкурентоспроможності;

в) «одержуючі» та «поставляючі» напрями діяльності;

г) ліквідність, рівень концентрації конкурентного середовища.

16. Якими методичними механізмами уточнюють SWOT-аналіз у системі управління конкурентоспроможністю продукції?

а) матрицями загроз та можливостей підприємства;

б) матрицею послідовності вибору загальних стратегій залежно від конкурентної позиції та параметрів ринку;

в) матрицею аналізу прихильності;

г) матрицею консалтингової компанії «Скандстрат».

17. Які в системні критерії використовують у SPACE-аналізі системи управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) відносна частка ринку, рівень конкурентоспроможності;

б) обсяг реалізованої продукції, кількість підприємств-конкурентів;

в) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності (бізнесу);

г) економічний потенціал (або «фінансова сила»), конкурентні переваги, привабливість бізнес-напрямку, стабільність середовища.

18. Який етап не властивий SPACE-аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) підготовчий етап, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень;

б) узгодження стратегій розвитку;

в) трендовий аналіз множинної регресії конкурентоспроможності підприємства;

г) розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків.

19. Які фактори конкурентоспроможності підприємства враховуються у PEST-аналізі?

а) політичні, економічні, соціальні, технологічні;

б) екологічні, демографічні, ринкові, інвестиційні;

в) фінансові, логістичні, соціальні, економічні;

г) трудові, інформаційні, силові, інноваційні.

20. Оберіть критерії матриці консалтингової компанії «Скандстрат»:

а) «оптимальний стратегічний вибір», «пастка для споживача», «приманка для споживача», «країна дурнів»;

б) «зірки», «важкі діти», «дійні корови», «собаки»;

в) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності (бізнесу);

г) лідер, послідовник лідера, ринковий учасник, аутсайдер.

Практичні завдання

Завдання 1

Підприємство спеціалізується на випуску фотоапаратів та кінокамер. За останні роки ним освоєний випуск відеокамер. Продукція підприємства має споживачів в Україні, близькому зарубіжжі, в країнах, що розвиваються, а також у країнах Західної Європи. Основними споживачами оптичних приладів є представники медицини і сільського господарства, оборонної промисловості.

Використовуючи дані таблиці, побудувати модель Бостонської консалтингової групи (BCG) та на основі отриманих результатів сформувати портфель стратегічних рішень для підприємства.

Вихідні дані для побудови моделі Бостонської консалтингової групи (BCG)

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис.				Частка ринку у 2014 р.,	
	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	підприємства	конкурента
Фотоапарати для України і близького зарубіжжя	5400	5900	5900	5500	34,5	17,1
Фотоапарати для країн, які розвиваються	910	950	990	949	33,2	21,9
Фотоапарати для країн Західної Європи	382	401	390	430	5,7	7,2
Кінокамери для України і близького зарубіжжя	3650	2700	4850	3405	11,3	9,
Кінокамери для країн, що розвиваються	800	840	880	1448	15,7	10,2
Відеокамери для України і близького зарубіжжя	445	440	460	500	1,1	7,9

Завдання 2

За наведеними нижче вихідними даними побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG) для підприємства та його основного конкурента. Проаналізувати стан портфеля продукції підприємств та сформувати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Вихідні дані для побудови моделі Бостонської консалтингової групи (BCG)

Вид продукції	Обсяг реалізованої продукції, шт.	Обсяг реалізованої продукції конкурента, шт.	Темпи зростання ринку, %
А	800	600	15
В	1200	1500	20
С	2000	500	12
Д	1600	1000	6
Е	4200	700	3

Завдання 3

Підприємство «Світанок» функціонує у трьох бізнес-напрямах: А, В, С. Кожен напрям бізнесу характеризується даними, що наведені в таблиці.

Характеристика бізнес-напрямів функціонування підприємства «Світанок»

Показник	А	В	С
Стадія життєвого циклу бізнесу	зростання	зрілість	занепад
Конкурентна позиція підприємства	слабка	сильна	домінуюча

Завдання:

– на основі матриці ADL/LC («балансу життєвого циклу») визначити позицію кожного бізнес-напряму підприємства;

– проаналізувати обрані підприємством позиції;

– обрати стратегію розвитку для підприємства.

Завдання 4

Оцінити привабливість галузі для підприємства та його конкурентну позицію в цій галузі за допомогою моделі «Дженерал Електрік Мак Кінсі». Дані подані в таблиці.

Вихідні дані для побудови моделі «Дженерал-Електрік - Мак-Кінсі»

Привабливість галузі			Конкурентна позиція		
Параметри галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості*	Ключові фактори успіху	Відносна вага	Оцінка конкурентної позиції
Збільшення обсягів реалізації продукції	0,2	3	Ресурсний потенціал	0,3	5
Технологічна стабільність	0,5	2	Витрати на виробництво	0,2	2
Рівень прибутковість	0,2	1	Якість продукції	0,2	3
Рівень	0,1	5	Частка ринку	0,3	1

** За 5-бальною шкалою.*

Завдання 5

Підприємство «Росан» охоплює чотири сфери господарської діяльності, які стосуються різних галузей і представлені в організаційній структурі самостійними господарськими підрозділами А, Б, В, Г.

Фахівцями було проведено дослідження факторів привабливості ринку й конкурентної позиції, результати якого наведено в таблицях.

Дані оцінювання факторів привабливості ринку для підприємства

Фактори привабливості ринку	Вага				Оцінка (за 5-бальною шкалою)			
	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальний обсяг ринку	0,20	0,10	0,15	0,20	4	5	3	4
Темп зростання ринку	0,20	0,10	0,15	0,15	5	4	4	3
Маржа	0,15	0,05	0,10	0,10	4	3	3	5
Інтенсивність конкуренції	0,15	0,05	0,10	0,15	2	2	5	4
Технологічні вимоги	0,15	0,20	0,15	0,20	4	5	3	4
Вплив інфляції	0,05	0,15	0,05	0,10	3	5	5	4
Енергоємність	0,05	0,15	0,05	0,05	2	4	3	5

Продовження табл.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вплив навколишнього середовища	0,05	0,20	0,25	0,05	3	3	2	4
Політичний аспект	Повинні бути прийнятними	Повинні бути прийнятними	Повинні бути прийнятними	Повинні бути прийнятними				
Юридичний аспект								
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00	1,00				

Дані оцінювання факторів конкурентної позиції підприємства

Фактори привабливості конкурентної позиції	Вага				Оцінка (за 5-бальною шкалою)			
	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
Частка ринку	0,10	0,05	0,05	0,05	4	4	3	5
Темпи збільшення частки ринку	0,15	0,15	0,10	0,15	2	3	4	5
Якість продукції	0,10	0,15	0,15	0,10	4	2	3	4
Репутація марки	0,10	0,10	0,10	0,10	5	3	4	3
Розподіл продукції	0,05	0,10	0,10	0,15	4	3	4	3
Ефективність просування	0,05	0,05	0,05	0,05	3	3	4	4
Можливості виробництва продукції	0,05	0,10	0,10	0,10	3	4	3	2
Ефективність виробництва продукції	0,05	0,05	0,10	0,05	2	4	2	3
Витрати підрозділу	0,15	0,05	0,05	0,05	3	3	4	2
Постачання сировини та матеріалів	0,05	0,15	0,15	0,10	5	2	3	3
Управлінський апарат	0,15	0,05	0,05	0,10	4	4	3	4
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00	1,00				

Визначити і проаналізувати позиції господарських підрозділів підприємства за допомогою матриці «Дженерал Електрік Мак-Кінсі».

Врахувати те, які позиції займають підрозділи підприємства за матрицею «Дженерал Електрік Мак Кінсі», визначити стратегію його розвитку.

Проаналізувати новий бізнес-портфель підприємства, який може бути одержаний у результаті реалізації запропонованої стратегії.

Завдання 6

У таблиці наведені результати маркетингових досліджень ринку мийних засобів, на якому працює ТОВ «Краплинка». Підприємство спеціалізується на виробництві й продажу мийних засобів та пропонує на ринку шість видів товарної номенклатури: А, Б, В, Г, Д, Ж.

Результати маркетингових досліджень ринку мийних засобів

Товарна номенклатура	Обсяг продажу продукції, млн грн	Кількість конкурентів	Обсяг реалізації продукції у перших трьох конкурентів, млн грн			Темпи зростання ринку, %
А	0,5	8	0,7	0,7	0,5	15
Б	1,6	22	1,6	1,6	1,0	18
В	1,8	14	2,6	1,2	1,0	7
Г	3,2	5	1,8	0,8	0,7	4
Д	0,5	10	2,5	1,8	1,7	4
Ж	3,1	3	1,9	0,7	0,5	16

Використовуючи модель Бостонської консалтингової групи (BCG), необхідно:

– визначити стратегічні позиції кожної товарної номенклатури підприємства і сформулювати висновок про його конкурентний стан;

– проаналізувати новий бізнес-портфель підприємства, що може бути одержаний у результаті реалізації запропонованих стратегій.

Перелік рекомендованої літератури

1. Білоусько Т. Ю. Вибір матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Т. Ю. Білоусько. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64. exe?.

2. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.

3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підруч. / О. І. Ковтун. – Львів : Новий світ-2000, 2009. – 250 с.

4. Конспект лекцій з курсу «Потенціал підприємства: формування та оцінювання» (для студентів за спеціальністю «Економіка підприємства») / Т. О. Мамаєва, В. І. Торкатюк, Н. М. Золотова, М. П. Пан. – Х. : ХНАМГ, 2007. – 154 с.

5. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / О. Є. Перфілова. – Режим доступу: http://vlp.com. ua/files/13_27.pdf.

6. Попов С. А. Стратегическое управление. 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : Инфра, 2000. – 304 с.

7. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

8. Симкин Л. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы : практическое руководство по сегментированию рынка [Электронный ресурс] / Л. Симкин, С. Дибб. – Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru/text/ 19155298/.

9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Є. Шершньова. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

10. Hofer C. W. Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies / C. W. Hofer. – Boston : Intercollegiate Case Clearing House, 1977. – 754 p.

11. Shay J. P. Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multiperspective Conceptual Framework [Electronic resource] / Jeffrey P. Shay, Frank T. Rothaermel. – Access mode: http://scheller.gatech.edu/directory/faculty/rothaermel/pubs/ 99LRP.pdf.

ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ

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

Антимонопольний комітет – це спеціальне відомство, на яке покладається здійснення державної політики у сфері економічної конкуренції; воно контролює стану ринку і дотримання його учасниками встановлених державою правил щодо забезпечення конкуренції з метою попередження порушень, відновлення стану ринку у разі порушення зазначених правил і вжиття відповідних заходів до порушників.

Державна підтримка конкуренції – це гарантія прав і свобод підприємців, яка дає можливість вільно здійснювати економічну діяльність, забезпечує наявність добросовісної конкуренції та недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції.

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

Діагностика конкурентного середовища – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності.

Індекс Герфіндаля-Гіршмана – це узагальнюючий показник, який враховує як чисельність підприємств, так і нерівність їх положення на ринку, характеризує рівень монополізації ринку.

Інтенсивність конкуренції – це ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші; проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни,

поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів.

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

Конкурентне середовища – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.

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

Конкуренція – це сукупність бізнес-процесів у середовищі діяльності суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво необхідної споживачеві продукції.

Місія конкурентоспроможності підприємства – це компонента конкурентоспроможності підприємства, яка враховує як ефективне застосування ресурсного і 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.

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.

Порушення законодавства про захист конкуренції – це 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.

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

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

Сертифікація продукції – це процедура підтвердження відповідності, шляхом якої незалежна від виробника (продавця, виконавця) та споживача (покупця) організація документально засвідчує, що продукція відповідає встановленим вимогам.

Соціальна відповідальність підприємства – це відповідальність керівництва та персоналу підприємства за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої 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.

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.

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.

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

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

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

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

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.

Якість товару – це здатність товару виконувати свої функції, а її рівень є його відносною характеристикою, що ґрунтується на порівнянні показників якості товару й аналога конкурента.

SWOT-аналіз – це своєрідна форма стратегічного збалансування, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє встановити систему взаємозв'язків між зовнішнім конкурентним середовищем і внутрішньогосподарським потенціалом конкуренто-спроможності підприємства.

Навчальне видання

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Автори:

Лупак Руслан Любомирович,
Васильців Тарас Григорович

Літературний редактор – Гуль Н. М.
Коректор – Кашуба М. І.

Оригінал-макет Видавництва
Львівського торговельно-економічного університету

Підписано до друку 13.04.2016 р.
Формат 60х84/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Друк на різографі.
30,25 др. арк. 28,27 ум. др. арк. 17,64 облік. видавн. арк.
Тираж 300 прим. Зам. 139.

Віддруковано в друк. видавництва Львівського торговельно-економічного університету
79005, м. Львів, вул. Туган-Барановського, 10. Тел. 244-40-19. e-mail drook@ukr.net
Свідоцтво Держкомітету інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України
серія ДК № 246 від 16.11.2000 р.