

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕСУ

Кафедра економіки і підприємництва

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ПІДПРИЄМСТВА**

для студентів спеціальностей
051 «Економіка»
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Укладачі:

д.е.н., проф. Іванілов О.С.
к.е.н., доц. Кирчата І.М.

Харків 2019

Зміст

Вступ	3
Тема 1. Сучасні теорії конкуренції	4
Тема 2. Державне регулювання конкуренції	17
Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства	34
Тема 4. Визначення потенціалу конкурентоспроможності	45
Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємства	59
.....	
Тема 6. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	76
Тема 7. Технологія забезпечення конкурентних переваг.....	81
Тема 8. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції... ..	87
Тема 9. Управління конкурентоспроможністю підприємства.....	90
Тема 10. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства	97
.....	
Тема 11. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності підприємства	103
Список використаної літератури	122

ВСТУП

1. Мета, предмет та завдання навчальної дисципліни

1.1. **Метою вивчення навчальної дисципліни є:** сформувати у студентів теоретичні знання та практичні навички щодо управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах господарювання.

1.2 **Предметом вивчення навчальної дисципліни є:** сучасні концепції, методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств та управління нею.

1.3 **Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни є:** вивчення теорії вітчизняного і світового досвіду оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємств.

1.4 По завершенні вивчення дисципліни студенти повинні:

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

ключові методи і підходи до формування сильних конкурентних переваг підприємства;

джерела і фактори формування конкурентних переваг;

прикладний інструментарій управління потенціалом підприємства, його конкурентоспроможністю і вартістю;

принципи формування конкурентоспроможності продукції, обґрунтування управлінських, рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його структурних підрозділів;

сутність концепції управління конкурентоспроможністю підприємства та специфічні особливості управління нею в організаціях різних типів, методи оцінювання соціальної конкурентоспроможності підприємства.

уміти:

ідентифікувати всі види конкурентних переваг, якими володіє підприємство, визначати ті, що мають бути досягнутими в майбутньому для поліпшення його конкурентоспроможності.

використовувати чинники конкурентоспроможності для створення конкурентних переваг підприємства;

виконувати розрахунки, пов'язані з оцінюванням рівня конкуренції в галузі,

визначати масштаби конкурентного галузевого середовища підприємства й оцінювати розстановку сил на ринку;

обґрунтовувати організаційно-технічні рішення щодо підвищення якості продукції і продуктивності виробництва,

економічно обґрунтовувати та конкретизувати функції управління конкурентоспроможністю підприємства.

ТЕМА 1. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1 Конкуренція: економічна сутність і види. Еволюція поглядів на конкуренцію.

1.2 Конкуренція як рушійна сила ринку. Елементи механізму конкурентної боротьби.

1.3 Конкуренція і підприємство.

1.1 Конкуренція: економічна сутність і види. Еволюція поглядів на конкуренцію.

Конкуренція будучи найважливішою ланкою системи ринкового господарства виражає сутність ринкових відносин. Термін «конкуренція» з лат. *concurrentia* означає - змагання, суперництво. Дослідження проблеми конкуренції й конкурентоздатності до 90-х років минулого століття в Україні не мало необхідності, оскільки термін «конкуренція» не застосовувався в радянській економіці, а у словнику політичної економії конкуренція визначалася як «антагоністична боротьба між приватними товаровиробниками за найбільш вигідні умови виробництва й збуту товарів». Поняття конкуренції сполучалося з анархією, хижацькими методами, і важкими соціальними наслідками. Елементи конкуренції й конкурентної боротьби були знайомі тільки керівникам підприємств, чия продукція йшла на зовнішній ринок. Відсутність приватної власності на засоби виробництва й установлення планів для всіх підприємств було причиною відсутності конкуренції.

В економічній науці не існує точних відомостей відносно того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін «конкуренція». Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише у середині XVIII сторіччя. І головна заслуга в цьому належить класичній політичній економії, представниками якої на основі багаторічних досліджень сформовано принципи досконалої конкуренції. Вихідним положенням класичної теорії був принцип абсолютних переваг, сформульований А. Смітом. Видатний економіст вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу. У своїй фундаментальній праці «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй» (1776 р.) він визначив поняття конкуренції як суперництво і ототожнив її з «невидимою рукою», яка начебто смикає за ниточки підприємців, змушуючи їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки.

Модель досконалої конкуренції, теоретичні засади якої заклав А. Сміт, повністю виключали будь-який свідомий контроль над ринковими процесами. Координуючим елементом в його теоретичних положеннях постає цінова система в абсолютно децентралізованій економіці.

Подальший розвиток теорії абсолютної переваги здійснив Давид Рікардо, розробивши теорію відносної переваги. На прикладах він показав, що країна може імпортувати будь-який товар, навіть якщо вона виготовляє його

самостійно з низькими витратами, а інші товари вона виготовляє з більшою ефективністю. Спеціалізація в торгівлі здійснюється в такому випадку не в результаті порівняння виробничої ефективності учасників обміну в одній галузі, а в результаті порівняння відносних переваг по кількох галузях. Д. Рікардо побудував модель досконалої конкуренції та описав як функціонує така система в довгостроковій перспективі. Для умов, які розглядав вчений, принциповим є те, що ціни складаються лише під дією попиту та пропозиції в результаті конкурентної боротьби. Фірми приймають рішення на підставі якісно-цінових матриць, що мінімізують витрати виробництва та реалізації продукції. Теоретичне абстрагування дозволило Д. Рікардо обґрунтувати довгострокові варіанти вирішення проблеми росту в умовах досконалої конкуренції, теорії цінності і розподілу на основі граничної продуктивності.

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

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

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

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

нехтувала динамікою конкурентної діяльності, ігнорувала важливість тимчасового чинника і обходила поверхневою мотивацією активності конкурентів.

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

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

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

Взагалі, теорія монополії не входила в економічну теорію до 1838 р., доки А.О Курно не встановив рівність між маржинальним річним доходом і рівноважною монополією ціною та запропонував на цій основі **теорію чистої монополії і дуополії** (пізніше - олігополії). Значний внесок в теоретичні моделі олігополії і монополії пізніше внесли Ф.І. Еджуорт (математичний опис), А.П. Лернер (монополісна влада і її оцінка), К. Вікселль (конкуренція і цінова дискримінація), І. Шумпетер, Ф.А. Хайек і ін.

У цілому, до середини ХХ ст. сформувалися загальні уявлення про суть конкуренції і її основних рушійних силах, що виразилися в постулюванні чотирьох класичних моделей: досконалої (чистої) конкуренції, монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії. Дані моделі і сьогодні є відправним пунктом у дослідженні конкуренції і конкурентних переваг. Сучасні наукові школи, що досліджують маркетинг і конкуренцію, використовували багатий теоретичний і практичний досвід при вивченні і подальшому розвитку методології конкуренції. В даний час можна виділити три основні наукові центри, що інтенсивно розробляють дані проблеми:

Наукова школа США, і Гарвардська школа бізнесу. Професори М. Портер, А. Чандлер, М. Знрайт, Дж. Макартур складають ядро цієї школи. Вперше були представлені результати вирішення проблем оцінки конкурентоспроможності виробів, компаній і окремих галузей, зроблений

великий внесок в стратегічне управління компанією в умовах конкуренції, виділені та оцінені чинники конкурентних переваг, ключові успіху; особливо істотних результатів вдалося досягти в дослідженні проблем регулювання конкуренції на рівні галузей.

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

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

На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміну «конкуренція». Як економічна категорія, **конкуренція** — це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам. З точки зору теоретичних основ самого явища, конкуренція є проявом об'єктивних процесів у господарській діяльності: зниження витрат виробництва або задоволення потреб споживачів. Сама ж боротьба, суперництво при цьому виступає в якості видимої її частини, предмету розгляду в економічних доктринах.

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

Відмітними рисами сучасного трактування економічної конкуренції є:

- цивілізований, легалізований характер цієї боротьби;
- подібність (взаємозамінність) товарів, виробники яких втягнені у конкурентну боротьбу;
- обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на відповідному ринку внаслідок самостійних дій інших сторін;
- ідентичність або наближеність потреб цільових груп споживачів, стосовно яких точиться конкурентна боротьба;
- спільність, тотожність мети, заради якої виникає це суперництво.

Закон конкуренції - один із найважливіших загальних економічних законів розвинутого товарного виробництва, якому внутрішньо притаманна боротьба окремих товаровиробників за споживача їхньої продукції. Він виражає стійку залежність між усіма учасниками процесу виробництва і споживання товарів, їх

постійну боротьбу, яка змушує товаровиробників удосконалювати процес виробництва, впроваджувати найновіші досягнення НТП, нові форми організації виробництва, прогресивні системи заробітної плати — тобто все те, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції, уможливило завоювання ринку.

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



Рисунок 1.1. – Конкуренція як економічна категорія

Залежно від бачення сенсу існування підприємства (виробництво товару чи задоволення певної потреби споживача), буде залежати і його поточна діяльність, і розвиток, і сприйняття ним основних конкурентів. Так, підприємство, що визначає за своє головне завдання виробництво конкретного товару, в якості основних конкурентів виділяє виробників аналогічних товарів та товарів-замінників. Якщо ж метою своєї діяльності підприємство вважає задоволення певної потреби споживачів, то при проведенні аналізу конкурентів до уваги будуть прийматися всі ті, хто так чи інакше може задовольнити дану потребу або ж «перевести» її у будь-яку іншу потребу, або взагалі виключити її з життєдіяльності споживача. Саме відокремлення предмета конкуренції від її об'єкта показує, що у конкурентній боротьбі існує не одна, а дві сфери впливу: товар (предмет), з одного боку, та споживач (об'єкт) - з іншого, а це означає, що існують різні методи та прийоми конкурентної боротьби.

Слід чітко розмежовувати поняття «конкуренція» як стан ринку і як взаємовідносини учасників процесу суспільного виробництва, тобто розрізняти

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

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

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

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

Конкуренція охоплює мікро-, мезо-, макро- і мегарівні економічної системи:

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

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

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

Економічна теорія вказує на те, що **конкуренція має як негативні** (призводить до економічних криз виробництва, розорення і безробіття, хижацького використання ресурсів; інколи переростає у недобросовісну конкуренцію), так і **позитивні** (виступає двигуном економічного прогресу, знаряддям інноваційного прогресу; стимулює економію матеріальних, трудових

і фінансових ресурсів; спонукає постійно поновлювати асортимент продукції, що випускається, пильно стежити за науково-технічним прогресом) ризи.

У ринковій економіці конкуренція виконує в ринковій економіці певні функції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Функції конкуренції як економічної категорії

Функція	Пояснення
Функція регулювання	Для утримання в боротьбі, підприємець має пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач. Отже, і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.
Функція мотивації	Конкуренція включає стимули до вищої продуктивності. Для підприємця конкуренція - шанс та ризик одночасно: підприємства, які пропонують ліпшу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції); це стимулює технічний прогрес; підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції).
Функція розподілу	Конкуренція дозволяє розподіляти доход серед підприємств і домашніх господарств у відповідності з їхнім ефективним внеском. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами.
Функція контролю	Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства (якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців). Чим досконаліше конкуренція, тим справедливіше ціна.

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

Аналіз праць науковців з проблем конкуренції дозволив узагальнити **підходи до класифікаційних ознак економічної конкуренції:**

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

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

- **з точки зору конкурентної ситуації в галузі і на ринку** досконала (чиста) та недосконала (монополістична або олігополістична);

- за критерієм результативності - ефективна та неефективна конкуренція;

- з дотриманням норм законодавств - добросовісна та недобросовісна;

- за методами конкурентної боротьби — цінова і нецінова.

Розглянемо детальніше основні види конкуренції.

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

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

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

Коротко охарактеризуємо прийоми цінової і нецінової конкуренції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 — Прийоми цінової та нецінової конкуренції

	Цінова конкуренція
Приєм/різновид конкуренції	Вид конкурентної боротьби за допомогою цін, передусім шляхом їх зниження з метою стимулювання попиту. Застосовується великими компаніями, орієнтованими на масовий попит, фірмами, що не мають достатніх сил і можливостей у сфері нецінової конкуренції, а також під час проникнення на ринки з новими товарами, при зміцненні позицій у разі раптового загострення проблеми збуту.
«Цінова війна»	Витіснення конкурентів шляхом поступового зменшення ЦІН з розрахунку на фінансові труднощі конкурентів, що пропонують аналогічні товари, собівартість яких вище. Потім ціни підіймаються знову, і ініціатор «війни» компенсує втрати і витрати, пов'язані з витісненням конкурентів. Якщо конкуренти зроблять у відповідь кроки, цінова війна виявляється малоэффективною; фірма може потрапити в «мертву петлю» - процес стрімкого падіння компанії, що увійшла до порочного кола невдач.
«Утримання цін»	Витіснення конкурентів за допомогою утримання цін в період їх зростання у фірм-конкурентів. Приєм ефективний в умовах інфляції, проте скористатися ним можуть не всі, наприклад, особливо складно це робити тим фірмам, які працюють на імпортній сировині.
«Маневруванн	Надання різних знижок, таємне зниження цін, встановлення однакових цін або максимальне зближення

я цінами»	цін на товари різної якості. Найбільш поширеним є встановлення цін зі знижками: знижки за прискорення оплати, знижки за платіж готівкою; знижки за кількість товару або серійність; знижки з преїскурантних цін на товар, призначені для дрібнооптової торгівлі; дилерські знижки; знижки для окремих категорій покупців, в замовленнях і постійних контактах з якими зацікавлений продавець; експортні знижки іноземним покупцям; знижки за поза сезонну купівлю товару; приховані знижки у вигляді послуг (безкоштовна доставка товару, пільгові кредити, консультації по експлуатації і т. п.); товарообмінний залік, тобто зменшення ціни нового товару за умови повернення раніше купленого тощо. Використання знижок виправдане лише відносно товарів з еластичним попитом.
«Ціновий прорив»	Передбачає проникнення на ринок принципово новою високоякісною продукцією і встановлення на неї початкової нижче за рівень ринкових цін (в середньому на 30—50 %) з метою залучення масового покупця і збільшення частки фірми на ринку. Стратегія ефективна, якщо існує значний споживчий ринок, попит покупці досить еластичний, а «ціна впровадження» нижча за рівень витрат виробництва основних конкурентів, що не дозволяє їм швидко і суттєво знизити ціни.
	Нецінова конкуренція Базується на виділенні окремих товарів з низки товарів-конкурентів і наданні їм унікальних, відмітних для покупця властивостей (зміна властивостей продукції; надання продукції якісно нових властивостей; створення нової продукції для задоволення тих же потреб; створення нової продукції для задоволення потреб, що не існували раніше; оновлення властивостей товару, що є символом моди, престижу; вдосконалення послуг, супутніх товару (демонстрація, установка, гарантійний ремонт).
Конкуренція, заснована на проміжку часу	Полягає в тому, щоб перетворити на фактор конкурентної переваги час від зародження ідеї продукту до початку його постачань клієнтам. Час, що витрачається фірмою на виконання замовлення клієнта (продуктивний час), не тільки визначає величину втрат компанії, але і служить лакмусовим папірцем того, наскільки уважні її співробітники до клієнтів. Концентрація зусиль компанії на скороченні часу виконання замовлень дозволяє знижувати витрати і покращувати сервіс одночасно. Дж. Стік і Т. Хаут відкрили правило «від 0,05 до 5»: для більшості продуктів тільки 0,05-5% всього часу є «продуктивним» (таким, що збільшує цінність продукту). Більше 95 % часу, який продукт в тій або іншій формі проводить в компанії-його виробнику, втрачається даремно. Усунувши втрати, час виходу продукції на ринок можна скоротити в 20 - 200 разів. Час виходу продукції на ринок повинен співставлятися з аналогічними показниками конкурентів.
Конкуренція заснована на проміжку часу для споживання товару	Конкуренція витікає з поділу товарів на ті, що споживають (перегляд телепередач, рибалка, заняття спортом тобто все, що відноситься до дозвілля) і ті, що зберігають (найчастіше це послуги: прибирання удома, відкладена на «потім»; харчування в ресторанах швидкого обслуговування; здійснення покупок в невеликих магазинах, на АЗС, поштою, через Інтернет тощо; приготування їжі із заморожених готових продуктів; найом працівників для догляду за будинком; використання посудомийних машин, печі СВЧ.) особистий час покупців. Певних витрат часу вимагає саме здійснення покупки - збір інформації (проглядання різних джерел інформації, огляд вітрин, вивчення реклами), порівняння різних продуктів; оформлення покупки і оплату товару, перебування покупця в дорозі, в черзі; заповнення гарантійних бланків; ремонт і підтримка товару в робочому стані; безпосереднє використання продукту; звільнення від використаного продукту (його утилізація, відвезення на звалище тощо). Багато продуктів позиціонуються як ті, що дозволяють виконувати дещо справ одночасно (подвійне використання часу (поліхронія) - поєднання різних видів діяльності, наприклад, робота на персональному комп'ютері під час польоту на літаку, прогляд телепередач за вечерею). Деякі виробники постійно орієнтуються на «ціну часу» - створюють товари, що зменшують ціну часу, зручно розташовуючи свої торгові підприємства або надаючи інформацію про те, як краще до них дістатися; пропонуючи швидко установку товару. Багато продуктів позиціонуються як ті, що дозволяють виконувати дещо справ одночасно (подвійне використання часу (поліхронія) - поєднання різних видів діяльності, наприклад, робота на персональному комп'ютері під час польоту на літаку, прогляд телепередач за вечерею). Деякі виробники постійно орієнтуються на «ціну часу» - створюють товари, що зменшують ціну часу, зручно розташовуючи свої торгові підприємства або надаючи інформацію про те, як краще до них дістатися; пропонуючи швидко установку товару.

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

виробничими секретами; випуск підроблених товарів тощо. Цінова і нецінова конкуренція не є антиподами один одному, їх механізми можуть поєднуватися і приносити додаткові вигоди виробникам.

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

Конкурентні переваги, які фірма отримала, діючи на своєму національному ринку, доповнюються тими перевагами, які з'являються при проведенні міжнародних операцій (наявність заводів в країнах з дешевою робочою силою, здатність задовольняти попит споживачів за рахунок власних міжнародних операцій, репутація фірми, що розповсюджується за межі однієї країни). Сила позицій фірми в умовах глобальної конкуренції прямо пропорційна тому набору конкурентних переваг, які вона має в своїй країні. Глобальна конкуренція існує в таких галузях, як випуск цивільних літаків, телевізорів, автомобілів, годинника, копіювальної апаратури, телекомунікаційного устаткування, шин.

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

Виникнення ринкової економіки знаменується появою вільної конкуренції. Проте існування купівлі-продажу товарів, використання грошей може 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, існує дефіцит товарів - вільна конкуренція відсутня); наявність ринку засобів виробництва.

1.2 Конкуренція як рушійна сила ринку. Елементи механізму конкурентної боротьби.

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

На сучасному етапі світового розвитку конкуренція як рушійна сила змушує виробників товарів постійно шукати нові шляхи підвищення їхньої якості, зниження ціни, підвищення якості сервісу. У зв'язку з дефіцитністю ресурсів постає нова проблема - економія ресурсів у споживачів товарів за рахунок спрощення їхньої конструкції й підвищення якості.

Методи конкуренції на основі:

- критерію підвищення якості товару (нецінова);
- критерію підвищення якості, сервісу товару;
- зниження ціни (цінова);
- зниження експлуатаційних витрат у споживача товару;
- використання всіх конкурентних переваг об'єкта й суб'єкта (інтегральна).

Фактори, що впливають на конкурентну боротьбу:

- розмір ринку — чим більший, тим сильніші конкуренти;
- темпи зростання ринку - швидке зростання полегшує проникнення на ринок;
- потужності - зайві потужності призводять до падіння цін;
- перешкоди для входу або виходу з ринку — бар'єри захищають позицію фірми, їхня відсутність робить ринки уразливими для проникнення туди неконкурентоспроможних новачків;
- ціна;
- рівень стандартизації товарів — покупці мають перевагу, тому що їм легко перейти з одного товару на інший;
- мобільні технологічні модулі;
- вимоги до розмірів необхідних капітальних вкладень - тверді вимоги підвищують ризик, створюють додаткові бар'єри входу - виходу;
- вертикальна інтеграція підвищує вимоги до розмірів капіталу, призводить до сильних розходжень у конкурентоспроможності й витратах на виробництво -
- інтегрованих, частково інтегрованих і неінтегрованих фірмах;
- економія на масштабі - збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоспроможності товару;
- швидке відновлення асортименту.

Для оцінки чинності конкуренції в галузі застосовують різні методики.

До середини ХХ ст. сформувалися загальні поняття про сутність конкуренції та її основні рушійні сили, що виявилися У виробленні чотирьох класичних моделях: дійсної (чистої) конкуренції, монополістичної, олігополістичної конкуренції й чистої монополії. Останні три моделі являють собою ринок недосконалої конкуренції.

Механізм ринкового регулювання конкурентних відносин у рамках кожної моделі має свої істотні відмінності. Умовності моделі ранка чистої конкуренції, а також абстрактність її вихідних положень (необмежена кількість підприємств, абсолютний ступінь стандартизації продукції, рівна й гранично мала потужність підприємств) не дав змоги за її допомогою описати реально існуючі ринки. Але ця модель має велике теоретичне значення для вивчення

реальних ринків, де конкуренція обмежена різними суб'єктивними й об'єктивними причинами.

Ринки недосконалої конкуренції становлять найбільший інтерес із практичної точки зору, тому що охоплюють переважну більшість виробленої промислової й споживчої продукції. Середовище конкуренції заповнене більшою кількістю дрібних і середніх підприємств, жодне з яких не має значної частки в загальному обсязі продаж.

Головна особливість такого ринку — відсутність широко відомих лідерів, що істотно впливають на розвиток умов і тенденцій у галузі.

Основною умовою, за якою працює ринковий механізм, що забезпечує стабільне зростання економіки, розмаїтість асортименту і високу якість товарів та послуг, є ринкова конкуренція. Формування конкурентних відносин сприяє створенню розвинутого, цивілізованого ринку, що включає сферу виробництва й товарообміну.

1.3 Конкуренція і підприємство.

Конкуренція - це економічне змагання виробників однакових товарів на ринку за залучення якомога більшого числа покупців і одержання завдяки цьому максимальної вигоди.

Конкуренція - важливий засіб контролю в ринковій системі. Ринковий механізм пропозиції та попиту доводить побажання споживачів до підприємств-виробників продукції, а останні, у свою чергу, задовольняють їх належним чином. Конкуренція зумовлює розширення виробництва й зниження цін на продукцію до рівня витрат на виробництво. Крім того, саме конкуренція змушує підприємства найповніше сприймати науково-технічні досягнення, застосовувати ефективну техніку, технологію, сучасні методи організації виробництва й праці. При існуючій конкурентній кон'юнктурі підприємства використовують найбільш економічну комбінацію ресурсів для виробництва певного обсягу продукції, оскільки це відповідає їхній власній вигоді. Розглядаючи особливості поведінки сучасних підприємств в умовах конкурентного середовища, необхідно вказати на розходження в поведінці малих і великих підприємств. Наскільки конкурентоспроможні малі підприємства? Чи можуть вони протистояти великим? Малим підприємствам властиві багато позитивних якостей, яких позбавлені великі.

Які ж недоліки характерні для великих фірм? Насамперед, вони неспроможні встежити за всіма своїми товарами й усіма ринками й дивляться на будь-які зміни як на ризик. Великі компанії витрачають занадто багато й занадто швидко. Вони не сприймають ініціаторів нових ідей, особливо, якщо ці ідеї пов'язані зі значним ризиком.

На противагу великим компаніям, малі фірми діють за принципом «орієнтація на потреби». їм життєво необхідно пропонувати ринку щось нове, тому переважна більшість нових товарів з'являється саме на дрібних фірмах. Дрібні фірми вміють мислити перспективно. У них порівняно невеликі витрати виробництва на початковому етапі інноваційного процесу. Загальновідома гнучкість властива малим фірмам. При невдачі в одній сфері діяльності вони

можуть швидко перейти на іншу, більш прибуткову. Дрібні фірми «терпимі до хаосу» і вміють працювати із вкладниками капіталу в ризиковані підприємства. Тут вкладник знає, що один успіх може відразу окупити багато невдач. На великій фірмі постійно розробляються заходи щодо впорядкування інноваційного процесу, тому що одна невдача може серйозно підірвати все її благополуччя.

Надалі ми більш докладно зупинимося на поведінці фірми в конкурентній боротьбі, виділяючи різні сфери бізнесу. А поки що досить усвідомити, що переваги малих фірм підтверджують - вони можуть успішно вести конкурентну боротьбу.

Процеси формування ринкових відносин і конкурентного середовища тісно взаємозалежні й взаємообумовлені. Їхній взаємозв'язок виражається в системі забезпечення конкурентоспроможності фірми. З моменту переорієнтації України на ринкові принципи економіки промислові підприємства зіштовхнулися з необхідністю самостійно організовувати збут своєї продукції й забезпечувати виробництво необхідними ресурсами.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю «конкуренція»?
2. Назвіть основні моделі конкуренції та охарактеризуйте їх.
3. Перелічіть сучасні наукові школи, що досліджують конкуренцію, та визначте основні положення.
4. Що виступає об'єктом, суб'єктом та предметом економічної конкуренції?
5. Назвіть рівні економічної системи, що охоплює конкуренція.
6. Основні функції конкуренції.
7. Що є спільного та відмінного між ціновою та неціновою конкуренцією?
8. Якими є форми конкуренції?
9. Які фактори впливають на конкурентну боротьбу?
10. Яка різниця між конкуренцією малого та великого підприємства?

ТЕМА 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1 Поняття недобросовісної конкуренції та монополістичних порушень.

2.2 Правові засади державного регулювання економічної конкуренції.

2.3 Відповідальність за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства.

2.1 Поняття недобросовісної конкуренції та монополістичних порушень.

Економічна конкуренція (за визначенням ст. 1 Закону «Про захист економічної конкуренції») - це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.

Учасниками відносин в сфері економічної конкуренції є кілька категорій осіб:

- виробники продукції, товарів, робіт, послуг;
- споживачі;

- особи, що регулюють відносини у сфері конкуренції. Розрізняють дві категорії таких осіб:

1) ті, що мають відповідні повноваження та діють з метою підтримання конкурентного середовища, попередження та недопущення негативних проявів конкуренції та монополізму, накладення на порушників передбачених законом санкцій;

2) особи, що, маючи ринкову владу, диктують іншим учасникам ринку та споживачам свої умови доступу на ринок та/або реалізації товарів.

Конкуренція має позитивну і негативну сторони (прояви).

Конкуренція у позитивному розумінні стимулює суб'єктів господарювання до ефективної діяльності з метою забезпечення споживачів товарами (послугами) високої якості, у необхідній кількості та асортименті та за доступними цінами. Така конкуренція називається нормальною, добросовісною. Вона вимагає від суб'єктів господарювання дедалі вдосконалювати виробництво товарів (робіт, послуг) щодо їхньої якості, асортименту, доступності цін для населення, аби не втратити своїх споживачів. Добросовісна конкуренція прийнятна для споживачів і суспільства в цілому, оскільки сприяє підвищенню життєвого рівня та прогресові в економіці.

Водночас для суб'єктів господарювання участь у конкуренції, конкурентній боротьбі є досить виснажливою. Аби полегшити собі цю боротьбу, деякі з них починають використовувати несумлінні способи конкурентної боротьби. Таку конкуренцію називають недобросовісною, непорядною.

Недобросовісною конкуренцією (згідно закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції») є будь-які дії у конкуренції, що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності.

Недобросовісна конкуренція нехтує інтересами споживачів та інших учасників ринкових відносин. Вона може призводити до погіршення якості товарів (робіт, послуг), зменшення їх асортименту; дозволяє отримувати незароблений прибуток. Коли нечесна конкуренція призводить до монополізації ринку підприємцем, який її застосовує, то виникає монополізм.

Буквальне значення слова «монополізм» (в перекладі з грецької «продаю один») можна визначити як домінування окремого підприємця або групи підприємців на ринку певного товару.

Монополізація (ст. 1 закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції») - досягнення суб'єктом господарювання монопольного (домінуючого) становища на ринку товару, підтримання або посилення цього становища.

Монополістичними вважають дії чи бездіяльність суб'єктів господарювання або органів влади та управління, спрямовані на обмеження, недопущення або припинення конкуренції. Відповідно до Закону «Про захист економічної конкуренції» (ст. 12), суб'єкт господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо:

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

За загальним правилом, монопольним (домінуючим) визнається становищем суб'єкта господарювання, частка якого на ринку певного товару перевищує 35%, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції.

Монополістом може бути визнаний кожний з кількох суб'єктів господарювання:

1) двох і більше - якщо стосовно певного виду товару між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція і, крім них, на ринку немає жодного конкурента або вони, разом узяті, не зазнають значної конкуренції;

2) не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки, а сукупна їх частка на ринку перевищує 50%;

3) не більше ніж п'яти суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки, а сукупна їх частка на ринку перевищує 70%.

Монополізм, як і конкуренція, також має позитивну і негативну сторони.

Негативний прояв монополізму полягає в обмеженні конкуренції з боку монополіста, який бажає неподільно панувати на ринку певного товару, диктуючи умови реалізації своїх товарів. Це призводить до зниження якості товарів, зменшення їх асортименту та підвищення цін на товари. Такі прояви монополізму небажані для споживачів і суспільства в цілому.

Однак монополізм може виконувати й позитивні функції. Зокрема, це стосується випадків, коли монопольне становище одного або групи підприємців

виникає у результаті використання новітніх технік і технологій, які дозволяють випускати принципово нову продукцію (товари) або продукцію з принципово новими властивостями. Подібний монополізм є сприятливим для ринку, оскільки не послаблює, а підвищує конкуренцію з боку інших підприємців, які мобілізують свій економічний, науковий і технічний потенціал, аби знайти своє місце на ринку нового товару.

Позитивними є також природні монополії на зразок підприємств водо-, газо-, електропостачання, залізниці тощо. Такі монополії забезпечують найнижчу собівартість продукції, робіт, послуг.

Таким чином, для споживачів, суспільства, держави неприйнятними (небажаними) є негативні прояви конкуренції та монополізму. В зв'язку з цим держава втручається в економічне життя з метою обмеження або недопущення недобросовісної конкуренції, підтримання конкурентного середовища на товарних ринках, а також заохочення позитивних проявів монополізму та конкуренції.

2.2. Правові засади державного регулювання економічної конкуренції.

Здійснюючи господарську діяльність суб'єкти господарювання прагнуть до одного - забезпечити собі найвигідніші умови виробництва та продажу товарів на тому чи іншому ринку, використовуючи при цьому насамперед позитивні риси конкуренції та монополізму. Однак деякі з учасників економічної конкуренції зловживають своїми можливостями, ігноруючи публічні інтереси та приватні інтереси окремих учасників ринкових відносин. Для забезпечення збалансованого врахування цих інтересів у сфері економічної конкуренції відповідає державне її регулювання.

Державне регулювання конкуренції та монополізму здійснюється з метою:

- задоволення потреб населення як кінцевих споживачів, що досягається шляхом захисту прав споживачів як економічно слабшої сторони у відносинах з товаровиробниками;
- забезпечення свободи конкуренції, що сприяє розвитку суперництва між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва та продажу товарів і відповідно забезпечує розширення їх асортименту, покращення якості тощо;
- сприяння підприємству, що забезпечує появу на ринку нових суб'єктів господарювання, нових товарів та покращення умов їх реалізації (з врахуванням інтересів споживачів);
- захисту національного товаровиробника, що відповідає інтересам національної економіки та сприяє економічній самостійності України.

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. Система цих заходів складається з:

- нормативного регулювання;
- контролю за станом ринку і дотриманням її учасниками встановлених державою правил щодо забезпечення економічної конкуренції з метою попередження порушень, відновлення стану ринку у разі порушення зазначених правил і вжиття відповідних заходів до порушників.

Нормативне регулювання здійснюється, насамперед, Верховною Радою України у формі актів вищої юридичної сили:

- Конституції 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);

- Господарського кодексу 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» (статті 25-41), глава 28 «Відповідальність суб'єктів господарювання за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства» (статті 251-257).

Проте, слід зазначити, що положення ГК містять менш ґрунтовні положення щодо антимонопольного регулювання, ніж спеціальний Закон - «Про захист економічної конкуренції»; Цивільного кодексу України - ст. 13, відповідно до якої межі здійснення цивільних прав включають і необхідність дотримання вимог антимонопольно-конкурентного законодавства; Законів:

- «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;

- «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 р. встановлює відповідальність за певні види та прояви недобросовісної конкуренції; «Про Антимонопольний комітет» від 26 листопада 1993 р. — визначає правове становище антимонопольних органів на чолі з Антимонопольним комітетом України, його склад, основні функції, компетенцію;

- «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р., -закріплюючи 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;

- інші закони.

На підставі та у відповідність з актами вищої юридичної сили приймаються підзаконні нормативно-правові акти, серед яких Укази Президента, постанови, відомчі акти.

Крім того, нормативне регулювання відносин у сфері економічної конкуренції здійснюється міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України (норми таких договорів мають пріоритет перед нормами національного законодавства, якщо останнє встановлює інші, ніж міжнародні договори, правила); наприклад, укладений між державами - учасницями СНД Договір про проведення узгодженої антимонопольної політики (25.01.2000 р.), ратифікований Законом України від 16.01.2003 р.

Спеціальним відомством, на яке покладається здійснення державної політики в сфері економічної конкуренції, є Антимонопольний комітет, що виконує складні функції, в тому числі регулятивну, яка полягає у прийнятті на підставі названих законів і у межах наданих повноважень відомчих нормативно-правових актів з певних питань у сфері конкуренції; контрольну, спрямовану на забезпечення та здійснення контролю за станом товарних ринків і дотриманням її учасниками встановлених державою в цій сфері правил; розслідувально-юрисдикційну, що проявляється через процедуру виявлення порушень, встановлення їх складу, особи порушника та застосування до нього тих форм господарсько-правової відповідальності.

На виконання регулятивних функцій Антимонопольним комітетом України прийнята низка нормативно-правових актів. До системи антимонопольних органів входять:

- Антимонопольний комітет України;
- створені АМК територіальні відділення в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі (у разі необхідності можуть створюватися і в інших адміністративно-територіальних одиницях); забезпечують реалізацію завдань АМК на відповідних територіях на підставі затверджених АМК положень.

Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення є юридичними особами, мають рахунки в установах банку, печатки із зображенням Державного Герба та свого найменування.

Антимонопольний комітет України відповідно до покладених на нього завдань контролює дотримання антимонопольно-конкурентного законодавства:

- у процесі економічної концентрації (зокрема, при створенні, реорганізації, ліквідації суб'єктів господарювання, створенні об'єднань підприємств, вступі одного або кількох суб'єктів господарювання в об'єднання, при перетворенні органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю в об'єднання суб'єктів господарювання, придбанні чи набутті будь-яким іншим способом у власність, одержанні в управління (користування) часток (акцій, паїв), активів (майна) у вигляді цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання або їх структурних підрозділів, оренді цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання або їх структурних підрозділів, набутті будь-яким іншим способом контролю господарської діяльності);

- при здійсненні господарської діяльності суб'єктами господарювання, насамперед монополістів та монопольних утворень, та при реалізації

повноважень органами влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю щодо суб'єктів господарювання;

- здійснює інші дії щодо контролю за дотриманням антимонопольно-конкурентного законодавства відповідно до встановлених повноважень;

- розробляє й організовує виконання превентивних заходів, спрямованих на запобігання порушенням антимонопольно-конкурентного законодавства;

- розглядає справи про порушення антимонопольно-конкурентного законодавства та приймає рішення за результатами розгляду в межах своїх повноважень;

- звертається до суду (господарського суд) з позовами (заявами) у зв'язку з порушенням антимонопольно-конкурентного законодавства, надсилає правоохоронним органам матеріали про порушення законодавства, що містять ознаки злочину;

- дає рекомендації органам державної влади, установам, органам місцевого самоврядування, суб'єктам господарювання та їх об'єднанням щодо вжиття заходів, спрямованих на: а) обмеження монополізму, розвиток підприємництва і конкуренції, б) запобігання порушенням конкурентного (антимонопольного) законодавства шляхом усунення причин їх вчинення та умов, що їм сприяють; в) припинення дій (бездіяльності), що містять ознаки порушень конкурентного (антимонопольного) законодавства; г) усунення наслідків цих порушень у визначені Комітетом строки;

- дає роз'яснення та висновки рекомендаційного характеру щодо відповідності дій суб'єктів господарювання (на підставі наданої ними інформації) положенням Закону «Про захист економічної конкуренції» (статей 6, 10 та 13) з метою запобігання порушенням законодавства про захист економічної конкуренції, підвищення передбачуваності його застосування;

- бере участь: а) у розробці проектів актів законодавства, що регулюють питання розвитку конкуренції, конкурентної політики та демонополізації економіки; з метою їх внесення у встановленому порядку на розгляд відповідних органів; б) в укладанні міждержавних угод; в) розробці реалізації міжнародних проектів та програм, а також здійснює співробітництво з державними органами і неурядовими організаціями іноземних держав та міжнародними організаціями з питань, що належать до компетенції Антимонопольного комітету України;

- узагальнює практику застосування антимонопольно-конкурентного законодавства, розробляє пропозиції щодо його удосконалення;

- затверджує кошторис доходів і видатків Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень;

- систематично інформує населення України про свою діяльність.

Антимонопольний комітет України в межах наданої йому компетенції має право:

- визначати межі товарного ринку, а також монопольне становище суб'єктів господарювання на ньому;

- 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 порушень ними антимонопольного законодавства;

- накладати штрафи, застосовувати інші санкції у випадках, передбачених законом;

- приймати нормативно-правові акти відповідно до його компетенції, зокрема, з питань антиконкурентних узгоджених дій, зловживань монопольним (домінуючим) становищем на ринку, дискримінації органами влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю, провадження у заявах про надання дозволу на економічну концентрацію суб'єктів господарювання, контролю за економічною концентрацією суб'єктів господарювання, провадження у справах про порушення антимонопольно-конкурентного законодавства, порядку виконання, перевірки, перегляду та оскарження рішень органів Антимонопольного комітету України, а також недобросовісної конкуренції, обов'язкові для виконання органами влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю, суб'єктами господарювання, контролювати їх виконання, надавати роз'яснення щодо їх застосування;

- здійснювати інші дії, передбачені законодавством про Антимонопольний комітет України.

2.3 Відповідальність за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства.

Одними з основних функцій антимонопольних органів є контрольна та розслідувально-юрисдикційна, які полягають у здійсненні контролю за станом товарних ринків, виявленні монополістів, а також порушень антимонопольно-конкурентного законодавства з метою відновлення стану ринків, майнового становища потерпілих від цього осіб та застосування господарських санкцій до правопорушників. Залежно від характеру порушень антимонопольно-конкурентного законодавства розрізняють такі їх види:

- недобросовісну конкуренцію;
- антиконкурентні дії (монополістичні зловживання);
- порушення щодо антимонопольних органів.

Недобросовісною конкуренцією відповідно до Закону «Про захист від недобросовісної конкуренції» визнаються будь-які дії у конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності.

Розрізняють три великі групи правопорушень, що належать до недобросовісної конкуренції, а саме:

- 1) неправомірне використання ділової репутації;
- 2) створення перешкод господарюючим суб'єктам (підприємцям) у процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг конкуренції;
- 3) неправомірні дії щодо комерційної таємниці конкурента/іншого суб'єкта господарювання (підприємця).

Своєю чергою кожна група зазначених правопорушень має численні прояви. Так, недобросовісне використання ділової репутації може проявлятися через такі дії:

- неправомірне використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки (використання без дозволу уповноваженої на те особи чужого імені, фірмового найменування, знаків для товарів і послуг, інших позначень, а також рекламних матеріалів, упаковки товарів, назв літературних, художніх творів, періодичних видань, назв місць походження товарів, що може призвести до змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця), який має пріоритет на їх використання);

- неправомірне використання товару іншого виробника (тобто введення у господарський обіг під своїм позначенням товару іншого виробника шляхом змін чи зняття позначень виробника без дозволу уповноваженої на те особи); ,

- копіювання зовнішнього вигляду виробу (відтворення зовнішнього вигляду виробу іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) і введення його у господарський обіг без однозначного зазначення виробника копії, що може призвести до змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця);

- порівняльна реклама (така реклама, що містить порівняння з товарами, роботами, послугами чи діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця), за винятком випадків, якщо наведені в рекламі відомості про товари, роботи, послуги, підтверджені фактичними даними, є достовірними, об'єктивними, корисними для інформування споживачів).

Створення перешкод господарюючим суб'єктам (підприємцям) у процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг у конкуренції може проявлятися, як:

- дискредитація господарюючого суб'єкта/підприємця (поширення у будь-якій формі неправдивих, неточних або неповних відомостей, пов'язаних з особою чи діяльністю господарюючого суб'єкта (підприємця), які завдали або могли завдати шкоди діловій репутації господарюючого суб'єкта/підприємця);

- купівля-продаж товарів, виконання робіт, надання послуг із примусовим асортиментом (тобто купівля-продаж одних товарів, виконання робіт, надання послуг за умови купівлі-продажу інших товарів, виконання робіт, надання послуг, не потрібних споживачеві або контрагентові);

- схилення постачальника до дискримінації покупця/замовника (спонукання постачальника конкурентом покупця/замовника, безпосередньо або через посередника, до надання постачальником конкуренту покупця/замовника певних переваг перед покупцем/замовником без достатніх на те підстав);

- схилення господарюючого суб'єкта (підприємця) до розірвання договору з конкурентом з корисливих мотивів або в інтересах третіх осіб чи до невиконання або неналежного виконання договірних зобов'язань перед цим конкурентом шляхом надання або пропонування контрагенту за договором безпосередньо або через посередника матеріальної винагороди, компенсації чи інших переваг;

- підкуп працівника, який має повноваження від імені постачальника на прийняття рішень про поставку товару, виконання робіт, надання послуг або завдяки своїм можливостям впливає на прийняття такого рішення. Підкуп працівника може здійснюватися у формі надання або пропонування йому конкурентом покупця/замовника, безпосередньо або через посередника, матеріальних цінностей, майнових або немайнових благ за неналежне виконання або невиконання працівником постачальника службових обов'язків, що впливають з укладеного чи пов'язані з укладенням між постачальником і покупцем договору поставки товарів, виконання робіт, надання послуг, що призвело або могло призвести до отримання конкурентом покупця/замовника певних переваг перед покупцем/замовником;

- досягнення неправомірних переваг у конкуренції (отримання переваг відносно іншого господарюючого суб'єкта/підприємця шляхом порушення чинного законодавства, яке підтверджене рішенням державного органу, наділеного відповідною компетенцією).

До третьої групи — неправомірних дії щодо комерційної таємниці конкурента - належать:

- неправомірне збирання комерційної таємниці (таким вважається добування протиправним способом відомостей, що відповідно до законодавства України становлять комерційну таємницю, якщо це завдало чи могло завдати шкоди господарюючому суб'єктові/підприємцеві);

- розголошення комерційної таємниці (ознайомлення іншої особи без згоди особи, уповноваженої на те, з відомостями, що відповідно до чинного законодавства України становлять комерційну таємницю, особою, якій ці відомості були довірені у встановленому порядку або стали відомі у зв'язку з виконанням службових обов'язків, якщо це завдало чи могло завдати шкоди господарюючому суб'єктові/підприємцеві);

- схилення до розголошення комерційної таємниці (спонукання особи, якій були довірені у встановленому порядку або стали відомі у зв'язку з виконанням службових обов'язків відомості, що відповідно до законодавства України становлять комерційну таємницю, до розкриття цих відомостей, якщо це завдало чи могло завдати шкоди господарюючому суб'єктові/підприємцеві);

- неправомірне використання комерційної таємниці (впровадження у виробництво або врахування під час планування чи здійснення підприємницької діяльності без дозволу уповноваженої на те особи неправомірно здобутих відомостей, що становлять відповідно до законодавства України комерційну таємницю).

Антиконкурентні дії чи монополістичні зловживання (розділи II-V Закону «Про захист економічної конкуренції» (далі - Закон) поділяються на такі основні групи:

- 1) антиконкурентні узгоджені дії суб'єктів господарювання;
- 2) зловживання монопольним становищем на ринку;
- 3) антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю;
- 4) обмежувальна та дискримінаційна діяльність суб'єктів господарювання, об'єднань концентрація без отримання відповідного дозволу Антимонопольного комітету у разі обов'язковості такої згоди.

Антиконкурентними узгодженими діями визнається укладення суб'єктами господарювання в будь-якій формі угод, прийняття об'єднаннями в будь-якій формі рішень, створення нового суб'єкта господарювання з метою координації його конкурентної поведінки з інтересами засновника (засновників) на ринку певного товару або будь-яка інша погоджена конкурентна поведінка (діяльність, бездіяльність), що призвела чи може призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції.

Проявами антиконкурентних узгоджених дій може бути:

- встановлення цін чи інших умов придбання або реалізації товарів;
- обмеження виробництва, ринків товарів, техніко-технологічного розвитку, інвестицій або встановлення контролю над ними;
- розподіл ринків чи джерел постачання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи придбання, за колом продавців, покупців або споживачів чи за іншими ознаками;
- спотворення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів;
- усунення з ринку або обмеження доступу на ринок (вихід з ринку) інших суб'єктів господарювання, покупців, продавців;
- застосування різних умов до рівнозначних угод з іншими суб'єктами господарювання, що ставить останніх у не вигідне становище в конкуренції;
- укладення угод за умови прийняття іншими суб'єктами господарювання додаткових зобов'язань, які за своїм змістом або згідно з торговими та іншими чесними звичаями в підприємницькій діяльності не стосуються предмета цих угод;
- суттєве обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин.

Вчинення антиконкурентних узгоджених дій вважається правопорушенням і тягне за собою відповідальність згідно із законом, крім передбачених законом випадків і за умови дотримання встановлених типових вимог до узгоджених дій. Такими випадками є:

- добровільне повідомлення про факт порушення антимонопольних органів особою, що вчинила антиконкурентні узгоджені дії, раніше за інших учасників цих дій і за умови, якщо заявник не був ініціатором або керівником таких дій і надав усі докази або інформацію стосовно вчиненого порушення, якими володів або міг безперешкодно отримати;

- узгоджені дії малих або середніх підприємців щодо спільного придбання товарів, які не призводять до суттєвого обмеження конкуренції та сприяють підвищенню конкурентоспроможності малих або середніх підприємців;

- узгоджені дії стосовно постачання та використання товарів (використання поставлених товарів; придбання в інших суб'єктів господарювання або продаж іншим суб'єктам господарювання чи споживачам товарів; придбання товарів, які за своєю природою або згідно з торговими та іншими чесними звичаями у підприємницькій діяльності не належать до предмета угоди; формування цін або інших умов договору про продаж поставленого товару іншим суб'єктам господарювання чи споживачам), якщо такі дії не призводять до суттєвого обмеження конкуренції на всьому чи в значній частині ринку, його монополізації, обмеження доступу на ринок інших суб'єктів господарювання чи до економічно необґрунтованого підвищення цін або дефіциту товарів;

- узгоджені дії стосовно прав інтелектуальної власності (угод про передачу прав інтелектуальної власності або про використання об'єкта права інтелектуальної власності в тій частині, в якій вони обмежують у здійсненні господарської діяльності сторону угоди, якій передається право, якщо ці обмеження - щодо строку, території дії, виду діяльності, сфери використання, мінімального обсягу виробництва - не виходять за межі законних прав суб'єкта права інтелектуальної власності);

- узгоджені дії, які хоча й, за загальним правилом, забороняються (ст. 6 згаданого Закону), однак в установленому порядку можуть бути антимонопольними органами чи Кабінетом Міністрів України, якщо їх учасники доведуть, що ці дії сприяють вирішенню суспільно важливих, визначених законом проблем (щодо вдосконалення виробництва, придбання або реалізації товару; техніко-технологічного, економічного розвитку; розвитку малих або середніх підприємців; оптимізації експорту чи імпорту товарів; розроблення та застосування уніфікованих технічних умов або стандартів на товари; раціоналізації виробництва) і за умови, що ці дії суттєво не обмежують конкуренцію на всьому чи в значній частині ринку або позитивний ефект від таких дій для суспільних інтересів переважає негативні наслідки обмеження конкуренції.

Зловживання монопольним (домінуючим) становищем на ринку проявляються в таких діях чи бездіяльності суб'єкта господарювання, який займає монопольне (домінуюче) становище на ринку, що призвели або можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції, зокрема обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання, або ущемлення інтересів інших суб'єктів господарювання чи споживачів, які були б неможливими за умов існування значної конкуренції на ринку. До таких порушень (зловживанням монопольним/домінуючим становищем на ринку) належить:

- встановлення таких цін чи інших умов придбання або реалізації товару, які неможливо було б встановити за умов існування значної конкуренції на ринку;

- застосування різних цін чи різних інших умов до рівнозначних угод з суб'єктами господарювання, продавцями чи покупцями без об'єктивно виправданих на те причин;

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

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

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

- суттєве обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин;

- створення перешкод доступу на ринок (виходу з ринку) чи усунення з ринку продавців, покупців, інших суб'єктів господарювання.

Антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю як правопорушення полягають у прийнятті зазначеними органами будь-яких актів (рішень, наказів, розпоряджень, постанов тощо), надання письмових чи усних вказівок, укладення угод або будь-які інші дії чи бездіяльність зазначених органів, які призвели або можуть призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Крім того, всім зазначеним органам (влади, самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю) забороняються шляхом дії або бездіяльності схилити суб'єкти господарювання або будь-які із згаданих категорій органів до порушень законодавства про захист економічної конкуренції, створенні умов для вчинення таких порушень чи їх легітимації, а органам влади та органам місцевого самоврядування — делегувати окремі владні повноваження об'єднанням, підприємствам та іншим суб'єктам господарювання, якщо це призводить або може призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції.

Обмежувальною та дискримінаційною діяльністю суб'єктів господарювання та об'єднань визнаються такі дії, що обмежують конкуренцію на ринку та/або створюють перешкоду у господарській діяльності іншим суб'єктам в інших формах, аніж антиконкурентні узгоджені дії та зловживання монопольним становищем на ринку. Це порушення може мати такі прояви, як:

- схилення інших суб'єктів господарювання до вчинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції (до антиконкурентних узгоджених дій, концентрації суб'єктів господарювання) чи сприяння вчиненню таких порушень;

- неправомірне використання суб'єктом господарювання ринкового становища (у разі отримання згоди антимонопольного комітету на узгоджені дії, на економічну концентрацію, монопольне становище на ринку);

- створення перешкод у господарській діяльності малим або середнім підприємцям, що мають значно менший ринковий вплив, шляхом вчинення дій, заборонених згідно з частинами першою та третьою ст. 19 Закону);

- необґрунтована та невиправдана відмова суб'єктові господарювання у прийнятті до об'єднання, якщо в результаті цього такий суб'єкт опиняється у не вигідному становищі як учасник конкуренції. Подібна відмова кваліфікується як правопорушення лише що до тих об'єднань, стосовно яких виконуються такі умови: 1) об'єднання може об'єднати всіх учасників певного ринку чи території; 2) об'єднання створюється чи діє для досягнення цілей, що не передбачають

отримання прибутку; 3) створення та діяльність об'єднання не призводить до економічної концентрації та антиконкурентних узгоджених дій.

Монополізація товарного ринку може мати місце одним або групою суб'єктів господарювання різними способами, які отримали назву економічної концентрації. З метою запобігання монополізації товарних ринків, зловживанню монопольним (домінуючим) становищем, обмеженню конкуренції органи Антимонопольного комітету України здійснюють державний контроль за концентрацією суб'єктів господарювання (далі - концентрація). Здійснення концентрації без дозволу антимонопольних органів (якщо такий дозвіл є обов'язковим) є одним із видів монополістичних зловживань.

Концентрацією згідно із ст. 22 Закону «Про захист економічної конкуренції» визнається:

1) злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого;

2) набуття безпосередньо або через інших осіб контролю одним або кількома суб'єктами господарювання над одним або кількома суб'єктами господарювання чи частинами суб'єктів господарювання, зокрема, шляхом:

а) безпосереднього або опосередкованого придбання, набуття у власність іншим способом активів у вигляді цілісного майнового комплексу або структурного підрозділу суб'єкта господарювання, одержання в управління, оренду, лізинг, концесію чи набуття в інший спосіб права користування активами у вигляді цілісного майнового комплексу або структурного підрозділу суб'єкта господарювання, в тому числі придбання активів суб'єкта господарювання, що ліквідується;

б) призначення або обрання на посаду керівника, заступника керівника спостережної ради, правління, іншого наглядового чи виконавчого органу суб'єкта господарювання особи, яка вже обіймає одну чи кілька з перелічених посад в інших суб'єктах господарювання, або створення ситуації, за якої більше половини посад членів спостережної ради, правління, інших наглядових чи виконавчих органів двох чи більше суб'єктів господарювання обіймають одні й ті самі особи;

в) створення суб'єкта господарювання двома і більше суб'єктами господарювання, який тривалий період буде самостійно здійснювати господарську діяльність, і при цьому зазначене створення не приводить до координації конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили цей суб'єкт господарювання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання;

3) безпосереднє або опосередковане придбання, набуття у власність іншим способом чи одержання в управління часток (акцій, паїв), що забезпечує досягнення чи перевищення 25 або 50 відсотків голосів у вищому органі управління відповідного суб'єкта господарювання.

Однак не вважаються концентрацією:

1) створення суб'єкта господарювання, метою якого (чи внаслідок створення якого) є координація конкурентної поведінки між суб'єктами

господарювання, що створили зазначений суб'єкт господарювання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання. Такі дії розглядаються як узгоджені дії відповідно до абзацу другого ч. 1 ст. 5 Закону;

2) придбання часток (акцій, паїв) суб'єкта господарювання особою, основним видом діяльності якої є проведення фінансових операцій чи операцій з цінними паперами, якщо це придбання здійснюється з метою їх наступного перепродажу за умови, що зазначена особа не бере участі в голосуванні у вищому органі чи інших органах управління суб'єкта господарювання. У такому випадку наступний перепродаж має бути здійснений протягом одного року з дня придбання часток (акцій, паїв). На клопотання зазначених осіб із обґрунтуванням про неможливість здійснення наступного перепродажу органи Антимонопольного комітету України можуть прийняти рішення про продовження цього строку;

3) дії, що є проявами економічної концентрації, проте між суб'єктами господарювання, пов'язаними відносинами контролю, відповідно до вимог Закону щодо отримання у встановлених випадках дозволу Антимонопольного комітету України;

4) набуття контролю над суб'єктом господарювання або його частиною, в тому числі завдяки праву управління та розпорядження його майном арбітражним керуючим, службовою чи посадовою особою органу державної влади.

Правопорушенням щодо антимонопольних органів є дії (бездіяльність) суб'єктів господарювання, що створюють перешкоди для здійснення антимонопольними органами своїх функцій і повноважень. Проявами таких порушень є:

- неподання суб'єктами господарювання у встановлені строки інформації, подання неповної чи недостовірної інформації антимонопольним органам;
- створення перешкод працівникам антимонопольних органів щодо виконання ними своїх повноважень (проведення перевірок, вилучення чи накладення арешту на майно, предмети, документи, інші носії інформації);
- невиконання суб'єктами господарювання погоджених з антимонопольними органами установчих документів (у випадках економічної концентрації) або вимог та зобов'язань, якими було обумовлено рішення про надання дозволу на узгоджені дії чи концентрацію.

За правопорушення у сфері економічної конкуренції передбачаються такі види відповідальності: господарсько-організаційні санкції, господарсько-адміністративні штрафи, безоплатне вилучення майна; відшкодування шкоди.

Господарсько-організаційні санкції застосовуються у формі:

1) примусового поділу суб'єкта господарювання, що зловживає монопольним (домінуючим) становищем на ринку (застосовується антимонопольними органами за умови, якщо це можливо з організаційних, територіальних та технологічних міркувань). Реорганізація суб'єкта господарювання, що підлягає примусовому поділу, здійснюється на його розсуд протягом встановленого строку, який не може бути меншим шести місяців;

2) надання обов'язкових до виконання вказівок щодо припинення виявлених порушень (у т. ч. скасування чи зміна органом влади, органом місцевого самоврядування, органом адміністративно-господарського управління та контролю прийнятого ним рішення чи розірвання угоди, що визнані антиконкурентними діями зазначених органів), відновлення попереднього стану на ринку;

3) блокування цінних паперів;

4) скасування дозволу на узгоджені дії у разі порушення умов його надання;

5) вимога щодо обов'язкового спростування порушником в офіційних органах преси неправдивих, неточних або неповних відомостей (у разі встановлення факту дискредитації господарюючого суб'єкта/підприємця;

б) скасування на вимогу антимонопольних органів ліцензій, припинення операцій зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання у разі порушення ними антимонопольного законодавства.

Зазначені санкції застосовуються здебільшого антимонопольними органами чи на їх вимогу самим порушником (примусовий поділ, спростування відомостей, що дискредитують конкурента) чи іншим компетентним органом (скасування ліцензії).

Господарсько-адміністративні штрафи накладаються на суб'єктів господарювання та/або їх посадових осіб за передбачені законом порушення антимонопольно-конкурентного законодавства. При цьому розмір штрафу залежить від виду порушення (за акти недобросовісної конкуренції — у розмірі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян) та/або розміру незаконно отриманого прибутку. Рішення про накладення штрафів приймається антимонопольними органами на їх засіданнях (у розмірах понад одну тисячу неоподатковуваних мінімумів доходів громадян - виключно Антимонопольний комітетом України, в решті випадків - адміністративною колегією Антимонопольного комітету України).

Безоплатне вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням або копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) як у виробника, так і у продавця застосовується за відповідні акти недобросовісної конкуренції, з дотриманням передбаченого Кабінетом Міністрів України порядку.

Відшкодування шкоди як форма господарсько-правової відповідальності передбачається у разі заподіяння внаслідок порушення конкурентного (антимонопольного) законодавства шкоди (як правило, майнової) учасникам конкуренції, споживачам, державі. Застосовується в судовому порядку за заявою заінтересованої особи (осіб), в інтересах держави - антимонопольних органів, прокурора. Розмір шкоди визначається за правилами ЦК (ст. 203), а у разі вчинення порушень, передбачених пунктами 1, 2, 5, 10, 12, 18, 19 ст. 50 Закону «Про захист економічної конкуренції» (антиконкурентні узгоджені дії, зловживання монополюючим/домінуючим становищем; здійснення суб'єктами господарювання без наявності відповідного дозволу узгоджених дій; набуття безпосередньо або через інших осіб контролю одним чи кількома суб'єктами

господарювання над іншим (іншими) суб'єктом (суб'єктами) господарювання; концентрація без отримання відповідного дозволу, якщо останній є необхідним; обмеження в господарській діяльності суб'єкта господарювання у відповідь на його звернення до антимонопольних органів із заявою про порушення законодавства про захист економічної конкуренції; невиконання учасниками узгоджених дій, концентрації вимог і зобов'язань, якими було обумовлено рішення про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію) - у подвійному розмірі завданої шкоди.

Притягнення до відповідальності за порушення конкурентного законодавства може мати місце протягом спеціальних строків позовної давності, встановлених ст. 42 Закону «Про захист економічної конкуренції», - п'ять років з дня вчинення порушення, а у разі тривалого порушення - з дня його закінчення, крім випадків несвоєчасного, неповного подання інформації чи подання недостовірної інформації антимонопольним органам, створення перешкод працівникам антимонопольних органів щодо виконання ними своїх повноважень, щодо яких передбачено трирічний строк позовної давності.

Застосуванню до порушників антимонопольно-конкурентного законодавства передують діяльність антимонопольних органів щодо контролю за станом ринків, виявлення монополістів, встановлення фактів та складу правопорушення, розгляд справи.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке «економічна конкуренція»?
2. Назвіть учасників відносин у сфері економічної конкуренції?
3. Дайте визначення «недобросовісної конкуренції».
4. В яких випадках згідно закону суб'єкти господарювання можуть бути визнані монополістами?
5. З яких причин здійснюється державне регулювання конкуренції та монополізму?
6. Назвіть декілька актів вищої юридичної сили, що регулюють конкуренцію та монополізм?
7. Що відноситься до діяльності Антимонопольного комітету України?
8. Які правомочний має Антимонопольного комітету України?
9. Назвіть три великі групи правопорушень, що належать до недобросовісної конкуренції. Охарактеризуйте кожну з них.
10. На які групи поділяються антиконкурентні дії та монополістичні зловживання? Охарактеризуйте їх.
11. Які види відповідальності передбачаються за правопорушення у сфері економічної конкуренції?

ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Сутність конкурентного середовища підприємства та його складові.

3.2 Показники інтенсивності конкуренції.

3.3 Аналіз діяльності конкурентів.

3.1. Сутність конкурентного середовища підприємства та його складові.

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

Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу - відносинами між ними.

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

Таблиця 3.1 — Класифікація конкурентного середовища

Ознака	Види конкурентного середовища
Об'єкт купівлі	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання); - конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище освіти); - конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, учбових закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її по необхідності різним установам, підприємствам та організаціям); - конкурентне середовище науково-технічних розробок; - конкурентне середовище капіталів (конкурентне середовище грошей та конкурентне середовище цінних паперів).
Територіальна ознака	<ul style="list-style-type: none"> - світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції); - міжнародне конкурентне середовище (яке включає виробників декількох країн); - національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції); - міжрегіональне конкурентне середовище; - регіональне конкурентне середовище; - міжрайонне конкурентне середовище (формується на границі райони) та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів); - районне конкурентне середовище; - місцеве (локальне) конкурентне середовище; - конкурентне середовище підприємства.
За моделями конкуренції на ринку	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентне середовище досконалої конкуренції; - конкурентне середовище чистої монополії; - конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополія відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними); - конкурентне середовище монополістичної конкуренції.

Аналіз п'яти сил Портера - методика для аналізу галузей і вироблення стратегії бізнесу, розроблена М. Портером у Гарвардській бізнес-школі в 1979 р. є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку (рис. 3.1).

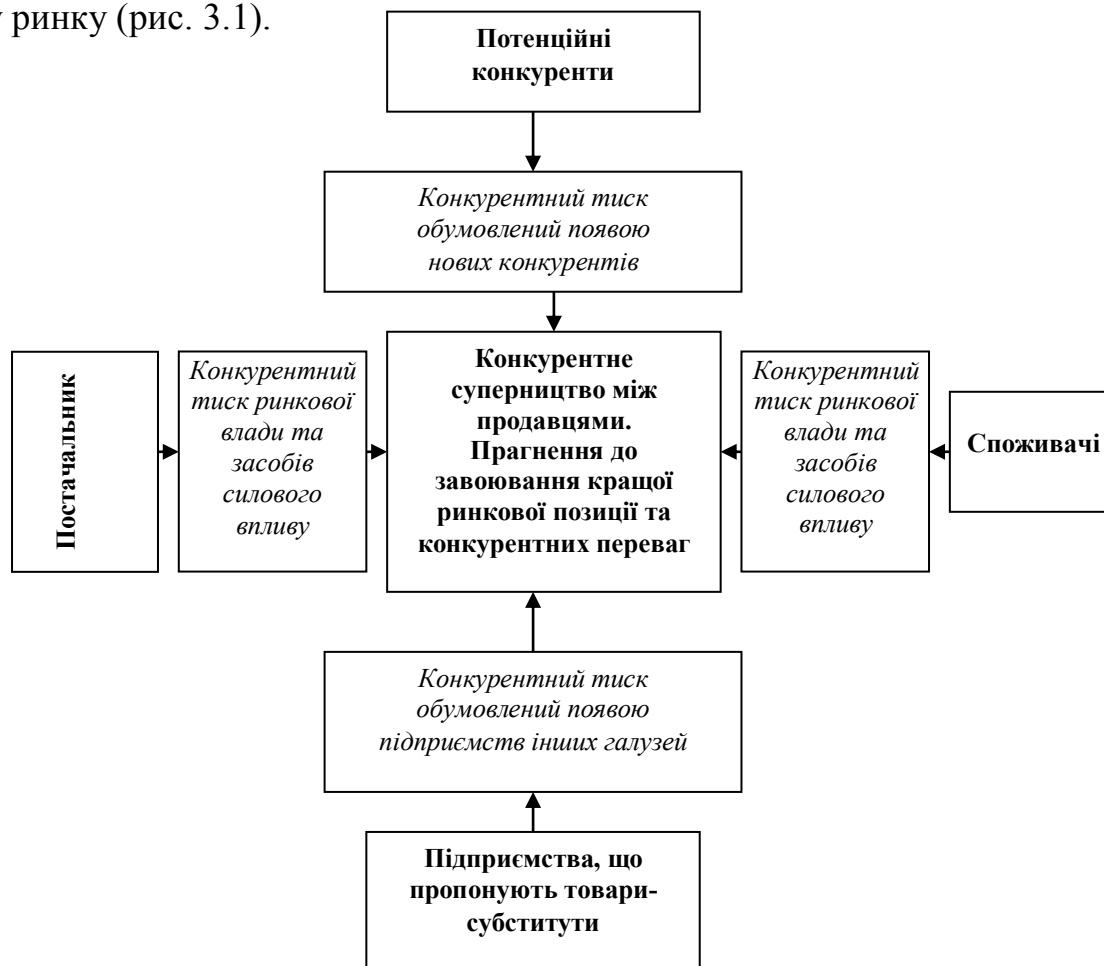


Рисунок 3.2 - Модель п'яти сил конкуренції

Методикою виділяються п'ять сил, які визначають рівень конкуренції, і, отже, привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі.

Привабливість галузі, в даному контексті, має відношення до достатньої рентабельності галузі. «Не привабливою» галуззю є така, в якій поєднання сил знижує рентабельність. «Найнепривабливішою» є галузь, що наближається до досконалої конкуренції.

Згідно з Портером, модель п'яти сил потрібно використовувати тільки для галузі в цілому. Модель не призначена для використання групи галузей або якоїсь частини однієї галузі. Компанія, яка веде бізнес в одній галузі, повинна розробити мінімум один «аналіз п'яти сил Портера» для цієї галузі. Портер уточнює, що для диверсифікованих компаній, основним фундаментальним питанням корпоративної стратегії є питання вибору

галузей (напрямів бізнесу), в яких компанія буде конкурувати, і для кожного напряму бізнесу, повинен проводитися власний, специфічний для галузі, аналіз п'яти сил.

Загроза появи продуктів-замінників. Наявність продуктів-замінників, схильність споживачів до яких може збільшитися внаслідок підвищення ціни (еластичність попиту). *Конкурентні сили, які виникають в наслідок наявності замінників товару, зіштовхують продавців з наступними причинами:* схильність споживачів до купівлі продуктів-замінників, порівняння ціни та якості продуктів-замінників, вартість перемикавання на продукт-замінник для споживача, рівень сприйняття диференціації продукту.

Загроза появи нових гравців. Ринки, що приносять високий прибуток, залучають нових гравців. В результаті з'являються численні нові гравці, що істотно знижує прибуток. Якщо не вживати дій з блокування або утруднення входу нових гравців, прибуток буде послідовно знижуватися із зростанням рівня конкуренції. *Дії, що перешкоджають входженню в галузь:* наявність вхідних бар'єрів, необхідність витрат на диференціацію продукту, вартість бренду, неповоротні витрати, стартові витрати для нових гравців доступ до дистрибуції, переваги в собівартості, переваги в положенні на кривій набування знань, очікувані відповідні дії старих гравців, реакція уряду та інших регуляторів ринку.

Ринкова влада постачальників. Постачальники сировини, компонентів, робочої сили та послуг можуть впливати на діяльність компанії. Постачальники можуть відмовитися працювати з компанією або, наприклад, встановити надмірно високі ціни на унікальні ресурси. *Умови, за яких цей вплив відчутно збільшує інтенсивність конкуренції зводиться до наступних обставин:* порівняння вартості переключення постачальників і вартості перемикавання компанії, ступінь диференціації сировини та вихідних матеріалів, наявність замінників постачальників, порівняння концентрації постачальників і концентрації компанії, солідарність робочої сили, загроза інтеграції вперед постачальниками може вплинути на можливість компанії інтеграції назад, порівняння вартості сировини та вихідних матеріалів і продажної ціни продукту компанії.

Ринкова влада споживачів. Здатність споживачів впливати на компанію, а також реакція чутливості споживача на зміну ціни. Сила впливу різноманітних груп споживачів на інтенсивність конкуренції є значною за наявності таких умов: концентрація споживачів до рівня концентрації компанії, ступінь залежності від існуючих каналів дистрибуції, кількість споживачів, порівняння вартості перемикавання споживача та вартості перемикавання компанії, доступність інформації для споживачів, можливість вертикальної інтеграції, доступність існуючих продуктів-замінників, цінова чутливість споживачів, відмітні переваги продуктів.

Рівень конкурентної боротьби. Для більшості галузей, це визначальний чинник, що впливає на рівень конкуренції в галузі. Іноді гравці конкурують

агресивно, іноді відбувається нецінова конкуренція в інноваціях, маркетингу, бізнес-моделях і т.д. Силами впливу є: кількість конкурентів, рівень зростання ринку, критерії насичення ринку, бар'єри входу в галузь, бар'єри виходу з галузі, відмітні риси конкурентів, рівень витрат конкурентів на рекламу, амбіції перших осіб та акціонерів конкурентів.

Застосування аналізу п'яти сил по Портеру вимагає умов:

- покупці, конкуренти і постачальники не пов'язані, не взаємодіють і не змовляються;

- ціна визначається структурними перевагами (створюючи вхідний бар'єр);

- нестабільність на ринку досить низька і дозволяє учасникам ринку планувати і здійснювати реакцію на дії конкурентів.

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

Крім перерахованих у моделі М. Портера п'яти факторів, істотний вплив на формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснює також і «шостий» чинник конкурентного середовища - державна політика в сфері регулювання конкуренції.

Проводячи конкурентну політику, держава переслідує мету створення конкурентних відносин на внутрішніх і міжнародних ринках, удосконалення правил конкуренції, її інституційного забезпечення. При оцінці державної політики, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи: антимонопольна політика; фінансова політика стимулювання конкуренції; регулювання експорту та імпорту продукції на основі ліцензування і квотування, зміни митної політики; участь держави у виробництві і реалізації продукції; державна стандартизація продукції, технологій, умов безпеки і екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища; регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю; патентно-ліцензійна політика; соціальний захист споживачів за допомогою законодавче закріплених прав споживачів.

Основними порушеннями антимонопольного законодавства є: зловживання монопольним становищем; антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-

За порушення вітчизняного законодавства про захист економічної конкуренції згідно з відповідним законом, до суб'єктів господарювання застосовуються певні види санкцій: примусовий поділ, відшкодування шкоди особам, адміністративна відповідальність, сплата штрафів.

3.2 Показники інтенсивності конкуренції.

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

Інтенсивна конкуренція - результат структурних факторів, що взаємодіють один із одним, а саме: зростання числа конкурентів і вирівнювання їх розмірів і можливостей, повільне зростання в галузі, великі фіксовані витрати або витрати на зберігання, виникнення у конкурентів спокуси використовувати зниження цін або іншу зброю конкуренції для збільшення обсягів збуту своєї продукції, незначні витрати покупців на заміну одного товару іншим, продуктивність, що зростає великими стрибками, відмінності між конкурентами, високі вихідні бар'єри, незадоволеність конкурентів своїм положення на ринку, віддача від вдалого стратегічного кроку.

Зважаючи на складність безпосередньої оцінки взаємозв'язків чинників конкурентного середовища можливо непряме вимірювання інтенсивності конкуренції, в основі якого лежить оцінка реально контрольованих наслідків цих відносин. Виділяють три основних фактори, які визначають інтенсивність конкуренції, а саме: характер розподілу ринкових часток між конкурентами; темпи зростання ринку; рентабельність ринку.

Частка ринку, яку займає фірма відображає найважливіші результати конкурентної боротьби, фіксуючи ступінь домінування фірми на ринку, її спроможність чинити вплив на об'єм і структуру попиту і пропозиції, ціну і динаміку ринку в цілому.

Існують наступні варіанти зміни сили конкуренції між фірмами:

1) конкуренція посилюється із збільшенням кількості фірм, що змагаються;

2) конкуренція посилюється, коли крупні фірми приєднують іншу фірму і вживають рішучі заходи щодо просування її в лідери;

3) конкуренція сильна, коли попит на товар росте поволі;

4) конкуренція посилюється, коли умови господарювання в галузі вимушують фірму знизити ціни або збільшити об'єми продажів;

5) конкуренція посилюється, коли витрати покупців при зміні споживання однієї марки на інші невеликі;

6) конкуренція посилюється, коли одна або декілька фірм не задоволені

своєю часткою ринку;

7) конкуренція посилюється пропорційно зростанню прибутку від успішних стратегічних рішень;

8) конкуренція посилюється, коли витрати на виході з ринку великі, а бар'єри є високими

9) хід конкуренції передбачений, коли стратегії, ресурси, організаційні особливості, місії фірм розрізняються значною мірою і відкриті більшості.

Частка ринку може бути розрахована різними способами:

1) *частка ринку за об'ємом*, визначена як кількість проданих виробів, віднесених до сумарного об'єму продажів на базовому ринку;

2) *частка ринку у вартісному виразі*, визначена на основі виручки, а не об'єму продажів в штуках;

3) *частка обслуговуваного ринку*, що розраховується в співвідношенні не до всього базового ринку, а до продажів в сегментах (сегменті), де працює фірма;

4) *відносна частка ринку* як відношення продажів фірми до продажів конкурентів.

5) *частка ринку в порівнянні з лідером*, визначена порівнянням з найкрупнішим конкурентом.

У зарубіжній практиці для проведення глибшого аналізу частка ринку підрозділяється на декілька компонент.

До них відносяться:

рівень проникнення, тобто відсоток покупців марки $x(N_x)$ від загального числа покупців, що придбавають товари певної категорії, до якої належить дана марка (N_c);

рівень ексклюзивності, або частка, яку покупці марки x складають від всіх покупців цієї марки, що припадають на товарну категорію, до якої віднесена марка x . Цей рівень вважається мірою прихильності до марки x за умови, що у покупців є можливість різноманітиту свої покупки і придбати різні марки в тій же категорії товарів;

рівень інтенсивності, що зіставляє середню кількість, що закупається покупцем марки x , з середньою кількістю, що закупається з розрахунку на одного покупця в даній категорії товарів.

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Доля} & & \text{Рівень} & & \text{Рівень} & & \text{Рівень} \\ \text{ринку} & = & \text{проникнен} & * & \text{ексклюзивно} & * & \text{інтенсивност} \\ \text{торгової} & & \text{ня} & & \text{сті} & & \text{і} \\ \text{марки} & & & & & & \end{array}$$

або:

$$\frac{Q_{xx}}{Q_{cc}} = \frac{N_x}{N_c} \times \frac{Q_{xx} / N_x}{Q_{cx} / N_x} \times \frac{Q_{cx} / N_x}{Q_{cc} / N_c},$$

де c - категорія товарів до якої належить марка x ;

N_x — кількість покупців X ;

N_c — кількість покупців c ;

Q_{xx} - кількість x , що придбано покупцем x ;

Q_{cx} - кількість c , що придбано покупцем x ;

Q_{cc} — кількість c , що придбано покупцем c .

Для характеристики частки ринку у вартісному виразі вводиться індекс відносної ціни: відношення середньої ціни марки до середньої ціни по всіх конкуруючих марках.

Існує декілька методів оцінки розподілу ринкових часток між конкурентами і монополізму на ринках.

Чотиридольний показник концентрації (CR4—Concentration Ratio) є загальною часткою чотирьох перших підприємств ринку, які реалізують максимальні об'єми продукції в загальному обсязі реалізації продукції на даному ринку:

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP},$$

де OP — загальний об'єм реалізації продукції заданого асортименту, тис. грошових одиниць;

OP_1 — $\max \{OP_i\}$, для всіх $i = 1 \div n$;

OP_2 — $\max \{OP_i \setminus OP_1\}$, для всіх $i = 1 \div (n-1)$;

OP_3 — $\max \{OP_i \setminus OP_1, OP_2\}$, для всіх $i = 1 \div (n-2)$

OP_4 — $\max \{OP_i \setminus OP_1, OP_2, OP_3\}$, для всіх $i = 1 \div (n-3)$

OP_i — об'єм реалізації продукції i -го підприємства, тис. грошових одиниць;

n — загальна кількість підприємств, що реалізує дану продукцію.

З 1968 по 1984 р. цей показник використовувався Департаментом юстиції США для оцінки ступеня концентрації товарних ринків. У випадку якщо CR4 перевищував 0,75 (75%), вводилися обмеження на злиття (поглинання) підприємств, оскільки даний ринок розглядався як об'єкт монопольної практики.

В даний час коефіцієнти концентрації розраховуються і відстежуються національною статистикою США і Франції для 4, 8, 20, 50 і 100 провідних підприємств ринку. У Німеччині, Англії і Канаді розрахунки ведуться для 3,6 і 10 ведучих підприємств. З середини 1980-х років CR, став використовуватися і в країнах Східної Європи, зокрема в Угорщині і Польщі. Істотним недоліком показника концентрації фахівці вважають його «нечутливість» до різних варіантів розподілу часток між конкурентами.

Так, CR4 буде однаковим (дорівнювати 0.8) в двох абсолютно різних ринкових ситуаціях: 1) одне підприємство контролює 77 % ринку, а решту 23 підприємств — по 1 %; 2) п'ять рівнозначних підприємств володіють 20 % частками ринку.

Є пропозиції характеризувати абсолютну ринкову владу і за допомогою такої системи нерівностей:

$$\begin{cases} Q_1+Q_2+Q_3>0.7 \\ Q_1/(Q_2+Q_3)>1, \end{cases}$$

де Q_1, Q_2, Q_3 — показники часток по величині реалізації на ринку відповідно першого, другого і третього суб'єктів господарювання в загальному об'ємі реалізації.

Дана система нерівностей, з одного боку, показує ступінь ринкової конкуренції (де $Q_1+Q_2+Q_3=CR_3$ — коефіцієнт ринкової концентрації), а з іншої — потужність ринкової влади першого суб'єкта господарювання (за об'ємом реалізації). Іншими словами, система нерівностей характеризує абсолютну ринкову владу домінуючого суб'єкта господарювання на товарному ринку. Її можна застосовувати у великих і не дуже в географічному відношенні державах, а також з метою оцінки злиття фірм (необхідно забороняти злиття, яке для однієї з фірм забезпечить задоволення системи нерівностей).

Індекс Херфіндала (Herfindahl Index, I_H) названий на ім'я американського ученого, що запропонував його використання:

$$I_H = \sum_{i=1}^n x_i^2,$$

де: x — частка i - фірми в загальному об'ємі реалізації продукції даного асортименту на ринку, %

n — кількість фірм на ринку.

Якщо на ринку присутня тільки одна фірма (ринок чистої монополії), то $I_H = 10000$. Але якби на ринку працювало 10 однакових фірм, то $I_H = 1000$.

Звернемо увагу на одну дуже важливу деталь. У охарактеризованих показниках йдеться не про частки фірм у виробництві продукції або про частку фірми за об'ємом продажів (або об'єму пропозиції) на базовому ринку. Величини ці різні за своєю суттю, до того ж об'єми внутрішнього ринку того або іншого товару найчастіше не співпадають з об'ємами реалізації через експортно-імпортні операції виробників і торговців. А показник «ринкової частки компаній, що

використовується, по об'ємах виробництва» взагалі некоректний. Починаючи з 1984 р. індекс Херфіндала з деякими уточненнями Хершмана використовується в практиці антимонопольної діяльності уряду США. Уточнення торкаються кількості підприємств, частки яких використовуються у формулі для I_H

Для модифікованого індексу Херфіндала—Хершмана (Herfindahl—Hirschman Index, I_{HH}) суми квадратів часток розраховуються тільки для перших 50 найкрупніших підприємств, що працюють на аналізованому ринку. Якщо його значення перевищує 0,18, то йдеться про низьку інтенсивність конкуренції і про високу концентрацію ринку, що вимагає втручання держави для нормалізації ситуації на ринку. Якщо за даних обставин злиття підприємств веде до збільшення I_H , то таке об'єднання забороняється законом. Проте відмітимо, що показник I_H не враховує ранги підприємств.

Індекс Розенблюта (I_R) усуває недоліки індексу Херфіндала—Хершмана. Він розраховується з урахуванням порядкового номера підприємства, одержаного на основі ранжирування часток від максимуму до мінімуму (і):

$$I_R = \frac{1}{2 \sum (i - x_i) - 1}, i = 1, 2, \dots, n,$$

Іноді при оцінці розподілу часток представляється показник ентропії (E). В цьому випадку зважування часток відбувається не на основі рангів підприємств, а за допомогою натуральних логарифмів часток:

$$E = \sum x_i \times \ln x_i, i = 1, 2, \dots, n,$$

Використовується і коефіцієнт Джіні (G):

$$G = (1/n) \times \sum |(i-1) \times A_i - i \times A_i|,$$

де A_i — накопичене (кумулятивне) значення часток i -найбільших підприємств ринку.

Приведені вище показники дають достатньо серйозну інформацію про інтенсивність конкуренції, але повністю задовольнити дослідників не можуть, оскільки не враховують особливостей конкретних ринків, досвід і методи ведення конкурентної боротьби.

Як показує практика, найбільша конкурентна активність існує тоді, коли конкуренти володіють приблизно рівними частками ринку. В цьому випадку інтенсивність конкуренції на даному товарному ринку визначається за допомогою вимірювання ступеня схожості ринкових часток конкурентів. Для такої оцінки використовують коефіцієнт варіації, рівний відношенню середньоквадратичного

відхилення часток до їх середньоарифметичного значення:

$$U_D = 1 - \frac{\sigma(D)}{D_{cp}}, i = 1, 2, \dots, n,$$

або

$$U_D = 1 - \frac{\sqrt{(1/n) \sum (D_i - D_{cp})^2}}{D_{cp}}, i = 1, 2, \dots, n,$$

де U_D —інтенсивність конкуренції на даному товарному ринку, визначена на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів;

$\frac{\sigma(D)}{D_{cp}}$ - коефіцієнт варіації ринкових часток (D) конкурентів:

n — кількість підприємств на даному товарному ринку.

Середнє арифметичне значення часток всієї сукупності підприємств залежить тільки від кількості підприємств, що працюють на даному ринку (n):

$$D_{cp} = 1/n$$

Тоді формула коефіцієнта варіації приймає простіший вигляд:

$$U_D = 1 - n \sqrt{(1/n) \sum_i (D_i - 1/n)^2}, i = 1, 2, \dots, n,$$

Індекс Лернера, названий на ім'я американського економіста Абба Лернера, що запропонував свою методику в 1930-і роки, визначається як відношення різниці між ціною (P) і граничними витратами (MC) до ціни:

$$I_L = \frac{P - MC}{P},$$

де I_L — індекс монополістичної влади Лернера;

P — ціна;

MC — граничні витрати виробництва.

На конкурентному ринку $P = MC$, тому $I_L = 0$. Але якщо на ринку існують монополні структури, то $P > MC$, а $I_L > 0$. На практиці іноді складно розрахувати граничні витрати. В цьому випадку враховується, що при рівновазі попиту і пропозиції в тривалому періоді часу граничні витрати рівні середнім витратам на одиницю продукції (AC).

Тоді

$$I_L = \frac{P - AC}{P}$$

або

$$I_L = \frac{(P - AC) \times Q}{P \times Q}$$

де Q — кількість проданої продукції.

Чим більше відношення прибутку до виручки, тим вище ступінь монопольної влади фірми на ринку.

Для отримання повної картини на ринку розраховуються всі показники частки ринку і інтенсивності конкуренції. В результаті виявляються ті фірми, які представляють особливу небезпеку як конкуренти і відносно яких розробляються спеціальні стратегії і форми економічної поведінки. Зіставлення з даними фірмами також лежатиме в основі обґрунтування конкурентоспроможності аналізованої компанії за різними показниками її господарської діяльності. Разом з тим ринкова частка — не єдина міра оцінки конкурентоспроможності. З цією ж метою можуть використовуватися також:

частка «свідомості»: відсоток споживачів, які називають певну марку товару, коли їх просять назвати першу, що спала їм на думку при ухваленні рішення про покупку особливого виду продукції. Цей показник відображає найбільш вкорінену в свідомості обізнаність про марку і купівельні переваги;

частки «голосу»: відсоток займаного торговою маркою простору або часу в рекламних ЗМІ по відношенню до загального об'єму ЗМІ для даної галузі. Часто вимірюється кількістю засобів, витрачених на рекламу. Може привести до зміни в частці «свідомості»;

частки «НДДКР»: процентне співвідношення витрат компанії до всіх витрат галузі на науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки. Це довгостроковий провісник розробки нового товару, вдосконалення його якості, зниження витрат і, як наслідок, збільшення ринкової частки. Показник важливий для оцінки майбутньої конкурентоспроможності на високотехнологічних ринках. [Диксон¹³⁴]

Слід мати на увазі і те, що конкуренція - поняття динамічне, тому важливо знати, як змінюються частки ринку, частки «свідомості», «голоси» або «НДДКР». Наприклад, по ринковій частці можна судити, хто є головним гравцем на ринку, а по зміні ринкової частки — хто став більш менш конкурентноздатним, хто у кого відвоював частку ринку. (Шевченко)

Питання для самоперевірки:

1. Що являє собою конкурентне середовище підприємства?
2. На аналіз яких складових конкурентного середовища спрямована модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера?
3. У яких формах реалізується державна політика в сфері регулювання конкуренції?
4. Які основні рушійні сили ринку звичайно ініціюють зміни умов конкуренції в галузі?
5. Які фактори впливають на інтенсивність суперництва між підприємствами (силу конкурентної боротьби)?

6. За допомогою яких методик і показників визначається рівень інтенсивності конкуренції на конкретному ринку?
7. За якими критеріями здійснюється типологізація конкурентів?
8. Охарактеризуйте підходи до аналізу конкурентів, виділіть їх переваги та недоліки
9. На яких об'єктах, на думку Майкла Портера, слід концентрувати увагу під час аналізу конкурентів?
10. У якій послідовності виконується аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп конкурентів?

ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ

4.1 Сутність визначення «потенціал конкурентоспроможності підприємства».

4.2 Складові елементи потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

4.3 Сутність визначення «потенціал конкурентоспроможності підприємства».

Поняття «потенціал підприємства» полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.

Конкурентоспроможність може бути оцінена тільки при наявності конкурентів і визначається продуктивністю використання наявних ресурсів.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як його здатність ефективніше за інших суб'єктів ринку використовувати сукупність ресурсів, спрямовуючи її на найбільш повне задоволення потреб споживачів, зменшення витрат, оптимізацію власних економічних вигод. Потенціал конкурентоспроможності підприємства можна визначити як комплексну порівняльну характеристику потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів.

На відміну від інших економічних категорій потенціал конкурентоспроможності підприємства має кілька особливостей. По-перше, потенціал конкурентоспроможності підприємства може бути виявлений й оцінений тільки при обов'язковій наявності реальних або потенційних

конкурентів. По-друге, він залежить від продуктивності використання залучених до процесу виробництва ресурсів. По-третє, рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових, а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни.

Варто зазначити, що конкурентна боротьба є ефективним засобом координації дій суб'єктів ринку без втручання держави у відповідні економічні процеси і явища.

Важливою характеристикою потенціалу конкурентоспроможності 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 потенціалу конкурентоспроможності є досить високим.

У сучасній економічній літературі пропонується розрізняти чотири основні рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства:

1 рівень. Для потенціалу цього рівня характерна внутрішньо нейтральна організація управління. Керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції удосконалення структури і функцій організацій з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів;

2 рівень. Підприємства з потенціалом другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи «зовнішньо нейтральними». Це означає, що використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами. Керівництво такого підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги.

3 рівень. Якщо керівники підприємства знають, що потенціал підприємства має дещо інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються не дотримуватись загальних стандартів виробництва, встановлених в галузі, то потенціал підприємства в цьому разі еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню.

4 рівень. Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності й істотно випереджає потенціал конкурентів за

умов, коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, досить однаковий, але ефективність їхнього поєднання у діючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури.

Процес управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства тісно пов'язаний з визначенням цілей його присутності на ринку. Цілі підприємства визначаються його власниками (керівниками) відповідно до процесів, що відбуваються у суспільстві, та характеру окремих складових потенціалу економічної системи.

У системі управління підприємством взагалі, як і у його невід'ємній частині - управлінні потенціалом, цілі виконують низку важливих функцій.

По-перше, цілі відображають філософію економічної системи, концепцію її діяльності та розвитку. Оскільки види діяльності покладені в основу загальної управлінської структури, то саме вони і визначають її характер та особливості.

По-друге, цілі зменшують невизначеність поточної діяльності як суб'єкта господарювання у цілому, так і окремих працівників, стаючи для них орієнтиром у навколишньому світі, допомагають адаптуватися до нього, сконцентруватися на досягненні бажаних результатів, регулюючи власні вчинки та поведінку. Це допомагає швидше, з більшим ефектом реалізувати задуми, збільшувати власні економічні вигоди.

По-третє, цілі становлять основу критеріїв для виокремлення проблем, прийняття рішень, контролю та оцінки результатів діяльності, спрямованої на їх реалізацію, а також матеріального та морального заохочення працівників.

По-четверте, цілі гуртують навколо себе виконавців.

По-п'яте, офіційно проголошені цілі слугують виправданням мети існування певного підприємства на ринку.

Цілі економічної системи та вибір напрямків її господарського розвитку визначаються переважно соціально-економічним середовищем її функціонування. Тому при визначенні цілей варто дотримуватися низки вимог. Цільова функція будь-якого підприємства полягає у задоволенні попиту споживачів на конкретні види товарів чи послуг шляхом постійного підтримання їх виробництва (надання).

Як правило, практично кожне підприємство має значну кількість різноманітних завдань. Різноманітність напрямів діяльності приводить до формування цілей суб'єктів господарювання. Отже, орієнтація підприємства, яка визначається певною метою, пронизує усі подальші управлінські рішення. Тому мета визначається за кожним видом діяльності підприємства і цілепокладання в економічній теорії розглядається як вихідний момент у діяльності менеджера.

Місія підприємства дає уявлення оточуючим про економічну систему, про її філософію, імідж. Вона сприяє також формуванню певного мікроклімату всередині підприємства, створює основу для формулювання конкретних цілей, опрацювання моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку.

Діяльності менеджерів притаманний багатоцільовий характер. Поряд із стратегічними цілями та завданнями їм доводиться вирішувати велику кількість поточних та оперативних. Крім економічних, перед ними постають соціальні, організаційні, науково-технічні завдання тощо. Серед таких завдань дедалі більшого значення набувають і проблеми формування, накопичення, збереження та ефективного використання потенціалу підприємства.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства визначають її ключові чинники як унікальна комбінація наявного потенціалу, нагромадженого досвіду господарювання, рівня використання окремих складових потенціалу, сформованого іміджу.

4.2 Складові елементи потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Ресурсна складова потенціалу – не вичерпна його характеристика, оскільки саме мета функціонування підприємства визначає систему ресурсів, спрямованих на її досягнення, а тому функціональний і ресурсний підходи мають бути визначальними.

З одного боку, потенціал є потужністю та здатністю підприємства до маневру в умовах мінливості ситуації на ринку, з іншого, він позитивно корелює з ціною підприємства. Саме тому власник завжди зацікавлений у підвищенні потенціалу підприємства. При цьому під потенціалом підприємства слід розуміти інтегральний показник, що характеризує сукупність ресурсів, властивостей та особливостей підприємства. Інтегральний показник потенціалу підприємства є певним узагальненням потенціалів підсистем підприємства – локальних потенціалів. При цьому важливим є те, що інтегральний показник не є простим підсумовуванням оцінок складових частин потенціалу. Це показник, що крім рівня розвитку окремої частини, враховує збалансованість різних складових, їх взаємний вплив. Наявність так званих, вузьких місць у потенціалі підприємства буде зводити нанівець сильні сторони, що існують в інших складових потенціалу.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що конкурентний потенціал має своє проявлення в конкурентоспроможності, оскільки в значній мірі залежить від оптимального поєднання окремих видів ресурсів, залучених до виробничого процесу, рівня організації виробництва і праці, ефективності системи управління підприємства.

Визначення структури конкурентного потенціалу, діагностика та аналіз його елементів складають основу управління конкурентоспроможністю

підприємства, що й обумовлює необхідність детального визначення особливостей кожного його елемента.

Узагальнюючи підходи авторів до визначення конкурентного потенціалу (табл.4.1), можна стверджувати, що він є відбиттям стану внутрішнього середовища підприємства і є одночасно, як самостійною системою, так і системою більш високого порядку (підприємства), а тому йому притаманні такі властивості (табл.4.1.).

Таблиця 4.1 - Властивості конкурентного потенціалу*

Перелік властивостей	Характеристика
цілісність	у результаті взаємодії елементів конкурентний потенціал набуває властивостей, які не притаманні окремо взятому його елементу
структурність	наявність внутрішньої узгодженості та ієрархічності елементів
керованість	забезпечення можливості моделювання
динамічність	функціонування приводить до змін потенціалу і розвитку підприємства
відкритість	відбувається постійний вплив факторів зовнішнього середовища та їх взаємодія
інерційність	зміни в структурі потенціалу починають відбуватися після початку впливу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та продовжуються деякий час після їх закінчення
еластичність	залежність швидкості зміни рівня потенціалу від рівня самого потенціалу
пропорційність	елементи потенціалу знаходяться у певному співвідношенні та пропорційності
стабільність	прагнення системи до стабілізації інтервалу змін свого потенціалу
інтегральність	об'єднує всі параметри локальних потенціалів в один
синергічність	оптимальна узгодженість та взаємодія елементів потенціалу сприяє досягненню ефекту, який перевищує суму всіх елементів потенціалу
самоорганізація і саморозвиток	здатність ефективно управляти процесами реалізації потенціалу
адаптивність	здатність цілеспрямовано змінювати свою структуру відповідно до змін зовнішнього середовища
гнучкість	здатність елементів потенціалу перегруповуватися без суттєвих змін у загальній структурі;
оптимальність	найбільш прийнятний стан потенціалу щодо функціонування та розвитку підприємства
монотонність	з покращенням параметрів локальних потенціалів повинен покращуватися загальний рівень потенціалу
достатність	здатність потенціалу та його складових досягати поставлених цілей з урахуванням можливого ризику
інноваційність	здатність зростання рівня потенціалу під впливом реалізації новацій
мобільність	здатність локальних потенціалів концентруватися в необхідних поєднаннях та раціонально функціонувати у конкретних умовах
обмеженість в просторі та часі	процеси щодо реалізації потенціалу визначають необхідність його розгляду в визначеній часовій перспективі
спрямованість	здатність управляти станом об'єкту в потрібному напрямку
складність	необмежений характер засобів системного представлення потенціалу як потенціалу системного об'єкта

Таблиця 4.2 - Визначення конкурентного потенціалу

Визначення	Джерело
Конкурентний потенціал – реальна і потенційна здатність компанії розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентні вироби	Х.Фасхiev
Конкурентний потенціал – сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку	А. Воронкова
Конкурентний потенціал – комплекс можливостей і ресурсів підприємств, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей	В.Лисевич
Конкурентний потенціал – процес формування генерального перспективного напрямку розвитку на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, які забезпечують їх досягнення, оцінки перспективних можливостей щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності	Н. Педченко
Конкурентний потенціал – потенційна можливість зберігати та нарощувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді	Забелін П.

Проведений вище аналіз визначень конкурентного потенціалу свідчить, що головним завданням управління конкурентоспроможністю підприємства є створення власного конкурентного потенціалу з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію й урахуванням конкурентного ризику.

Це загальне завдання можна виокремити на два окремих: у короткостроковому плані на перше місце висувається проблема поточної ефективності, тобто перетворення існуючих ресурсів у ринкові конкурентні переваги, тоді як у довгостроковій перспективі проблема полягає в пошуку резервів, розвитку нових ресурсів.

Конкурентоспроможність може бути оцінена тільки при наявності конкурентів і визначається продуктивністю використання наявних ресурсів. Також необхідно відзначити, що рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових елементів.

Виділяють такі складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства:

- виробництво;
- персонал;
- маркетинг;
- менеджмент;
- фінанси та ін.

Виробництво - це процес використання праці та обладнання (капіталу) разом з природними ресурсами і матеріалами для створення необхідних продуктів та надання послуг. Виробничі послуги праці, капіталу, землі та підприємницьких здібностей називаються факторами виробництва.

Персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і забезпечують господарську діяльність. Крім постійних працівників, в господарській діяльності можуть брати участь й інші працездатні особи.

Маркетинг - це управлінська діяльність, що вивчає всі види діяльності, пов'язані із спрямуванням потоку товарів і послуг від виробника через систему реалізації (у визначених умовах) до кінцевого споживача.

Менеджмент - це управління в ринкових умовах, яке передбачає:

- орієнтацію підприємства (організації, фірми) на попит та вимоги ринку, запити конкретних споживачів і організацію виробництва тих видів продукції, які користуються попитом;

- прагнення до підвищення ефективності виробництва і досягненню оптимальних результатів з меншими витратами;

- господарська самостійність, яка забезпечує свободу прийняття рішень тим особам, які несуть відповідальність за кінцеві результати діяльності організації та їх підрозділів;

- постійне коригування цілей і задач в залежності від стану і вимог ринку;

- виявлення кінцевого результату діяльності організації визначається на ринку в процесі обміну;

- використання сучасної інформаційної бази і обчислювальної техніки для багатоваріантних розрахунків при прийнятті оптимальних рішень.

Фінансові ресурси - це грошові кошти, що перебувають у розпорядженні підприємства та беруть участь у процесі відтворення. До фінансових ресурсів належать грошові фонди та частина грошових коштів, яку підприємство використовує у нефондовій формі.

Беручи до уваги системний характер та з позицій основних функцій управління, загальний процес управління конкурентним потенціалом підприємства можна представити як реалізацію заходів (рис.4.1).

Основною метою управління конкурентним потенціалом є максимізація використання останнього, що можливе лише в умовах стабільного зовнішнього середовища.

Для постановки і рішення задач оптимізації управлінських рішень, направлених на ефективне використання та розвиток конкурентного потенціалу, потрібно враховувати такі основні принципи:

- орієнтація на основні цілі виробничо-господарського та соціально-економічного розвитку підприємства;

- чітке формулювання критерію оптимальності в однозначному варіанті;

- оптимальне функціонування кожного з локальних потенціалів, які входять до складу конкурентного потенціалу;

- врахування динамічності системних показників та обмеженості ресурсів;

- саморегулювання та саморозвиток відповідно до динаміки внутрішнього середовища;

- можливість довгострокової реалізації алгоритму оцінювання конкурентного потенціалу на підприємстві;

- можливість і доцільність оцінювання конкурентного потенціалу за

допомогою економіко-математичних методів.

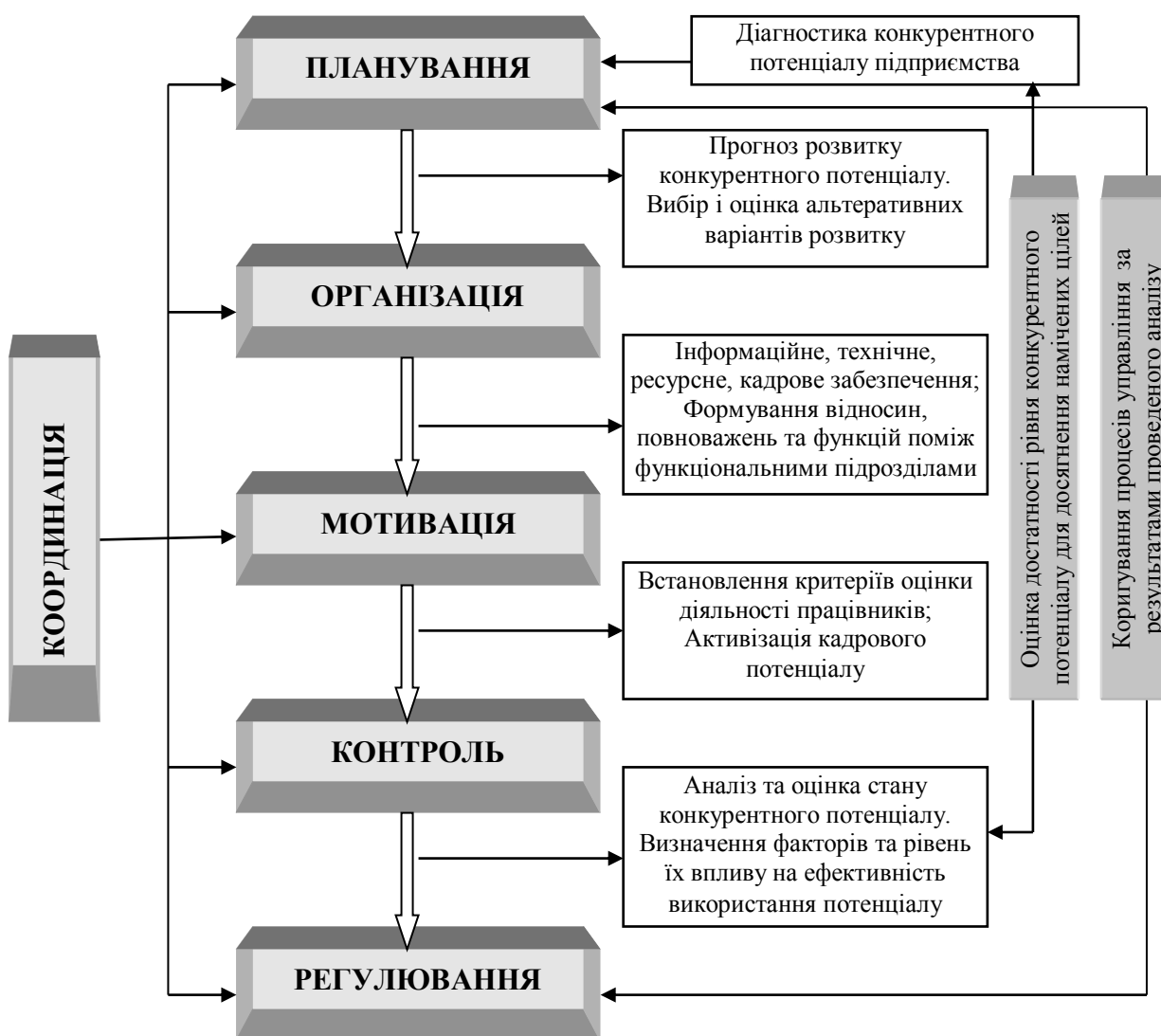


Рисунок 4.1 - Процес управління конкурентним потенціалом

До основних напрямків подолання труднощів під час прийняття рішень, спрямованих на збереження конкурентного потенціалу підприємства, можна віднести наступні:

досягнення узгодженості застосовуваних моделей і методів оцінки конкурентного потенціалу з достовірністю використовуваної інформації;

комбінування економіко-математичних методів та аналізу для вирішення окремих задач оцінки.

Оптимальне функціонування і розвиток конкурентного потенціалу підприємства залежать від оптимізації управлінських рішень і організаційної структури управління, в рамках якої ці рішення розроблюються і реалізуються.

За таких умов діагностика конкурентного потенціалу набуває

важливого значення, бо надає можливості встановлення системи пропорцій та визначення напрямків підтримки конкурентного потенціалу в збалансованому стані; дає можливість уникнути конфліктів та ефективно спланувати і використовувати свої ресурсні можливості.

Результатом діагностування є повний опис поточного та перспективного становища підприємства. Виділяють три форми організації процесу діагностики: аналітична, експертна, імітаційна.

Неоднозначність, притаманна існуючим у сучасній економіці методологічним підходам до визначення конкурентоспроможності підприємства, зумовлює розмаїття методів її оцінки.

Загальна схема проведення діагностики конкурентного потенціалу повинна включати наступні етапи:

- 1) формування методології та інструментарію для проведення діагностики конкурентного потенціалу;
- 2) аналіз становища зовнішнього середовища та конкурентного потенціалу підприємства;
- 3) збір вихідної інформації про конкурентний потенціал підприємств-конкурентів;
- 4) оцінка елементів конкурентного потенціалу підприємства;
- 5) інтегральна оцінка конкурентного потенціалу підприємства;
- 6) визначення сильних та слабких елементів у структурі конкурентного потенціалу;
- 7) оцінка синергізму елементів, які утворюють конкурентний потенціал;
- 8) розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- 9) розробка заходів забезпечення реалізації стратегії.

Важливе місце в цій діяльності займає система моніторингу показників, що відображає рівень конкурентного потенціалу підприємства та оцінює отриману інформацію на актуальність, достовірність та цінність.

Методичний підхід до проведення моніторингу конкурентного потенціалу можна сформулювати у вигляді послідовності таких етапів:

- 1) розробка програми дослідження, а саме: визначення мети, формулювання задачі; вибір джерел та засобів дослідження;
- 2) вибір для спостереження показників найбільш вагомих локальних потенціалів, які впливають та формують загальний стан конкурентного потенціалу;
- 3) збір первинної інформації та постійне спостереження за обраними показниками;
- 4) попередня обробка отриманих даних та виключення аномальних значень;
- 5) обробка, систематизація та аналіз отриманих даних з метою визначення кількісних та якісних характеристик зв'язку показників, які достатньо повно характеризують конкурентний потенціал;

б) короткострокове прогнозування показників з метою визначення тенденцій їх подальшого розвитку в існуючих умовах;

7) оцінка корисності отриманих результатів: висновки про загальний стан конкурентного потенціалу та оцінка динаміки подальшого його розвитку.

Система моніторингу передбачає розроблений на підприємстві механізм постійного спостереження за контрольованими показниками його формування, визначення розмірів відхилення фактичних результатів від оптимальних, виявлення причин та оцінювання наслідків цього відхилення.

Для правильного визначення відхилення велике значення має встановлення масштабів припустимих відхилень. Класики менеджменту підкреслюють: „Визначення масштабу припустимих відхилень - питання кардинально важливе. Якщо взяти занадто великий масштаб, то проблеми, що виникають, можуть набути погрозливих рис. Але якщо масштаб взяли занадто невеликий, то організація буде реагувати на дуже незначні відхилення, що є руйнівним і потребує багато часу”. Масштаб відхилень розробляється на підприємстві залежно від специфіки його діяльності з метою визначення дійсно важливих відхилень.

Важливим етапом моніторингу є проведення аналізу причин відхилення фактичних результатів від оптимального значення. Відхилення, на які система управління має реагувати, щоб досягти своїх цілей, можуть бути зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Визначення причин позитивних відхилень дає можливість ухвалювати рішення щодо максимізації використання сприятливих факторів. У свою чергу, вивчення причин негативних відхилень є основою для прийняття рішень, спрямованих на нейтралізацію і пошук механізму мобілізації внутрішніх резервів для формування оптимального рівня показників, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, створення системи моніторингу конкурентного потенціалу підприємства має вирішити такі основні завдання:

дати чітке і зрозуміле уявлення про поточний стан конкурентного потенціалу;

надати можливість для впровадження алгоритму щодо дій з усунення негативних відхилень;

бути основою для прийняття оперативних рішень, спрямованих на поліпшення стану конкурентоспроможності підприємства;

сприяти зниженню ризику, пов'язаного з достовірністю інформації.

Наступною допоміжною функцією, яка визначає процес прийняття рішення щодо стабільного функціонування системи конкурентного потенціалу, виступає контролінг. Принципом побудови системи контролінгу є оперативне управління шляхом порівняння основних планових (оптимальних) і фактичних значень показників.

Контролінг є підсистемою інформаційно-аналітичної системи

управління підприємством, яка систематично опрацьовує інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень, що мають забезпечувати стабільне функціонування підприємства в постійно змінюваних умовах. Місце контролінгу в управлінні конкурентним потенціалом пов'язане з виробленням рекомендацій щодо управління ним на базі опрацьованої інформації.

Деякі автори виокремлюють такі функції і задачі контролінгу:

створення системи збору і обробки інформації, підбір, розроблення і уніфікація методів обліку і критеріїв для оцінки діяльності підприємства;

підтримка процесу планування (формування та розроблення комплексної системи планування; удосконалення методів планування; визначення необхідної для планування інформації; джерел і шляхів її отримання; координація процесу та перевірка запропонованих планів щодо можливості реалізації);

контроль за реалізацією планів (розроблення методів ведення контролю; визначення місця проведення і обсягів);

оцінка процесів, що відбуваються (консультації щодо вибору коригуючих заходів);

забезпечення керівництва аналітичною інформацією;

виявлення відхилень, їх причин і вироблення рекомендацій для керівництва щодо усунення причин, які спричиняють ці відхилення;

проведення спеціальних досліджень.

Аналізуючи наведене, можна стверджувати, що контролінг виступає постачальником інформації для функціонування системи управління на підприємстві. У межах контролінгу відбувається обробка інформації і виокремлення її релевантної частини, що забезпечує адекватність прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління.

Побудова системи контролінгу на підприємстві має практичне значення: сприяє раціональному розподілу інформаційних потоків; сприяє виробленню та прийняттю рішень у режимі реального часу, відповідно до змінюваності ринкового середовища; надає змогу, крім фіксування стану підприємства, вчасно випереджати та робити прогноз щодо розвитку підприємства; створює умови для прийняття системних управлінських рішень, концентруючи при цьому зусилля всіх структур і підрозділів підприємства.

У процесі управління ставиться та досягається безліч цілей, кожна з яких характеризується змістом, параметром значущості, просторовими та часовими рамками. У табл.4.3 представлені основні підсистеми управління, основні цілі управління кожною з них, наведений перелік параметрів та показників, а також вказані основні методи і інструменти управління.

Таблиця 4.3

Підсистеми системного управління конкурентним потенціалом

Підсистема управління	Мета та функціональне призначення	Параметри управління	Методи та інструменти впливу на підсистему
Управлінський потенціал	Забезпечення високого рівня організації і координації управлінської діяльності	- рентабельність власного та позикового капіталу; - рентабельність інвестицій; - обіговість дебіторської та кредиторської заборгованості	- підходи та методи оцінювання вартості капіталу; - аналіз та моделювання інвестиційних проектів; - оцінка ефективності інвестиційних проектів
Виробничий потенціал	Підвищення ефективності використання основного та обігового капіталу	- виручка; показники ефективності використання основних фондів; - показники ефективності використання матеріального та техніко-технологічного забезпечення	- методи розрахунку амортизації. - методи оптимізації виробничої діяльності; - методи оптимізації процесів техніко-технологічного забезпечення
Фінансовий потенціал	Покращення показників фінансово-господарської діяльності; забезпеченість фінансовими ресурсами для підтримки оптимальної структури капіталу	- прибуток; - маржинальний прибуток; - показники ділової активності; - реінвестований прибуток; - ціна власного капіталу; - ринкова дохідність	- методи оптимізації витрат; - методи ціноутворення; - фінансове планування та бюджетування; - методи функціонально-вартісного аналізу; - облікова політика
Трудовий потенціал	Підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення високого рівня продуктивності праці	- середньорічна чисельність персоналу; - поточність кадрів; - відсоток працівників, що підвищили кваліфікацію; - професійно-кваліфікаційний склад працівників	- системи мотивації та заохочення працівників; - система підвищення кваліфікації кадрів
Інноваційний потенціал	Підвищення технологічного рівня виробництва продукції	- патентна захищеність та ліцензування; - дотримання екологічних стандартів; - відповідність НТП; - результативність НДР	- постійний моніторинг ринку технологій; - оцінка ефективності інвестицій в новітні технології та засоби виробництва; - аналіз та моделювання інноваційних проектів; - оцінка ефективності інноваційних проектів
Інформаційний потенціал	Забезпечення управлінського персоналу достовірною інформацією для своєчасного прийняття рішень	- якість (своєчасність, повнота, достовірність); - витрати на забезпечення інформаційної прозорості ; - якість управління; - достатність та повнота забезпеченості сучасними інформаційними програмами та системами	- використання сучасних інформаційно-управлінських систем; - використання сучасних інформаційних технологій; - орієнтація на CRM
Маркетинговий потенціал	Підвищення конкурентоспроможності продукції	- частка ринку; - відомість бренду (торгівельної марки); - дотримання нормативних, технічних, організаційно-економічних показників виготовлення продукції; - сервісна підтримка	- аналіз галузі та сегментування ринку; - брендінг; - засоби просування продукції; - політика ціноутворення; - збутова та комунікаційна політика

Кожна підсистема управління характеризується своїми факторами, параметрами та показниками, впливаючи на які за допомогою відповідних методів та інструментів управління можливо досягти головної мети управління – зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Як підсумок, слід визначити основні функції які покладено на систему управління конкурентним потенціалом підприємства:

формування системи показників, параметрів та критеріїв управління конкурентним потенціалом;

оцінка ступені достатності конкурентного потенціалу для утримання конкурентоспроможності на досягнутому рівні;

оцінка ступені гнучкості конкурентного потенціалу;

аналіз і оцінювання реалізації процесів розвитку конкурентного потенціалу з метою їх координації та контролю;

пошук нових перспективних можливостей та аналітичний супровід прийняття стратегічних рішень, щодо їх реалізації.

Визначення структури конкурентного потенціалу, діагностика та аналіз його елементів складають основу управління конкурентоспроможністю підприємства, що й обумовлює необхідність детального визначення особливостей кожного його елемента.

З метою створення системи, яка спроможна вирішувати завдання щодо підвищення рівня, використання наявних та створення нових резервів конкурентного потенціалу, в ході аналізу підходів науковців, було проведено декомпозицію системи локальних потенціалів та визначено ті, що чинять найбільший вплив на розвиток конкурентного потенціалу в цілому.

Як показує огляд праць вітчизняних та зарубіжних спеціалістів в галузі управління конкурентоспроможністю, на даний момент відсутній єдиний підхід до визначення складових конкурентного потенціалу.

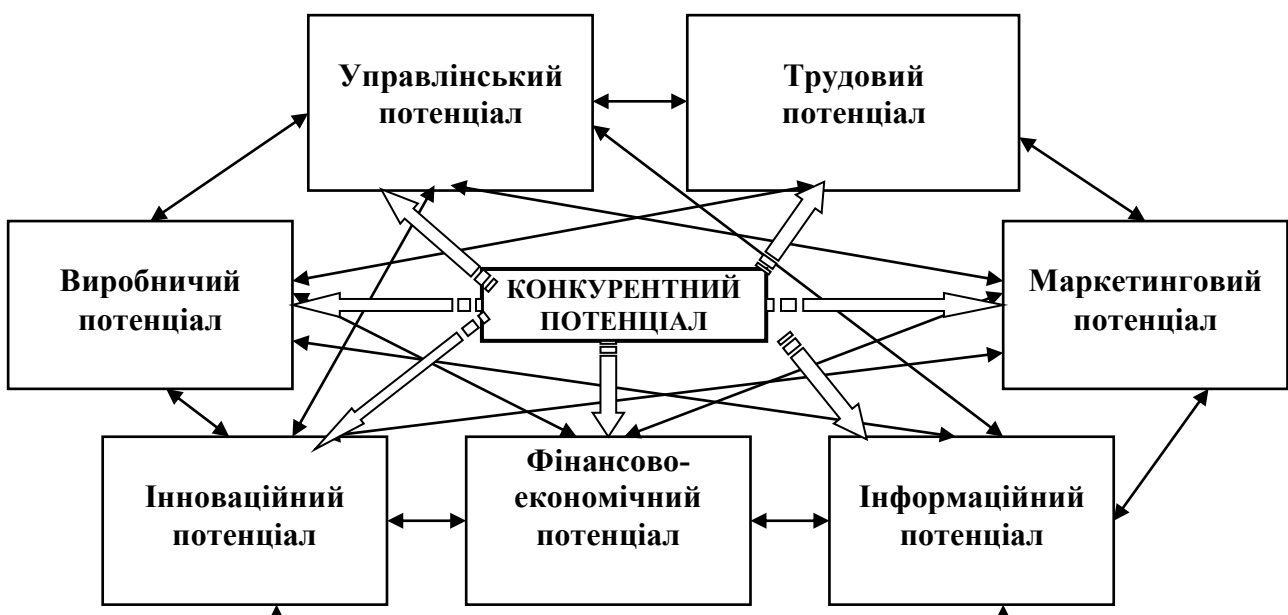


Рисунок 4.2 - Структура конкурентного потенціалу

Кожен з елементів конкурентного потенціалу має свої специфічні цілі

використання та розвитку, знаходиться під впливом розмаїття факторів, виступаючи при цьому сильною або слабкою стороною підприємства.

Враховуючи викладене, можна стверджувати, що *конкурентний потенціал* підприємства це - систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус.

Конкурентний потенціал підприємства як інтегральний показник є результатом сукупної дії локальних потенціалів. Структурування конкурентного потенціалу підприємства дозволяє:

оцінювати рівень розвитку кожного локального потенціалу та сконцентрувати зусилля управління у найбільш пріоритетному напрямку;

використовувати повний набір стратегічних можливостей, визначати пріоритети в розвитку відповідно до намічених цілей;

відображати послідовність стратегічного планування і управління як в цілому на підприємстві, так і окремо в структурних підрозділах з метою ефективного функціонування на ринку.

Слід також відмітити, що не всі структурні елементи рівнозначні за своїм впливом на рівень конкурентного потенціалу. Ця нерівномірність, з одного боку, обумовлена нерівнозначністю наслідків, які виникають у випадку володіння або не володіння підприємством тими чи іншими можливостями, з іншого боку, нерівномірність впливу елементів конкурентного потенціалу обумовлена відмінностями в забезпеченні кожного з них відповідними ресурсами.

Встановлення формалізованих зв'язків між вихідними показниками, чинниками, що впливають на них, і результатами господарської діяльності перетворює їх на систему, що надає можливість використовувати єдину модель для реалізації головних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства. Кожну зі складових конкурентного потенціалу необхідно охарактеризувати системою показників.

Крім того, головна складність аналізу структури конкурентного потенціалу полягає в тому, що всі його елементи функціонують одночасно та в сукупності. У зв'язку з цим, закономірності в його розвитку можуть бути розкриті тільки в поєднанні, а не як окремо визначені закономірності розвитку складових. Але це не виключає можливості та необхідності структурування конкурентного потенціалу, а також визначення співвідношення між його складовими.

В основу формування системи показників конкурентного потенціалу має бути покладено наступні принципи:

використання комплексного підходу під час оцінки;

проста структура показників при максимальному використанні вихідної інформації з урахуванням реальних можливостей розширення інформаційної бази у випадку такої потреби;

„прозорість” схеми розрахунку показника;
 урахування порівнянності показників з іншими підприємствами.

Відповідно з цими принципами, оцінка конкурентного потенціалу має бути комплексною, з використанням цілісної системи показників, яка дозволяє виявляти резерви підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення «потенціал підприємства».
2. Що означає словосполучення «потенціал конкурентоспроможності підприємства»?
3. Назвіть особливості категорії «потенціал конкурентоспроможності підприємства».
4. Скільки рівнів має потенціал конкурентоспроможності підприємства. Охарактеризуйте кожен з них.
5. Перелічіть складові елементи потенціалу конкурентоспроможності підприємства та розтлумачте їх.

ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

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

5.2 Властивості конкурентних переваг.

5.3 Сфери формування та реалізації конкурентних переваг.

5.4 Види та джерела формування конкурентних переваг.

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

У сучасній економічній літературі, що присвячена проблемам виживання та стратегічного успіху фірм в умовах висококонкурентного середовища, велика увага приділяється факторам успіху підприємства, зокрема ключовим і ринковим факторам успіху, ключовим компетенціям, конкурентним перевагам (рис. 5.1).

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

До ключових факторів успіху (табл. 5.1) належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх. Більшість спеціалістів вважають, що ключові фактори успіху:

- мають виражений галузевий характер;
- є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі. Теоретичні та емпіричні дослідження свідчать, що набір ключових

факторів успіху в різних галузях значно відрізняється. До того ж, з часом вони можуть змінюватись в одній і тій же галузі під впливом зрушень загальної ситуації в ній. Тому важливим аналітичним завданням є визначення ключових факторів успіху з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати, умов розвитку галузі та внутрішньогалузевої конкуренції.

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

Ключові фактори успіху можуть бути класифіковані за різними ознаками: за сферою застосування (загальні та специфічні); за джерелами походження (ринкові, ресурсні); за можливостями реалізації (інструментальні, неінструментальні) (табл. 5.1).

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

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



Рисунок 5.1 - Співвідношення факторів успіху та конкурентного потенціалу підприємства

Таблиця 5.1 - Класифікація ключових факторів успіху

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

Перша група - стратегічні фактори успіху - включає реалізовані фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом. З цього визначення можна побачити, що слово «стратегічні» не відповідає тому змісту, який вкладають ці автори у наведене поняття. Тому більш коректним є назвати першу групу чинників «ринковими» факторами успіху. Прикладами ринкових факторів успіху можуть бути: якість продукції, додаткові послуги, ціна, завдяки яким споживачі отримують для себе додаткову корисність.

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

- 1) окремих індивідів (професійні компетенції);
- 2) ролей, що виконують члени компанії в проектних й інших групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції);
- 3) здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції);
- 4) взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який забезпечує унікальність підприємства у певній галузі чи сфері та може застосовуватись у багатьох видах бізнесу (ключові компетенції).

До особливостей ключових компетенцій слід віднести:

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

2. Формування і вдосконалення компетенцій - завдання вищого керівництва.

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

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

Компетенції підприємства (організації) є невід'ємною складовою його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність підприємства у певному ринковому оточенні.

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

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

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

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

У свою чергу **стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства** можна поділити на наступні **підчинники**:

1. Чинники макросередовища:
 - міжнародні;
 - політичні;
 - економічні;
 - природно-кліматичні;
 - правові;

- екологічні;
- соціально-демографічні;
- науково-технічні.

2. Чинники інфраструктури регіону:

- ринкова інфраструктура;
- моніторинг оточуючого природного середовища;
- охорона здоров'я;
- наука і освіта;
- культура;
- будівництво;
- торгівля;
- транспорт і зв'язок.

3. Чинники мікросередовища фірми:

- конкуренти фірми;
- постачальники;
- контактні аудиторії (медіа, фінанси тощо);
- маркетингові посередники (реклама, консалтинг);
- законодавство з податкової системи та зовнішньоекономічної діяльності.

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

1. створення умов, що перешкоджають зверненню споживача до інших постачальників;
2. максимальне задоволення споживача.

Якщо перший спосіб пов'язаний з багатьма технічними та юридичними складнощами і, до того ж, є непопулярним у суспільстві, то другий забезпечує широкий спектр засобів підвищення іміджу та відомості торгової марки.

Задоволення - відчуття вдовolenня або відчуття розчарування, яке виникає у людини, яка порівнює свої попередні очікування та реальні якості придбаного товару (або результат). Тобто, *задоволення споживача* - функція і очікувань, і реальних експлуатаційних характеристик продукту. Якщо реальні показники функціонування продукту є гіршими за попередні очікування, споживач відчуває розчарування. Якщо характеристики продукту співпадають з очікуваннями, то він вдовolenений. Якщо експлуатаційні якості продукту перебільшили очікувані, то ступінь задоволення замовника ще вище, тобто, він абсолютно вдовolenений.

Високий ступінь задоволення або вдовolenня формують не тільки раціональну перевагу, але і емоційну прихильність до конкретної марки товару.

Однією із умов повного задоволення споживача є формування в компанії високої поведінкової культури, коли ціль кожного співробітника - задовольнити покупця.

Існують наступні методи виміру ступеню задоволення споживача:

- система збору скарг та пропозицій
- опитування про ступінь задоволення споживачів
- покупці - невидимки
- аналіз причин скорочення клієнтів

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

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

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

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

В.Д. Маркова і С.А. Кузнецова називають конкурентною перевагою положення фірми на ринку, яке дозволяє їй переборювати сили конкуренції та

приваблювати покупців. Ці дослідники змішують поняття «конкурентна перевага» з поняттям «конкурентна позиція підприємства», під якою дійсно розуміють місце, яке займає підприємство на ринку стосовно конкурентів.

Найбільш прийнятним є такий підхід до визначення конкурентних переваг, згідно якого вони є концентрованим проявом переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства. Іншими словами, конкурентні переваги фірми полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій.

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

5.2. Властивості конкурентних переваг.

Конкурентні переваги визначають позицію підприємства на ринку, що дозволяє йому переборювати сили конкуренції та завойовувати споживача. Вони створюються унікальними активами (відчутними і невідчутними), якими володіють підприємства і дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі.

Аналіз існуючих визначень поняття конкурентна перевага наведений в табл.5.2.

Таблиця 5.2 - Визначення конкурентної переваги

Визначення	Джерело
Конкурентна перевага - це те, на що націлені всі стратегії у сфері бізнесу. Конкурентні переваги формуються багаточисленними факторами: ефективним виробництвом, патентами, рекламою, грамотним менеджментом	Б. Карлофф
Конкурентна перевага - ексклюзивна цінність, якою володіє система, що дає їй переваги перед конкурентами	А.Градов
Конкурентна перевага – характеристики, що створюють для організації, яка виробляє і (або) реалізує даний продукт, визначені переваги над її конкурентами	С. Попов
Конкурентні переваги – сильні сторони підприємства, що забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку	Л.Балабанова
Конкурентні переваги – характеристики товарів (споживчі властивості), специфічні умови виробництва й продажу, додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми й створюють її переваги над прямими конкурентами	Л.Шевченко
Конкурентна перевага – висока компетентність підприємства в порівнянні зі своїми конкурентами, що ґрунтується на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності та ефективності використання конкурентного потенціалу	В.Шинкаренко, Г.Бондаренко
Конкурентна перевага – система унікальних факторів, притаманних підприємству, які вирізняють його від конкурентів та сприяють веденню успішної конкурентної боротьби	А.Тищенко, О.Головко
Конкурентна перевага – перевага, що забезпечує доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню міцних позицій на ринку	В.Оберемчук
Конкурентна перевага – здатність краще своїх суперників переборювати сили конкуренції й виконувати роботи із залучення покупців	М. Книш
Конкурентна перевага – це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство, що забезпечує йому першість серед конкурентів	В.Лисевич

Кожен виробник прагне бути лідером у конкурентній боротьбі, використовуючи при цьому індивідуальні підходи і методи. Залежно від обраних дій він може забезпечити собі конкурентну перевагу – ті характеристики, що створюють для підприємства певну вигідну позицію серед

конкурентів. Ці характеристики можуть мати різний характер, відноситися як до самого підприємства, його виробничо-господарської діяльності, ринкової активності, так і до додаткових послуг, збуту і продажу.

Проблема забезпечення конкурентних переваг на ринку є однією з найбільш актуальних на сьогоднішній день, а тому виникає нагальна необхідність у створенні на кожному підприємстві ефективної системи управління конкурентоспроможністю, яка дозволить забезпечити конкурентні позиції на ринку, а також буде сприяти досягненню та утриманню довгострокових конкурентних переваг.

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

Другою важливою властивістю конкурентних переваг є їх прив'язаність до конкретних умов і причин (географічних, часових). Товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. З іншого боку, товар, що зазнає комерційної поразки, через деякий час може користатися успіхом 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.

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

Динамічність конкурентних переваг вимагає постійного відстеження тенденцій їх розвитку і систематичної розробки комплексних заходів по підтримці й розвитку наявних, формуванню нових конкурентних переваг фірми.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні — це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги — це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції,

що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого - забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Для того, щоб ті або інші характеристики підприємства можна було розглядати як конкурентні переваги, вони повинні відповідати наступним 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 мусять бути *стійкими* за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами;

- по-третє, ці характеристики повинні бути *наочними для споживачів*. Тобто фірма має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії.

5.3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг.

Дане питання передбачає розгляд двох концепцій: концепції «Ланцюгу створення вартості» та концепції «Стратегічних зон господарювання», що застосовуються при формуванні та реалізації конкурентних переваг підприємства.

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

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

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

- кваліфікаційні - професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;

- організаційні - сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;

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

- інноваційні - системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження "ноу-хау";
- спадкові - ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- економічні - наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;
- географічні - розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

- інформаційні - діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;
- конструктивні - технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;
- якісні - рівень якості продукції за оцінками споживачів;
- поведінкові - ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- кон'юнктурні - ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції");
- сервісні — рівень та якість послуг, що надаються підприємством;
- іміджеві — загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- цінові - рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;
- збутові - портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;
- комунікаційні - канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

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

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

5.4. Види та джерела формування конкурентних переваг.

У літературі не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Значна частина дослідників, наслідуючи Майкла Портера, в якості

базових виділяють дві конкурентні гйреваги: 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.А. Спірідонов зазначає, що ці конкурентні переваги властиві саме товарам.

Емпіричним підтвердженням виділення цих двох видів конкурентних переваг є дослідження В.К. Холла, який вивчив конкурентні стратегії діюх лідируючих фірм для випадку восьми зрілих галузей, які характеризувались повільним зростанням і сильною конкуренцією. У випадку кожної галузі два підприємства-лідера або пропонували високу диференціацію товарів, або мали найнижчі фактичні витрати. У більшості випадків фірма-лідер орієнтувалась на одну з названих конкурентних переваг, у той час як фірма, що займала друге місце, використовувала іншу конкурентну перевагу.

Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Муррін додають до зазначених вище двох конкурентних переваг більш продуктивне у порівнянні з конкурентами використання капіталу. К. Хессіг і Г.Л. Азоев значну увагу приділяють часовому фактору, тобто швидкості реагування на потреби ринку, і виділяють його в якості однієї з ключових конкурентних переваг.

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

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

- сфера виникнення переваги (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 відноситься до переваг товару;

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

Проведений аналіз підходів до класифікації конкурентних переваг дає можливість зробити висновок, що найбільш прийнятною як з наукової, так і з практичної точки зору є класифікація конкурентних переваг фірми за шістьма критеріями: відношенням до системи (підприємства); сферою прояву; джерелами створення та можливістю імітації; тривалістю дії; місцем формування; видом ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги (табл. 5.3).

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

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

Таблиця 5.3 - Класифікація конкурентних переваг підприємства

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

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

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

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

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

Крім характеру джерела конкурентної переваги на її стійкість впливає також кількість таких джерел. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги фірми над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів.

Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають: нові технології; нові або такі, що змінюються, запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту галузі; зміна урядового регулювання (рис. 5.2).

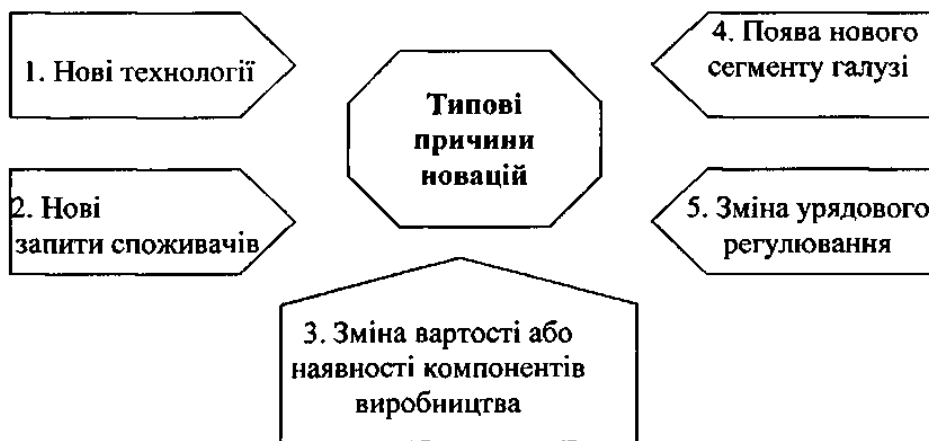


Рисунок 5.2 - Типові причини новацій, що дають конкурентну перевагу

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

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

3. Конкурентна перевага часто переходить із рук в руки через зміну абсолютної або відносної вартості компонентів виробництва, таких як робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, засоби інформації та устаткування. Гнучкий менеджмент домагається конкурентної переваги, пристосовуючись до

нових умов, у той час як конкуренти зв'язані капіталовкладеннями і тактикою, пристосованими до старих умов.

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

З перевагами «найвищого рівня» тісно пов'язані мета компетенції під якими якраз і розуміють спроможності підприємства до формування інших конкурентних переваг.

Продуктивність, якість, гнучкість та інновації як специфічні стадії еволюції джерел формування конкурентних переваг на протязі ХХ ст.

Аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху у період з кінця ХІХ до початку ХХІ сторіччя дозволяє виділити в еволюції ключових джерел формування конкурентних переваг декілька етапів. Кожний з цих етапів характеризується специфічними вимогами споживачів щодо товарів (послуг) фірм і, відповідно, фокусуванням підприємств на особливих аспектах стратегічного характеру для більш повного задоволення цих вимог (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 - Еволюція практичних **підходів до** використання ключових джерел формування конкурентних **переваг**

	Назва етапу	Ринкові вимоги	Ключове джерело конкурентних переваг
1	«Факторний»	Товари за помірними цінами	Наявність факторів виробництва
2.	«Витратний»	Мінімальні ціни	Неухильне зниження витрат
3	«Якісний»	Покращені якісні характеристики	Постійне підвищення якості
4.	«Адаптивний»	Постійні зміни вимог споживачів	Гнучкість
5.	«Інноваційний»	Оригінальність, неповторність товарів	Інновації

До початку ХХ сторіччя добробут окремих підприємств і цілих країн переважно базувався на наявності основних факторів виробництва. Споживачам були властиві невисокі вимоги до рівня якості та ціни товарів. Значна кількість національних економік розвивалася на основі багатства сировинних та енергоресурсів. Наприклад, відомий німецький Рур, багатий на вугілля, дозволив розвивати чорну металургію, яка стала основою машинобудування.

Протягом першої половини ХХ сторіччя підвищення конкурентоспроможності підприємств здійснювалося переважно за рахунок зниження витрат. У цей період проводилася розробка методологічних засад, обґрунтування доцільності створення та визначення сфер ефективного функціонування великих і надвеликих підприємств, що створило можливості використання переваг масового стандартизованого виробництва для

задоволення потреб масових недиференційованих ринків того часу. Запропонована М.Портером базова конкурентна стратегія "лідирівання за витратами" адекватно відображає сутність тодішньої доктрини: конкурентоспроможність підприємств досягалася за рахунок використання ефектів масштабу та досвіду, прискіпливої уваги зниженню собівартості та продажу товарів за цінами, що дорівнюють або нижче цін конкурентів.

На третьому етапі, починаючи з 60^х років, головна увага приділяється якості: спочатку — якості продукції та послуг (базова конкурентна стратегія «диференціації продукції» за класифікацією М.Портера відповідає цьому підходу), а пізніше - якості процесів та систем. У цей час почали розвиватися системні, комплексні принципи управління якістю, які отримали назву «тотального управління якістю» (Total Quality Control - TQC). Зазначені принципи об'єднали та скоординували роботу всіх підрозділів підприємства, починаючи з відділів маркетингу та виробничих відділів і закінчуючи роботою з контролю якості сировини та матеріалів.

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

Характерною ознакою четвертої фази (70ті-80ті роки) в процесі розвитку ключових джерел формування конкурентних переваг було те, що головна увага приділялася гнучкості; при чому йшлося не просто про гнучкість та адаптивність як такі, а опрацьовувалися різноманітні взаємопов'язані аспекти продуктової гнучкості, техніко-технологічної гнучкості, організаційної гнучкості, ринкової гнучкості, стратегічної гнучкості фірми тощо з метою забезпечення можливостей негайного реагування фірми на зміни потреб ринку, а в окремих випадках - і ініціювання виникнення цих потреб.

І, нарешті, на п'ятому етапі еволюції конкурентних переваг (80-90 роки ХХ століття) стратегічний акцент робиться на інноваціях, під якими зокрема розуміють сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, які призводять до появи на ринку нових або покращених продуктів і до комерційного використання нових чи поліпшених виробничих процесів й обладнання.

На цьому етапі споживачі вимагають, щоб товари відрізнялися від аналогів, відображали оригінальність й індивідуальні смаки покупців. Інновації охоплюють найрізноманітніші сфери діяльності організацій. Окремі дослідники серед множини конкурентних стратегій виділяють базову стратегію «впровадження нововведень».

Процесу виникнення та тріумфального розповсюдження й сприйняття фірмами ідеології кожного з чергових нових напрямків забезпечення конкурентоспроможності протягом ХХ сторіччя був притаманний не стільки поступово-еволюційний, скільки стрибкоподібний характер. Так, варто було фірмам-«піонерам» домогтися перших суттєвих успіхів у конкурентній боротьбі шляхом реалізації стратегій, побудованих на використанні

конкурентної переваги нового виду, як більшість конкурентів також змінювали свої стратегії, бажаючи наслідувати їхні здобутки, завдяки чому новий підхід дуже швидко набував всілякого розповсюдження, а визначена сфера ставала об'єктом прискіпливої уваги широкого наукового загалу. З іншого боку, слід зазначити, що нові напрямки забезпечення конкурентоспроможності не заперечували і не відміняли існуючі, а, навпаки, доповнювали, поглиблювали та розвивали їх (для прикладу: актуалізація проблем підвищення якості не зняла з порядку денного, а, навпаки, загострила проблему мінімізації витрат).

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

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

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

- засвоєння знань - створення сприятливих умов для навчання працівників протягом всього життя;

- передача знань - ефективне використання новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою посилення власних конкурентних позицій.

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

1. Скорочення тривалості всіх процесів (економія часу).

2. Дотримання термінів, визначених у договорах (пунктуальність).

3. Реорганізація існуючих процесів у відповідності до зміни умов діяльності фірми (часова гнучкість).

4. Розробка нових продуктів та технологічних процесів (інноваційність).

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

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

Взаємозв'язок базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг. Ілюстрацією взаємозв'язку базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг є рис. 5.3. Це питання також докладно буде висвітлено в наступній темі

навчального посібника, присвяченій конкурентним стратегіям підприємства і, зокрема, стратегіям формування конкурентних переваг.



Рисунок 5.8 — Базові стратегії конкуренції та конкурентні переваги

Питання для самоконтролю:

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

ТЕМА 6. МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

6.1 Основні методи забезпечення конкурентних переваг підприємства та їх застосування.

Конкурентна перевага - це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певні переваги над своїми безпосередніми перевагами. Ці характеристики можуть належати до самої продукції, або до додаткових послуг, до форм виробництва, збуту або продажу, специфічних для фірми або продукції (Ж. Ж. Ламбен).

Конкурентна перевага є «зовнішньою», якщо вона базується на відмінних якостях товару, що утворюють цінність для споживача або за рахунок зниження витрат, або за рахунок підвищення ефективності.

Стратегія зовнішньої конкурентної переваги - це стратегія диференціації, що спирається на маркетингове «ноу-хау» фірми, її переваги у вивченні попиту споживачів.

Конкурентна перевага є «внутрішньою», якщо вона базується на перевагах фірми в частині витрат виробництва та обігу, менеджменті, більш низькій собівартості у порівнянні з конкурентами; тобто це наслідок більш високої продуктивності.

Стратегія, що базується на внутрішній конкурентній перевазі - це стратегія домінування по витратах, що ґрунтується на організаційному і виробничому ноу-хау фірми.

При розробленні стратегічних планів багато фірм застосовують SWOT-аналіз.

Сутність SWOT-аналізу розкривається укрупнено. Він є одним з перших етапів стратегічного планування. Ідея SWOT-аналізу полягає в наступному:

- а) прийняття зусиль для перетворення слабкостей у силу, а погроз - у можливості;
- б) розвиток сильних сторін фірми відповідно до її обмежених можливостей.

SWOT-аналіз ми пропонуємо розбити на ряд етапів.

На першому етапі SWOT-аналізу глибоко вивчаються конкурентні переваги фірми в таких сферах:

- патентоспроможність товарів, що випускаються;
- ціна товарів;
- прогресивність технології;
- кваліфікація кадрів;
- вартість ресурсів, які застосовує фірма;
- вік основних виробничих фондів;
- географічне розташування фірми;
- інфраструктура;
- система менеджменту (у т.ч. маркетингу);

- сила конкуренції на «вході» й «виході» системи менеджменту фірми та ін.

На другому етапі SWOT-аналізу вивчаються слабкості фірми. Він починається з аналізу конкурентоспроможності товарів, що випускаються, по всіх ринках. Будується дерево показників конкурентоспроможності: на 0-му рівні - комплексний показник конкурентоспроможності конкретного товару; на 1-му рівні - корисний ефект (інтегральний показник якості), сукупні витрати, умови застосування товару; на 2-му рівні - конкретні показники і т.д. Розраховуються показники відповідно до побудованого дерева. Збираються або прогнозуються аналогічні показники по конкуруючих товарах. Визначаються слабкості за вивченими на першому етапі конкурентними перевагами фірми.

На третьому етапі SWOT-аналізу вивчаються фактори макросередовища фірми (політичні, економічні, технологічні, ринкові та ін.) з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз фірмі й своєчасному запобіганню збитків від них.

На четвертому етапі вивчаються стратегічні й тактичні можливості фірми (капітал, активи й т.п.), необхідні для запобігання загроз, зменшення слабкостей і росту сили.

На останньому, **п'ятому, етапі SWOT-аналізу** погоджуються сила з можливостями для формування проекту окремих розділів стратегії фірми.

Метод аналізу GAP розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він являє собою спробу знайти методи розробки стратегії й методи управління, завдяки яким можна привести справи у відповідність з найвищим рівнем вимог.

Кроки GAP аналізу:

- попереднє формулювання цілей діяльності на один рік, три роки, п'ять років;
- прогноз динаміки норми прибутку в пов'язуванні із установленими цілями для існуючих підприємств;
- установлення розриву між цілями й прогнозами;
- визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підприємства й прогноз результатів;
- визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства й прогноз результатів;
- розгляд інвестицій та альтернатив цінової стратегії для кожного підприємства;
- узгодження цілей стратегії кожного підприємства з перспективами портфеля в цілому;
- установлення розриву між попередніми цілями діяльності й прогнозом для кожного підприємства;
- уточнення профілю можливих придбань нових підприємств;
- визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі підприємства;
- перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Такий аналіз може проводитися як по відношенню до групи підприємств (об'єднання), так і окремого підприємства. Таким чином, аналіз GAP можна назвати організаційною атакою на розрив (ліквідацію розриву) між бажаною й прогнозованою діяльністю.

Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес з'явилася розробка методу **LOTS**, що шведською мовою означає «лоцман». Філософія LOTS виходить із того, що компанія, державна установа або яка-небудь інша організація повинна прагнути й уміти пристосувати свої дії до вимог покупців.

Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різній мірі складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту усередині підприємства.

Обслуговування включає 9 етапів і стосується:

- існуючого положення;
- стратегії;
- довгострокових цілей;
- короткострокових цілей;
- методів і об'єктів аналізу;
- кадрового потенціалу;
- планів розвитку;
- організації менеджменту;
- звітності.

Під час обговорення цих проблем можна використати різні моделі ділової стратегії й способи вирішення завдань. Кінцевою метою є вироблення позиції, що дасть компанії, підрозділу або індивідууму можливість правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) - метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток. Був розроблений у середині 60-х років у компанії «General Electric». PIMS являє собою спробу узагальнити певні змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Вважають, що за цією моделлю, яка використовує майже 30 змінних, можна виявити близько 67% факторів успіху компанії. Модель складається з бази даних, що охоплюють майже 3000 підприємств, головним чином північноамериканських та європейських компаній.

Можна порівняти дані, що характеризують діяльність підприємств, які функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Використання емпіричного матеріалу є її величезною перевагою, тому що при цьому можна скоротити розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (практичним).

Ці фактори поділяються на три групи: конкурентна ситуація, виробнича структура, ринкова ситуація.

Найбільший вплив на норму прибутку, в порядку убутання, мають:

- капіталоемність;
- відносна якість продукту;
- відносна частка компанії на ринку;
- продуктивність праці.

Велика перевага моделі PIMS полягає в тому, що за допомогою неї намагаються виміряти відносну якість продукту, тому що вирішальною умовою успіху в бізнесі є задоволення потреб споживачів.

У цій моделі робиться спроба оцінити відповідність структури виробництва структурі потреб.

Метод вивчення профілю об'єкта найчастіше використовується для комплексного вивчення характеристик об'єкта. Профілем називається сума характеристик об'єкта аналізу, завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів. Корпоративний профіль - це образ компанії або її продукція в очах цільової групи.

У табл. 6.1 подано приклад набору характеристик для аналізу якості консультаційних послуг у сфері менеджменту.

Таблиця 6.1 - Характеристики для аналізу якості консультаційних послуг у сфері менеджменту

Характеристика консалтингової фірми	Оцінка характеристик від 0 (min) до 100 (max, краща)				
	0	25	50	75	100
Прогресивна фірма	0	25	50	75	100
Більші ресурси	0	25	50	75	100
Творче вирішення проблеми	0	25	50	75	100
Активний маркетинг	0	25	50	75	100
Один з лідерів у даній сфері	0	25	50	75	100
Компетентні консультанти	0	25	50	75	100
Уміння вирішувати складні проблеми	0	25	50	75	100
Висока якість послуг	0	25	50	75	100
Вселяє довіру	0	25	50	75	100
Високі ціни	0	25	50	75	100
Спеціалізація в деяких галузях	0	25	50	75	100
Широка компетенція фірми	0	25	50	75	100

Споживач або будь-яка інша (галузева, муніципальна, суспільна і т.д.) організація може за затвердженою методикою проаналізувати й оцінити будь-яку фірму, у будь-якій сфері діяльності й т.д.

«Профіль» є коштами або інструментом візуального аналізу об'єкта.

Для підвищення об'єктивності оцінки рекомендується проранжувати характеристики й проінтегрувати їх. Це дуже складна робота.

Модель аналізу «Мак-Кінзі» включає сім факторів, сім слів, що починаються в англійській мові буквою «S» (strategy - стратегія, skill - навички, shared values - загальноновизнані цінності, structure - структура, systems - системи, staff - кадри, style - стиль).

Черговість зміни складових (зверху вниз) показана на рис. 6.2.

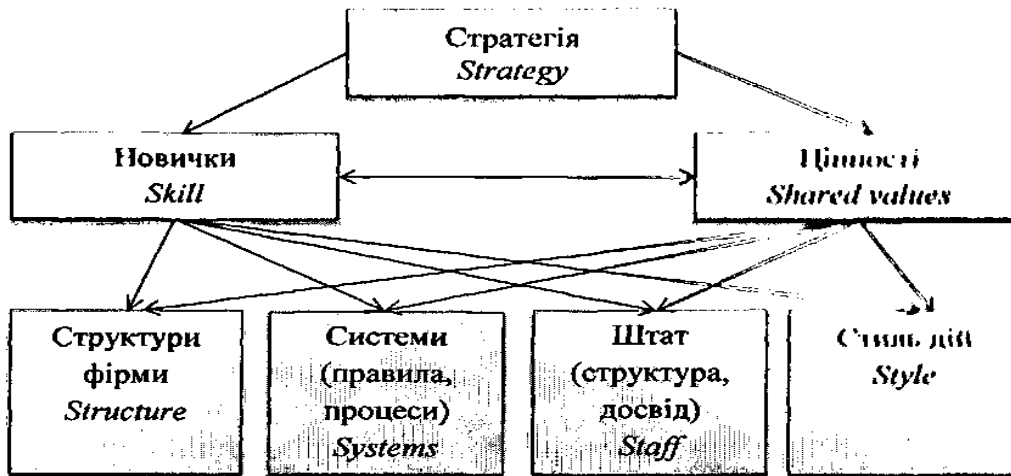


Рисунок 6.2 - Модель аналізу «Мак-Кінзі»

Стратегічне положення фірми рекомендується оцінювати за такими показниками:

- відносний розмір;
- зростання;
- частка ринку;
- позиція;
- порівняльна рентабельність;
- чистий дохід;
- технологічний стан;
- образ (реальність, сприймана ззовні);
- керівництво й люди.

Привабливість ринку рекомендується оцінювати за такими показниками:

- абсолютний розмір;
- зростання ринку;
- широта ринку;
- ціноутворення;
- структура конкуренції;
- галузева норма прибутку;
- соціальна роль;
- вплив на навколишнє середовище;
- юридичні обмеження.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю «конкурентна перевага».
2. В чому різниця між зовнішньою конкурентною перевагою та внутрішньою?
3. В чому полягає сутність SWOT-аналізу?
4. Метод аналізу GAP - в чому його особливість?
5. Охарактеризуйте метод LOTS.
6. Опишіть сутність методу PIMS.
7. В чому сутність моделі аналізу «Мак-Кінзі»?

ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

7.1 Основні технології забезпечення конкурентних перепій підприємства та механізм їх застосування.

Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми в залежності від специфіки галузі, товару, ринку. При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на запити споживачів та переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними як такі. Інакше, може виявитися, наприклад, що підприємство вважає себе відомим на місцевому ринку і не витрачає засобів на рекламу, а споживачі не володіють інформацією про це підприємство.

Головна вимога - відмінність від конкурентів повинна бути реальною, виразною, суттєвою. Б. Карлофф відзначає, що «нажаль, дуже легко заявити про наявність у себе конкурентних переваг, не перевіривши, чи відповідають ці переваги потребам клієнтів. В результаті, з'являються товари з видуманими перевагами».

Фірма повинна мати декілька (чотири-п'ять) конкурентних переваг, котрі необхідно захищати.

Засобами захисту конкурентних переваг можуть бути:

- монополія;
- патенти;
- ноу-хау;
- таємничість;
- доступ до джерел сировини та комунікацій.

Існує велика кількість напрямків досягнень конкурентних переваг серед яких найбільш загальними є:

- лідерство у витратах (собівартість продукції);
- диференціація продукції;
- фокусування (концентрація);
- ранній вихід на ринок (стратегія першопрохідця).

Перші три напрямки М. Портер називає базовими стратегіями, маючи на увазі їх універсальну застосовуваність. Але можуть бути й інші шляхи досягнення конкурентних переваг. Так, основою стратегії можуть бути характеристики бізнесу - інноваційний, глобальний.

Слід зазначити, що конкурентні переваги підприємства в галузі визначаються також широтою охоплення цільового ринку.

Можна відмітити, що конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються та утримуються тільки при постійному вдосконаленні всіх сфер діяльності, що є трудомістким та, як правило, процесом з високою вартістю.

Можливості збереження конкурентних переваг залежать від ряду факторів. Наведемо основні підходи до їх визначення.

1. Джерела конкурентних переваг. При визначенні джерел конкурентних переваг їх поділяють на два види:

- переваги високого рангу (пов'язані з наявністю у компанії високої репутації, кваліфікованого персоналу, патентів, веденням довгострокових

НДДКР, розвинутим маркетингом, що базується на використанні новітніх технологій, сучасним менеджментом, довгостроковими зв'язками з покупцями тощо). Такі переваги довше зберігаються та дозволяють досягати більш високої прибутковості;

- переваги низького рангу (пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступністю джерел сировини тощо) не настільки стійкі, так як можуть бути скопійовані або перекуплені конкурентами.

2. Очевидність джерел конкурентних переваг. При наявності певних джерел переваг (дешева сировина, певна технологія, залежність від конкретного постачальника) зростає ймовірність того, що конкуренти намагатимуться позбавити фірму цих переваг.

3. Інновації. Для утримання лідируючого положення строки впровадження інновацій повинні принаймні дорівнювати строкам їх можливого повторення конкурентами чи бути коротшими. Інноваційний процес дозволяє компаніям переходити до реалізації конкурентних переваг більш високого рангу та збільшувати кількість їх джерел.

4. Відмова від наявної конкурентної переваги для отримання нової. Відмова від конкурентної переваги важлива для реалізації стратегії, так як створює бар'єри входу на ринок для імітаторів. На думку М. Портера, введення поняття «відмова від конкурентної переваги» додає новий вимір до визначення стратегії. Сутність стратегії міститься у визначенні того, чого не треба робити, в мотивованій відмові від переваги в конкурентній боротьбі.

Питання для самоперевірки:

1. Перелічіть основні засоби захисту конкурентних переваг.
2. Назвіть напрямки досягнення конкурентних переваг.
3. Опишіть основні підходи до визначення факторів конкурентних переваг.
4. Охарактеризуйте фактор конкурентних переваг - очевидність.
5. Яким чином впливають інновації на конкурентні переваги підприємства?

ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

8.1 Особливості управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

8.2 Заходи для підвищення ефективності діяльності підприємства.

8.1 Особливості управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на сьогоднішній день відіграє важливу роль в системі управління підприємством. Саме рух концепцій від маркетингового підходу в управлінні до концепції

управління конкурентоспроможністю продукції є найактуальнішими для менеджменту підприємства, адже це інтегрований процес, який складається із декількох взаємопов'язаних складових та від якого залежить конкурентоспроможність підприємства. Проте не зважаючи на важливість управління конкурентоспроможністю продукції єдиного підходу визначення та механізму управління не запропоновано й досі.

Під управлінням конкурентоспроможністю продукції слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. При цьому конкурентоспроможність продукції створюється в рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання.

Складові управління конкурентоспроможністю продукції представлені нарис. 8.1.



Рисунок 8.1 Складові управління конкурентоспроможністю продукції

Отже, як видно з рис. 8.1, створення конкурентоспроможної продукції на різних стадіях здійснюється опосередковано через управління процесами її створення і просування.

Системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю реалізується за допомогою ефективно побудованої системи менеджменту конкурентними перевагами. Це можливо завдяки сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів підтримки та контролю діяльності підприємства стосовно конкурентоспроможності.

Необхідність системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю зумовлено такими причинами:

- 1) здійснюється на різних адміністративно-господарських рівнях;
- 2) управління конкурентоспроможності на різних рівнях скеровують на різні об'єкти;
- 3) передбачає різні види діяльності;
- 4) здійснюють на різних стадіях ЖЦТ, а отже - в різних підрозділах підприємства.

Схема функціонування системи управління конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу представлена на рис. 8.2.

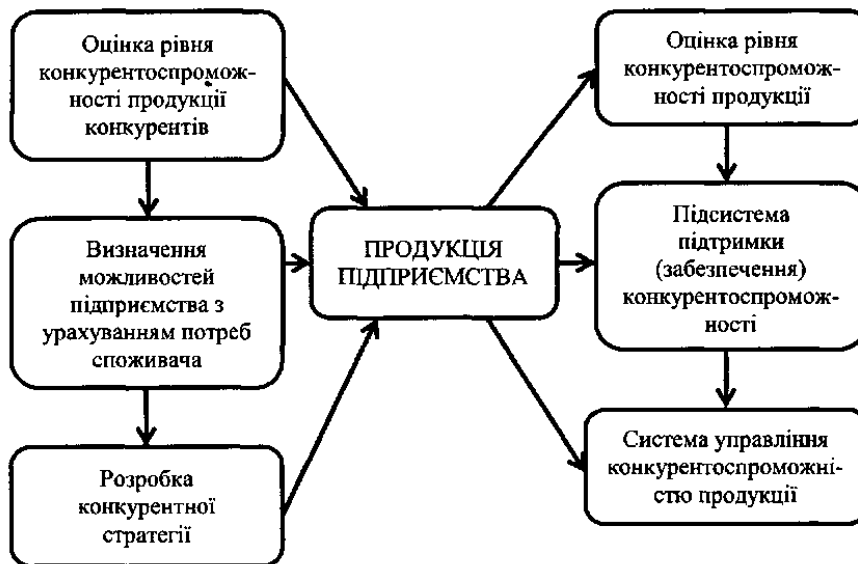


Рисунок 8.2 - Схема функціонування системи управління конкурентоспроможністю

Слід зауважити, що функціонування системи управління конкурентоспроможністю продукції повинно відбуватися у взаємодії з загальною системою управління підприємством, так як міжнародні стандарти ISO не використовують поняття «управління конкурентоспроможністю», а тільки «управління якістю». Саме тому система управління конкурентоспроможністю повинна доповняти систему управління якістю, а саме розробкою конкурентної стратегії, аналізом конкурентів, можливостями фірми, що в сукупності дає можливість спланувати діяльність та забезпечити конкурентоспроможність.

Забезпечення конкурентоспроможності - це філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, що повинна <»у t II орієнтованою на вирішення наступних задач:

- дослідження потреб споживачів та їх розвиток;
- оцінку поведінки та можливостей конкурентів;
- дослідження розвитку ринку;
- дослідження середовища;

- виготовлення товару, що перевершував би товар конкурента. Система забезпечення високої конкурентоспроможності має охоплювати наступні напрями:

1) заходи на підвищення технічного рівня і якості продукції:

- перебудову системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, підвищення культури виробництва, поліпшення умов праці;
- зміцнення бази та покращення організації НДДКР;
- прискорену реалізацію структурних зрушень та інвестиційної політики відповідно до пріоритетів НТП і соціального розвитку;
- підвищення на цій основі ефективності капіталовкладень;

- організацію ефективної діяльності груп якості та цільового навчання керівного і робочого персоналу, створення соціальних умов якості праці, перебудову завдань і функцій управління якістю продукції;

- стандартизацію;

2) заходи, спрямовані на зниження ресурсоемності продукції, витрат виробництва;

3) заходи щодо вдосконалення сервісного обслуговування, реклами, вивчення ринку збуту.

На реалізацію цих заходів необхідно направити економічні та організаційні важелі управління.

Отже, забезпечення високої конкурентоспроможності продукції буде передбачати розробку цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що мають основою процеси управління нею. Структуру системи управління конкурентоспроможністю продукції доцільно розглядати наступним чином (рис. 8.3).

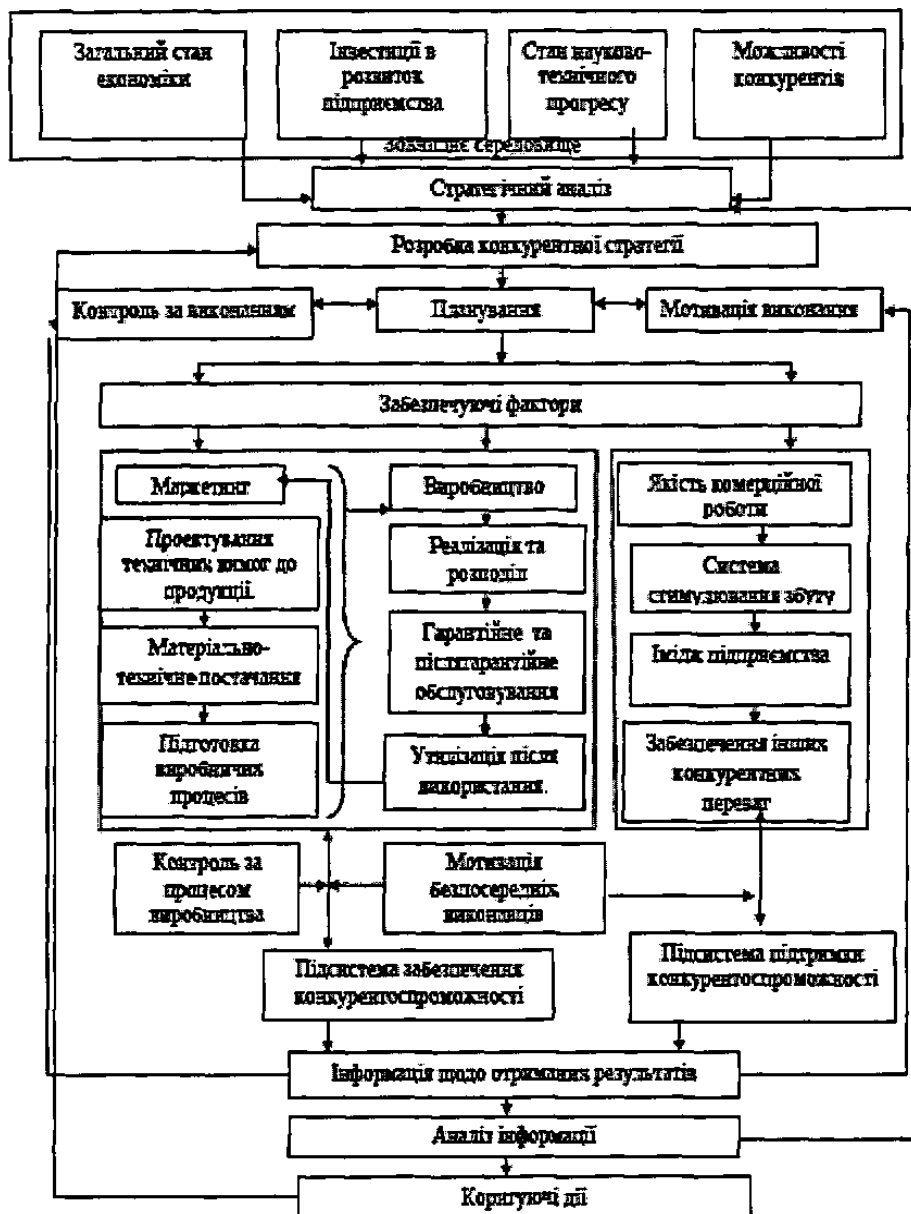


Рисунок 8.3 - Структура системи управління конкурентоспроможністю

Для того, щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинно мати конкурентні переваги. Основними шляхами їх отримання є такі:

- стати кращим самому через вживання заходів щодо удосконалення власної діяльності та підвищення її ефективності;
- =• безпосередньо послабити конкурентів;
- = змінити ринкове середовище.

Оскільки реалізація останніх двох напрямків потребує значних зусиль, основним засобом отримання конкурентних переваг залишається підвищення ефективності власної діяльності.

Пошук резервів зростання ефективності роботи підприємства проводиться шляхом ґрунтовного аналізу всіх складових його діяльності з використанням чинників впливу

8.2 Заходи для підвищення ефективності діяльності підприємства

Підприємство працює в певному економічному середовищі, яке впливає на його діяльність. Досконалість податкової та амортизаційної систем, кредитна і фінансова політика держави, стабільність і прогресивність норм чинного законодавства, рівень регулювання цін у національній економіці, система ліцензування - ці та інші, незалежні від підприємства, чинники безперечно впливають на ефективність його діяльності (рис. 8.4). Це зумовлює виділення серед чинників підвищення ефективності діяльності групи неконтрольованих підприємством чинників. Удосконалення механізму економічного впливу на підприємства - основна функція держави на шляху підвищення ефективності роботи суб'єктів національної економіки.



Рисунок 8.4 - Класифікація чинників підвищення ефективності діяльності підприємства

Використання ресурсних чинників дасть змогу підприємству розробити програму заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності за рахунок власних можливостей, у таких напрямках

Напрямки підвищення ефективності використання основних засобів.

Інтенсивні напрямки підвищення ефективності використання основних засобів:

- удосконалення структури основних засобів підприємства;
- технічне переозброєння підприємства;
- механізація й автоматизація виробництва;
- оптимізація структури виробничого обладнання (ліквідація проблемних місць);

- удосконалення технологічних процесів;
 - ліквідації проблемних етапів у виробничому процесі;
 - скорочення тривалості виробничого циклу;
 - комплексне використання і покращання якості сировини;
 - застосування прогресивних форм організації виробництва і праці;
 - забезпечення максимального завантаження виробничої потужності підприємства;
- 9
- підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, який обслуговує об'єкти основних засобів та ін.

Екстенсивні напрямки підвищення ефективності використання основних засобів:

- скорочення простоїв устаткування внаслідок підвищення якості ремонтного обслуговування, своєчасного забезпечення основною виробництва висококваліфікованим персоналом, сировиною, матеріалами, паливом, напівфабрикатами;

- підвищення коефіцієнта змінності роботи устаткування;
- зменшення кількості непрацюючого устаткування та ін.

Напрямки прискорення обертання оборотних коштів.

На етапі формування виробничих запасів:

- створення оптимальних обсягів виробничих запасів;
- застосування при формуванні виробничих запасів принципу оптимального співвідношення ціни та якості;
- використання раціональних схем постачання матеріальних ресурсів.

У сфері виробництва:

- скорочення тривалості виробничого процесу;
- упровадження прогресивних ресурсозберігаючих технологій;
- зниження матеріали- і енергомісткості продукції;
- економне використання матеріальних ресурсів;
- комплексна переробка сировини та використання відходів;
- організація використання вторинних ресурсів;
- модернізація виробничої інфраструктури підприємства;
- формування системи мотивації за раціональне використання матеріальних ресурсів.

У сфері обігу:

- удосконалення маркетингової діяльності підприємства;
- прискорення процесу реалізації готової продукції;
- стимулювання збуту продукції;
- удосконалення системи розрахунків за відвантажену продукцію;
- ефективне управління дебіторською заборгованістю;
- пошук оптимальних схем взаємодії з банківськими установами з приводу залучення коштів і здійснення розрахунків.

Напрямки підвищення ефективності роботи персоналу:

- формування оптимального складу персоналу;
- механізація й автоматизація виробництва;
- заміна діючих технічних засобів на прогресивніші;

- модернізація устаткування;
- впровадження прогресивних технологічних процесів;
- удосконалення управління та організації виробництва і праці;
- поглиблення спеціалізації виробництва;
- збільшення реального фонду робочого часу;
- створення раціональних структур управління;
- створення відповідного морально-психологічного клімату в колективі;
- моральне заохочення працівників;
- поліпшення системи підготовки і перепідготовки персоналу;
- удосконалення систем оплати праці;
- застосування системи участі робітників у прибутках.

Кожен із зазначених напрямків на ефективність діяльності підприємства впливає різною мірою. На кожному етапі діяльності підприємства менеджери мають звертатися до найбільш актуальних і суттєвих за результативністю з них. Проте стратегічний план розвитку підприємства повинен передбачати застосування всіх можливих напрямків підвищення ефективності.

Питання для самоконтролю:

1. Що означає поняття «управління конкурентоспроможністю продукції»?
2. З яких складових складається управління конкурентоспроможністю продукції?
3. Назвіть основні складові функціональної системи управління конкурентоспроможністю.
4. Які кроки необхідно робити підприємству задля забезпечення системи високої конкурентоспроможності?
5. Опишіть структуру системи управління конкурентоспроможністю продукції.

ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

9.1 Основи управління конкурентоспроможністю підприємства.

9.2 Сучасні методи управління конкурентоспроможністю підприємства.

9.1 Основи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

Склад основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язки представлено нарис. 9.1.

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

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

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

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

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної еукупіюсії управлінських функцій - цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 - Функції управління

Функція	Визначення
цілевстановлення	обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти
контроль	забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства
мотивація	забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства
організація	забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів
планування	передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 9.2).

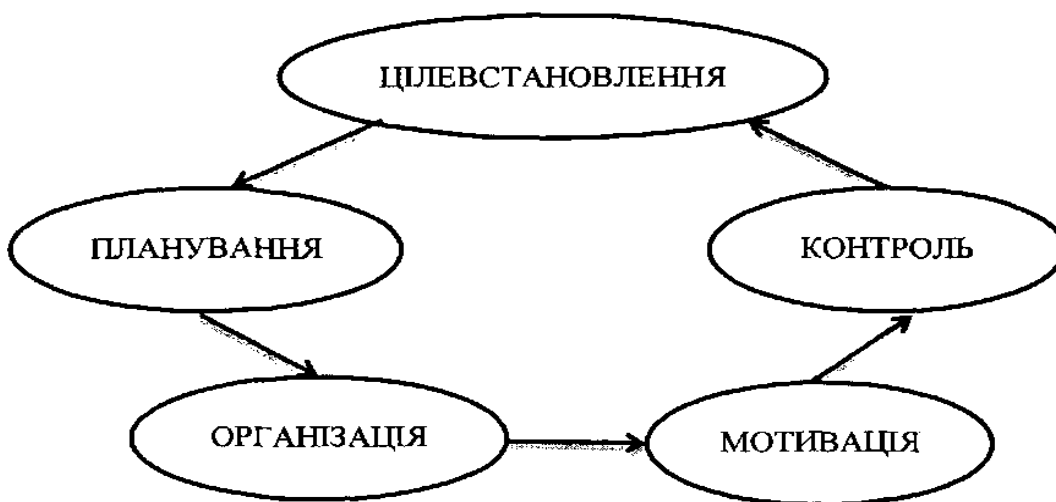


Рисунок 9.2 - Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

До базових принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести:

- принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства - цей принцип передбачає, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні одне з практичних завдань;

- принцип системності управління - цей принцип передбачає розгляд будь-якого об'єкту як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей;

- принцип наукової обґрунтованості управління - цей принцип передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема - процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління;

- принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю цей принцип вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності;

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

- принцип співставлення управлінських рішень при аналізі їх варіантів - цей принцип передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до співставлення за параметрами реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства;

- принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства — цей принцип передбачає обов'язковість вияву сильних та слабких сторін об'єкту управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг даного підприємства у тій чи іншій сфері діяльності у порівнянні з конкурентами;

- принцип ринкової орієнтації — цей принцип передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема - розвитком попиту та потребами ринку;

- принцип цільової спрямованості - цей принцип диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії;

- принцип комплексності - цей принцип передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства;

- принцип гнучкості - цей принцип передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі принципових змін його параметрів і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства;

- принцип етапності - цей принцип передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе наступні дії (рис. 9.3).



Рисунок 9.3 - Процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Система управління конкурентоспроможністю великого підприємства являє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, що відчувають на собі вплив зовнішніх та внутрішніх чинників і створюють певну цілісність.

Структуру системи управління конкурентоспроможністю формують 8 програмно-цільових комплексних блоків, які відображують необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація котрих буде сприяти результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері

діяльності. Всі блоки системи об'єднані базовим принципом — кожен з них забезпечує розв'язок проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, забезпечення стійкого розвитку за рахунок створення та підтримки конкурентних переваг. Кожен з блоків, у свою чергу, також може розглядатися як система, що включає різноманітні системо утворюючі компоненти (рис. 9.4).

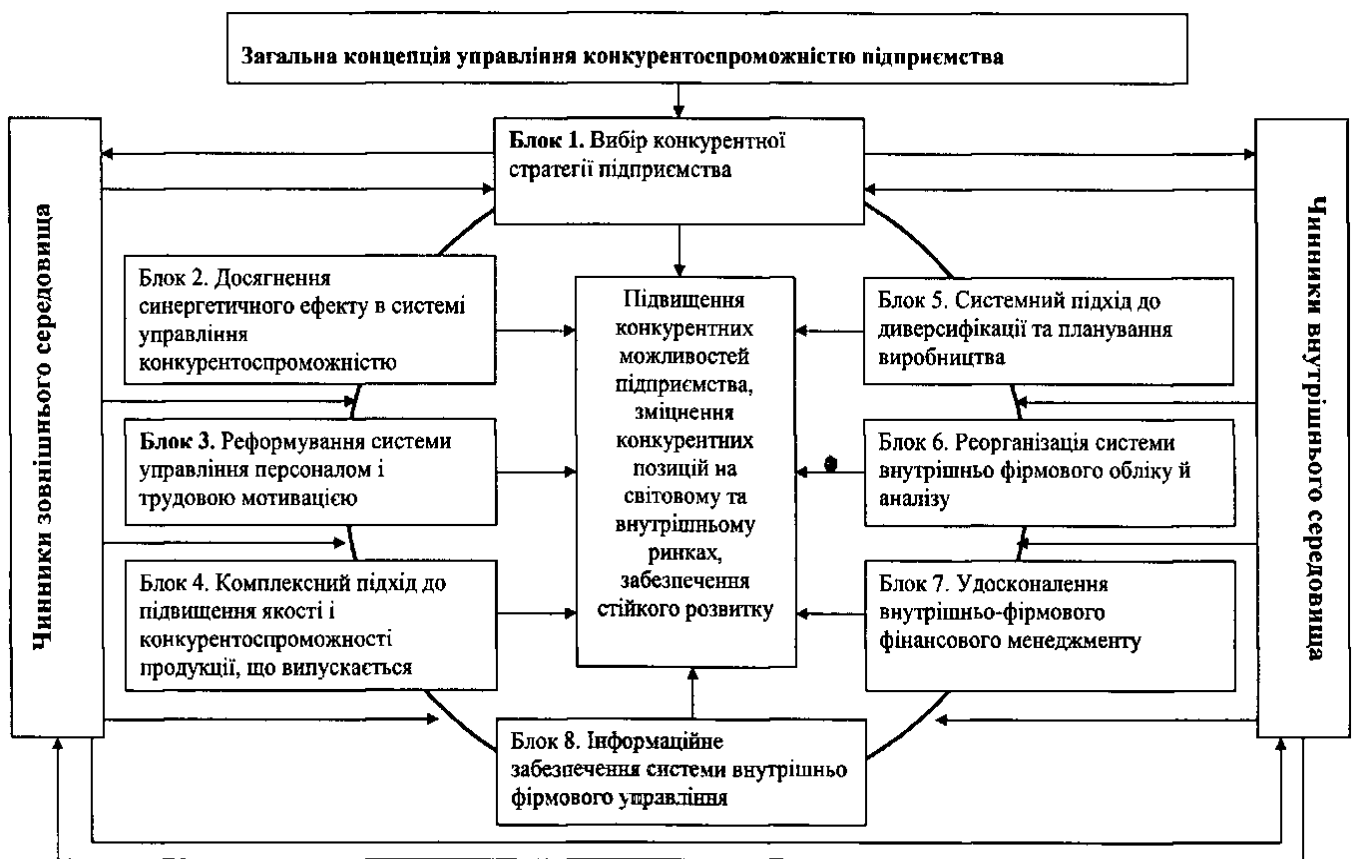


Рисунок 9.3 - Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю

Системний підхід до диверсифікації та планування виробництва, передбачає:

- проведення політики диверсифікації виробництва з урахуванням динаміки змін кон'юнктури ринку;
- розробку і забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних і оперативних планів виробництва, продажу і прибутку;
- розробку стратегічних програм відновлення номенклатури техніки і обладнання по центрах прибутку;

- використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг;
- розробку і впровадження госпрозрахунку в систему управління витратами на стадії планування і контролю діяльності;
- формування перспективних і річних бюджетів витрат на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства;
- удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції;
- розробку організаційно-економічних і технічних заходів виконання перспективних, поточних і оперативних планів.

Реорганізація системи внутрішньо фірмового обліку й аналізу проводиться на основі:

- адаптації прогресивних методологічних принципів і методичних положень зарубіжної системи обліку до вітчизняної практики управління виробничими витратами;
- удосконалення схеми облікових робіт відповідно до вимог комплексного підходу до інтеграції бухгалтерського (фінансового), управлінського і податкового обліку;
- освоєння і впровадження управлінського обліку в систему стратегічного управління, контролю за веденням обліку витрат;
- підвищення оперативності підготовки й достовірності облікової інформації на базі створення автоматизованих засобів;
- формування перспективних і річних бюджетів витрат коштів на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства і його структурних підрозділів;
- здійснення комплексу заходів для реструктуризації бухгалтерського апарата підприємства, посилення координації і підвищення ефективності роботи структурних підрозділів бухгалтерської служби з урахуванням вимог ринкових відносин.

Удосконалення внутрішньофірмового фінансового менеджменту - передбачає:

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

Інформаційне забезпечення системи внутрішньофірмового управління, для формування якого необхідні:

- розробка наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, проектування і виробництва;

- створення автоматизованих робочих місць в інженерно-економічних службах підприємства і виробничих підрозділах;
- упровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку;
- розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції;
- створення інформаційної системи «Швидкий маркетинг»;
- розробка автоматизованої системи «Управління вартістю»;
- розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського і податкового обліку;
- створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування її обліку витрат;
- технічне забезпечення інформаційної системи внутрішньофірмового управління.

Через складність та багатоаспектність проблеми конкурентоспроможності загальна блок-схема не відображує з високим ступенем деталізації всієї гами організаційно-економічних та технічних методів, способів, прийомів розв'язку задачі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Але така структуризація дає змогу здійснювати системний та цілеспрямований пошук шляхів спряження всіх основних компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішньо-фірмового управління з метою концентрації зусиль і управлінських впливів на чинники, що визначають внутрішній потенціал підприємства, який дає змогу забезпечити підвищення його конкурси шин можливостей.

Питання для самоконтролю:

1. Що Ви розумієте під визначенням «управління конкурентоспроможністю підприємства»?
2. Які існують основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства?
3. Визначте об'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства.
4. Перелічіть функції управління та охарактеризуйте їх.
5. Назвіть базові принципи управління конкурентоспроможністю.
6. Які дії включає в себе процес управління конкурентоспроможністю підприємства?
7. З яких програмно-цільових комплексів складається структура системи управління конкурентоспроможністю?

ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

10.1 Теоретична основа визначення соціальної відповідальності.

10.2 Взаємозв'язок соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.

10.1 Теоретична основа визначення соціальної відповідальності.

Вивчаючи зміст категорії «відповідальність», необхідно виходити з того, 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 те, 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.

Під соціальною відповідальністю розуміють дотримання суб'єктами суспільних відносин вимог соціальних норм, а у випадках безвідповідальної поведінки, що не відповідає вимогам норм чи порушує суспільний порядок, вони зобов'язані нести додатковий обов'язок особистого чи майнового характеру.

Поняття відповідальності поєднує дві форми, два різних види відповідальності:

- 1) відповідальність як реакція суспільства на поведінку індивіда (суспільна відповідальність);
- 2) відповідальність як система відповідей індивіда на вимоги суспільства (особиста відповідальність).

Між суспільством та індивідом існує взаємозв'язок. З одного боку, суспільство покладає на індивіда обов'язок вчиняти соціально корисні вчинки, а з іншого - воно зобов'язано сприяти суб'єкту у здійсненні ним своїх прав та обов'язків та несе за це відповідальність.

Соціальна відповідальність - діалектичний взаємозв'язок між особою та суспільством, що характеризується взаємними правами та обов'язками » виконання приписів соціальних норм та покладенням різноманітних засобів впливу у разі її порушення.

У науковій літературі відсутня єдність думок про кількість видів соціальної відповідальності (рис. 10.1).

Досить часто класифікують соціальну відповідальність на **неправову та правову**. **Неправова соціальна відповідальність** не має юридичного характеру та виступає у формі моральної, політичної, корпоративної, релігійної, етичної та ін.



Рисунок 10.1 - Різновиди соціальної відповідальності

Моральна відповідальність настає у випадку порушення традицій, звичаїв, норм культури та естетичних норм. Вона відображається у суспільному осуді та соціальному відмежуванні від суб'єкта, що порушує чи ухиляється від виконання норми поведінки. Моральна відповідальність має важливе значення, оскільки забезпечує відповідність суб'єктів прийнятим у суспільстві уявленням про добро та зло, справедливість та несправедливість.

Політична відповідальність 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 новин термін до представницького органу, виключення з певної організації.

Корпоративна відповідальність настає у випадку порушення корпоративних правил, які прийняті певною соціальною структурою та не мають правового значення. Відображається у осуді членами корпорації чи виразі недовіри порушнику.

Релігійна відповідальність засновується на нормах, що регламентують порядок відправлення релігійних культів, та на вірі у Бога. Забезпечують організацію релігійної сфери шляхом визначення можливих засобів впливу до суб'єктів, що порушують вимоги релігійних норм.

Всі згадані вище види соціальної відповідальності мають пасивний характер, оскільки негативна реакція з боку суспільства у цих випадках не передбачає примусового впливу на порушника норм. Вона не заснована на праві вимагати відповідної поведінки, а відображається у бажанні висловити негативне ставлення шляхом відмови у спілкуванні чи дистанціювання.

Правова (юридична) відповідальність настає у випадку порушення норм державно-організованого права. Вона має активний характер, оскільки передбачає активний психологічний вплив на порушника аж до застосування примусового фізичного впливу.

Таким чином, соціальна та правова відповідальність співвідносяться як загальне та особливе. Для цих видів відповідальності при гоматті наступні спільні риси:

- 1) як будь-яка соціальна, так і юридична відповідальність 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.

10.2 Взаємозв'язок соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.

З 50-х років ХХ століття предметом дискусій та практичних дій в багатьох цивілізованих країнах світу стає соціальна відповідальність бізнесу, підприємства.

Соціальна відповідальність бізнесу - це концепція поведінки суб'єкту господарювання як елемента соціуму, як соціально-економічної системи, яким виступає і підприємство.

В сучасних умовах соціальна відповідальність визнана як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Булеєв І.П. відмічає, що «для більш повної характеристики конкурентних відносин є необхідність врахування соціальної складової із використанням методів інституціональної економічної теорії». Даний тезис декларується і в міжнародному стандарті SA8000 «Соціальна відповідальність».

Поява в науці і практиці господарювання категорії «соціальна відповідальність» пов'язана з сучасними трансформаційними процесами в світовій спільноті, в тому числі в економіці як світовій, так і українській.

Сучасними напрямками трансформації економічних систем є глобалізація, постіндустріалізація, а також соціалізація економіки. Остання, перш за все, змінює головну виробничу силу суспільства - людину, яка з

«механічного елемента» в економіці завдяки росту свого інтелекту, сучасним інформаційним технологіям стає головною, рушійною силою суспільного розвитку. Змінюються потреби людини, її статус в

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

Принципів соціальної відповідальності дотримуються переважно великі підприємства, зокрема фінансово-промислові групи, які частку одержаного доходу спрямовують на реалізацію соціальних програм та проектів. Ці структури мають більше матеріальних та інтелектуальних ресурсів для створення сприятливих умов праці, розвитку персоналу, ставлять за мету не тільки одержання прибутку, але й реалізують заходи щодо розвитку територій присутності.

Доведено, що вирішальну роль у стимулюванні впровадження принципів соціальної відповідальності на підприємстві відіграють зацікавлені особи - стейкхолдери (табл. 10.2).

Діяльність підприємства має приносити корисний ефект для стейкхолдерів, з якими воно здійснює взаємовигідну співпрацю. Це можливо при дотриманні підприємством принципів соціально відповідального ведення бізнесу, що дозволяє враховувати розбіжність інтересів стейкхолдерів, підвищувати ефективність управління підприємством.

Таблиця 10,2 – Основні групи стейкхолдерів і напрями їх взаємодії з підприємством

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

Встановлено, що для більшості підприємств основною перешкодою для впровадження принципів соціальної відповідальності, окрім відсутності коштів, є недостатнє розуміння важливості соціальної відповідальності. Це обумовлює доцільність розробки концептуальної моделі активізації соціальної відповідальності на великих підприємствах (рис. 10.2).

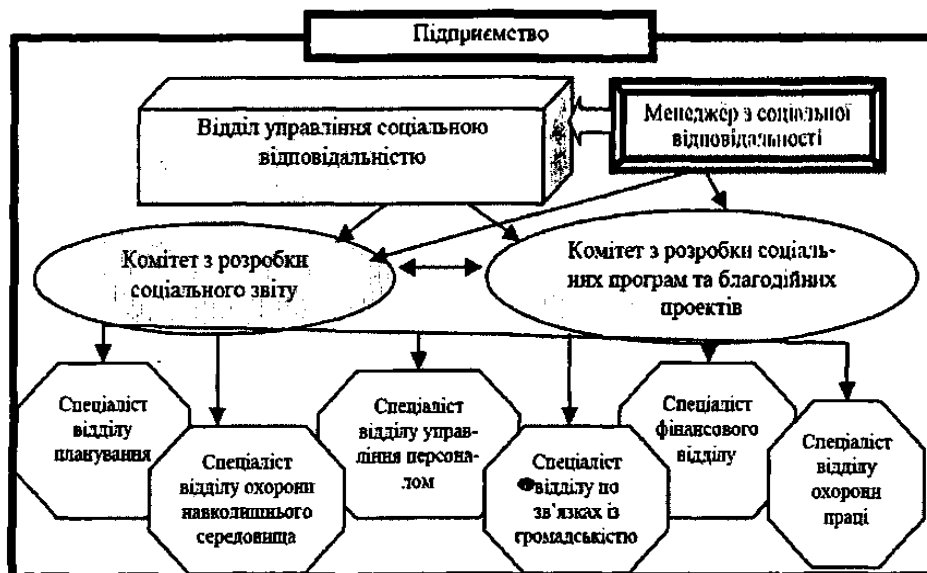


Рисунок 10.3 – Організаційна структура управління соціальною відповідальністю

Таблиця 10.3 - Рекомендації щодо підготовки соціального звіту

Етапи процесу підготовки звіту	Напрями діяльності з підготовки соціального звіту
Визначення цільової аудиторії читачів звіту	Охопити потреби всіх зацікавлених осіб (стейкхолдерів) щодо отримання бажаної інформації про соціально відповідальну діяльність підприємства
Формат	Соціальний звіт за стандартом GRI. Друковані та електронні версії на сайті компанії. Структурована веб-сторінка звіту. Переклад англійською мовою
Зміст	Інформація про стратегію соціальної відповідальності з урахуванням світових практик та практики попередніх періодів. Надання кількісних показників за економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності підприємства та їх порівняння з попередніми періодами. Урахування інформаційних вимог аудиторів та стейкхолдерів щодо змісту звіту, отриманих у попередні періоди
Процес складання звіту	Делегування повноважень зі збору та надання інформації для звіту відділу з управління соціальною відповідальністю. Залучення внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів до підготовки звіту. Аналіз звітності конкурентів, кращих міжнародних практик та тенденцій звітності. Забезпечення методологічної бази розрахунку кількісних показників та представлення якісних, забезпечення порівняності даних
Верифікація	Незалежний аудит нефінансового звіту сторонніми організаціями (консалтинговими та аудиторськими компаніями). Внутрішній аудит спеціалістами підприємства
Відбір каналів комунікації для поширення звіту	Внутрішня презентація соціального звіту працівникам компанії. Презентація соціального звіту на форумах, самітах, круглих столах, конференціях. Розміщення електронної версії звіту на сайті підприємства та відповідних фахових веб-сайтах. Прес-реліз для ЗМІ. Отримання зворотного зв'язку від стейкхолдерів шляхом проведення двосторонніх зустрічей

У західному розумінні соціально відповідальні компанії повинні відповідати цілому ряду критеріїв:

- як цивільна особа - повинна дотримувати законів і норми громадського життя;

- як виробник - випускати безпечні і якісні товари, установлювати на них справедливі ціни;

- як роботодавець - піклуватися про матеріальне становище працівників, про недопущення їхньої дискримінації;

- як суб'єкт керування ресурсами - ефективно використати земельні ділянки, на яких розташоване підприємство;

- як об'єкт інвестування - захищати інтереси інвесторів і подавати правдиву інформацію про своє положення;

- як конкурент - не брати участь у нечесній конкуренції й необґрунтованому її обмеженні;

- як учасник соціального розвитку - стимулювати й підтримувати інновації й визнавати відповідальність за вплив на якість життя навколишніх.

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

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

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю «соціальна відповідальність».
2. Перелічіть види соціальної відповідальності та охарактеризуйте їх.
3. Назвіть відмінні риси між юридичною та соціальною відповідальністю.
4. Якими ознаками наділене соціально відповідальне підприємство?
5. В чому сутність «стейкхолдерської моделі управління»?
6. Перелічіть основні групи стейкхолдерів і напрямки їх взаємодії з підприємством.
7. Опишіть концептуальну модель активізації соціальної відповідальності на великих підприємствах.
8. Розкрийте організаційну структуру управління соціальною відповідальністю на великих підприємствах.
9. Яким критеріям повинне задовольняти соціально відповідальне підприємство?

ТЕМА 11. РОЗРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

11.1 Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

11.2 Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності.

11.3 Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни.

11.1 Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Далі проводиться роботи по роз'ясненню цілей і кінцевих результатів, спрямована на подолання опору змінам.

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможної.

При цьому менеджмент підприємства повинен:

- об'єктивно оцінювати існуюче положення організації;
- визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності;
- доводити необхідність змін;
- наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності.

Програма підвищення конкурентоспроможності - організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання якого 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 ефектнішої реалізації важливе значення має аналіз внутрішньої структури всього комплексу робіт (операцій, процедур і т.д.);

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

- особливе значення в процесі виконання комплексу робіт мають обмеження за часом, фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами;
- тривалість та вартість діяльності прямо залежить від організації виконання усього комплексу робіт.

Програми підвищення конкурентоспроможності, як інструмент вдосконалення складної соціо-технічної системи, характеризуються:

- цільовою спрямованістю та складністю мети;
- багатозначністю та невизначеністю середовища;
- складною організаційною структурою (залученням великої кількості виконавців і організація їх кооперації);
- складною динамікою функціонування та великими термінами розробки;
- суттєвими ризиками успішного виконання.

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності - це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених в програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми. Успішне виконання програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності оцінюється за сукупністю встановлених на етапі розробки критеріїв: строки завершення програми, вартість та бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників.

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

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

Учасниками програми підвищення конкурентоспроможності можуть виступати:

1. Головний учасник — це Замовник, тобто майбутній власник та користувач результатів програми (для програми підвищення конкурентоспроможності підприємства Замовником найчастіше виступають власники підприємства та/або вища ланка менеджменту).

2. Інвестор - це сторона, яка вкладає грошові ресурси в програму (може бути однією особою з Замовником).

3. Проектувальник - розробник проектно-звітної документації.

4. Постачальник, який відповідає за матеріально-технічне забезпечення програми (проекту).

5. Підрядник - юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт згідно з контрактами.

6. Консультант.

7. Керівник програмою (проектом) - це зазвичай проект-менеджер, тобто, фізична особа, котрій Замовник делегує повноваження по керівництву роботами по програмі (проекту) (планування, контроль и координування робіт учасників програми).

8. Команда програми (проекту) - це організаційна структура під керівництвом проект-менеджера, яка створюється на період впровадження програми (проекту) з метою ефективного досягнення її цілей.

9. Банк - як інвестор (чи один з основних інвесторів).

Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виділити:

- промисловий інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;
- організаційний розвиток;
- економічні засоби: управління запасами, фінансами;
- біхевіористські засоби.

Одним з ефективних засобів підвищення конкурентоспроможності є застосування ЕОМ, яке дозволяє скоротити час в десятки разів, особливо при дослідженнях, проектуванні, розробці документації, модельних випробуваннях, а фактор випередження у часі є одним з найважливіших у конкурентній боротьбі.

Під організаційним розвитком розуміють упровадження новин прогресивних методів організації бізнес-процесів, технологій, здатних революціонізувати процеси, і навіть створити принципово нові напрямки діяльності.

Важливим завданням підвищення конкурентоспроможності є також скорочення тривалості виробничо-комерційних циклів.

Біхевіористський розвиток — зміна поведінки її співробітників та їх взаємовідносин. Розвиток людських відносин та оновлення організації на основі широкої участі персоналу в управлінні, особистої його зацікавленості та задоволеності результатами бізнес-процесів та моральним кліматом в організації є чи не основним засобом підвищення конкурентоспроможності.

До основних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності відносяться:

- гуртки підвищення якості та продуктивності;
- групи по підвищенню якості та продуктивності;
- комплексні бригади по підвищенню якості та продуктивності;
- фірми підвищення продуктивності.

Гурток якості - група співробітників, що функціонує безпосередньо на робочих місцях, основною задачею якої є пошук, вивчення та вирішення практичних задач, а також постійне навчання (члени гуртка за участю майстра читають та обговорюють фахову літературу, переймають досвід, застосовуючи його при вирішенні практичних проблем). При формуванні гуртків

застосовуються принципи добровільності участі та безперервності діяльності; кількість учасників становить від 3 до 12 чоловік. Впровадження гуртків покращує моральний клімат в організації, забезпечує творчий підхід працівників до розв'язання операційних проблем.

Групи по підвищенню продуктивності, якості та конкурентоспроможності виникли на основі гуртків якості. Даний підхід полягає в спільних діях співробітників для виконання конкретної задачі.

Існують такі типи груп:

- групи вдосконалення діяльності структурних підрозділів організації;
- групи вдосконалення процесів;
- програмно-цільові групи.

Найкращим засобом реалізації процесу покращення роботи є створення спеціальних груп удосконалення діяльності.

До комплексних бригад по підвищенню якості та продуктивності входять спеціалісти-експерти по складових бізнес-процесу: управлінню, фінансовому забезпеченню, дослідженням та розробкам продукту, плануванню виробництва, технологічному процесу та забезпеченню якості. Вкрай важливою є роль керівника комплексної бригади. Особливо ефективною та доцільною є робота даної бригади на етапі розробки нової продукції.

На сьогоднішній день жорсткі умови конкуренції змушують фірми у цілях підвищення конкурентоспроможності шукати специфічні, укрупнені форми організації діяльності. Це викликано необхідністю концентрації як професійного потенціалу, так і фінансового капіталу. Однією з таких форм є створення фірм по підвищенню продуктивності в галузях - сферах виробничої діяльності, що характеризуються використанням схожих технологій, наприклад автомобілебудування, транспорт, банківська справа, страхування, торгівля, консалтинг. Підвищення продуктивності з використанням послуг таких фірм відбувається за рахунок здешевлення послуг у зв'язку з їх одноразовою розробкою (з відповідним частковим фінансуванням) та подальшого тиражування результатів.

Основними сферами підвищення конкурентоспроможності виступають:

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

У сфері технологій вагомими резервами підвищення конкурентоспроможності охоплюють: виключення дублювання в дослідженнях з метою уникнення зайвих витрат, усталене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм, спільні роботи з зарубіжними інвесторами та фірмами. 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, покращення якості та своєчасності отримання інформації усіма ланками виробничого процесу.

Активізація людського фактору у підвищенні конкурентоспроможності супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом і покращенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Кадри є вкрай важливим капіталом підприємства, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспроможності, сприяє у тому числі зниженню соціальної напруженості, покращенню внутрішньо" організаційного клімату.

До основних способів підвищення конкурентоспроможності можна віднести:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції;
- покращення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу тощо.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивні установки й організаційну культуру, які сприяють, в свою чергу, як виживанню організації в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на ринку.

На рис. 11.1 узагальнено представлено основні дії (та їх взаємозв'язки) щодо розробки та реалізації будь-якої програми, і зокрема — програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо, що визначає необхідність та успішність впровадження на підприємстві програм підвищення конкурентоспроможності. Передумовам, які визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, властива певна діалектичність. Так, з одного боку, поштовхом до розробки та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності частіше за все виступає виникнення на підприємстві загалом та в окремих його підсистемах кризових явищ (кризи збуту, постачання, виробничо-технологічної, соціально-кадрової, загальноуправлінської тощо). Проте ефективність процесів розробки і впровадження програми підвищення конкурентоспроможності тісно пов'язана з забезпеченням позитивного значення організаційно-управлінських, фінансових, техніко-технологічних та кадрових характеристик підприємства.

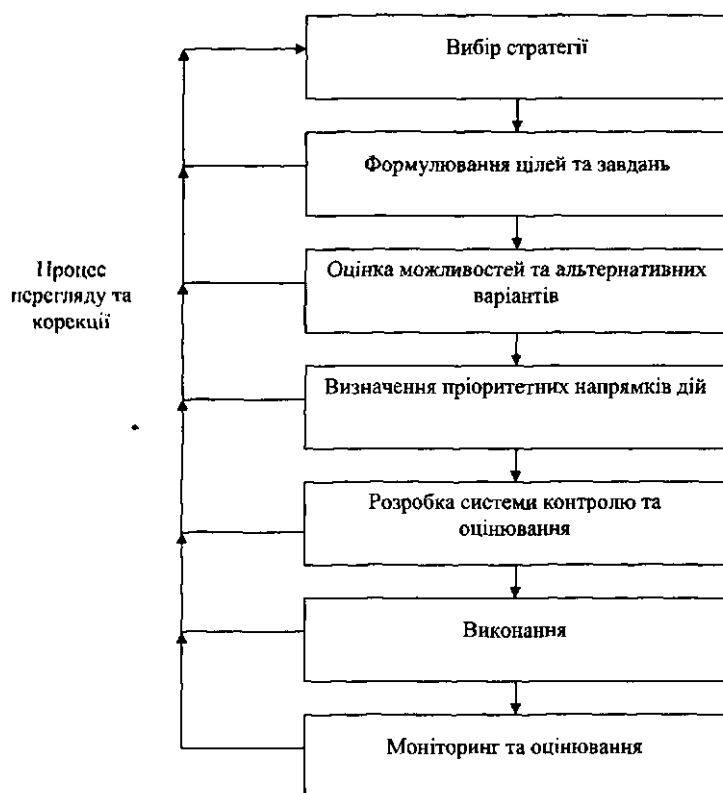


Рисунок 11.1 - Напрями дій при розробці та виконанні програми підвищення конкурентоспроможності

Тож до вищеназваних передумов ми відносимо сукупність чинників, які створюють підґрунтя, сприятливе середовище для розробки та впровадження на підприємстві програми підвищення конкурентоспроможності. Умовно їх можна поділити на дві великі групи (зовнішні та внутрішні), кожна з яких в свою чергу теж поділяється на підгрупи.

Зовнішні передумови (формують зовнішній контекст, в якому діє підприємство):

опосередкованого впливу:

- економічні (виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика);

- науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, поява нових технологій, поява нових товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі);

- політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження);

- соціальні (демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили) тощо, **безпосереднього впливу** (проміжне середовище підприємства).

Ця група передумов описує вплив зацікавлених сторін програми (проекту) - окремих зовнішніх осіб чи організацій, які залучені до програми (проекту), а також тих, чий інтереси можуть позитивно чи негативно вплинути

на успішну їх реалізацію: бізнес-партнери, клієнти (замовники), постачальники, інвестори, підрядники, кредитори, регулятивні органи.

Від них вимагається чітке розуміння ситуації, в якій знаходиться підприємство, уявлення про майбутні зміни, яких воно прагне.

Внутрішні передумови (охоплюють основні внутрішні функціональні сфери):

організаційно-управлінські:

- спроможність організації застосувати стратегічну діяльність, спираючись на постійний організаційний розвиток;
- усвідомлення менеджментом необхідності впровадження програми підвищення конкурентоспроможності та її підтримки вищим керівництвом;
- економічне обґрунтування доцільності й оцінка можливості здійснення змін (готовності підприємства до впровадження програми);
- наявність або виокремлення центрів прийняття рішень, децентралізація управління;
- готовність змінити стиль мислення і роботи;
- використання найпростіших і найконкретніших організаційних рішень;

техніко-технологічні:

- відповідне коло наявних технологій,
- знання новітніх технологій;
- великий науковий потенціал;
- достатній рівень технічної підготовки виробництва;
- ґрунтовна конструкторська підготовка (у т.ч. прискіплива економічна оцінка конструкції виробу);
- достатньо розвинені та доступні інформаційні технології;

фінансові:

- наявність достатньої кількості власних та/або залучених коштів на впровадження нових розробок;
- фінансова стабільність та наявність надійних фінансових партнерів;

кадрові:

- активна участь персоналу в програмі;
- компетентність і професіоналізм;
- готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем;
- навчання персоналу методам діяльності в умовах організаційних змін;
- психологічна підготовка персоналу до майбутніх змін на підприємстві, гнучка система мотивації;
- стрімке реагування на опір організаційним змінам та запобігання виникненню організаційних конфліктів;
- розробка діаграми відповідальності і повноважень в межах кожного операційного блоку для документування ролей і розподілу відповідальності в процесі реалізації програми нововведень.

Своєрідними ж **індикаторами нагальності розробки та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності** для конкретного підприємства виступають:

- загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;
- уповільнення росту попиту на продукт, що виробляється підприємством, насичення або ж 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 (міжфункціональна команда). Вони мають бути звільнені від усіх або більшості своїх звичайних обов'язків, а також мати нестандартне, творче мислення. Менеджери вищої ланки, чия влада і повноваження можуть бути важелем у підтримці команди, теж включаються до команди, яка займається впровадженням змін.

До здійснення будь-яких змін на підприємстві необхідно підходити комплексно (з урахуванням розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища) і послідовно, на основі генерального плану. Як показує практика, впровадження великої кількості незначних змін має більше шансів на успіх, ніж рідкі, але кардинальні зміни.

Революційні зміни плануються при оптимізації організаційної структури підприємства, розробці стратегій, концепції розвитку. Для цього необхідні бажання і повна готовність організації, а від топ-менеджера вимагається воля і бажання мислити принципово по-іншому, намагатися зробити внесок у свої гуманітарно-виробничі будні.

Основними елементами забезпечення успіху розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є такі:

1. вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;
2. прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності, обрані для програми, мають відповідати ситуації та конкретним потребам;
3. має бути створеною ефективна організаційна структура, що очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за програму;
4. на всіх організаційних рівнях повинно мати місце повне розуміння цілей та завдань програми;
5. конче потрібний вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними у програмі;
6. програма має бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм виміру та оцінки досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням;

7. оцінка, контроль та зворотній зв'язок повинні давати змогу швидко визначати як досягнуті результати, так і діагностувати проблеми, що виникають в процесі реалізації, а також створювати фундамент для подальшого вдосконалення.

На рис. 11.2 представлена ще одне узагальнення факторів успіху програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

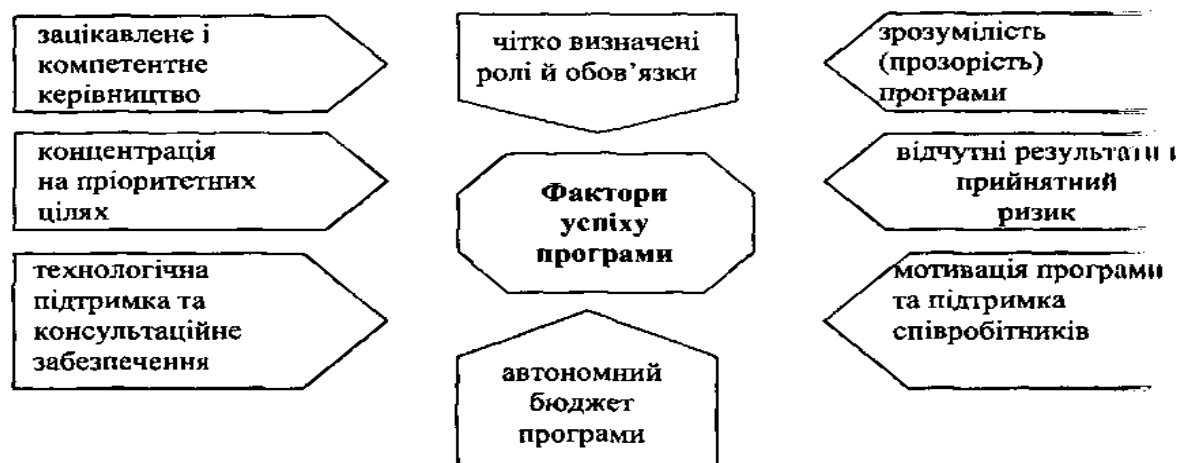


Рисунок 11.2 — Фактори успіху програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Широко застосовуються у практиці сучасних бізнес-структур і програми підвищення продуктивності, які являє собою план діяльності організації щодо підвищення продуктивності різних елементів виробничої діяльності (виробничих й управлінських процесів, використання ресурсів тощо).

Процес підвищення продуктивності на підприємстві є процесом безперервним і передбачає прийняття рішень щодо осяжного комплексу питань. Як правило, він вимагає від керівництва компанії або окремого підрозділу (залежно від організаційного рівня, на якому вирішується завдання підвищення продуктивності):

1. Визначити й установити пріоритет цілей підприємства, у т.ч.:
 - дійти згоди про три або більше найважливіших цілей, які повинні бути досягнуті завдяки зусиллям по підвищенню продуктивності;
 - вирішити питання про пріоритети.
2. Визначити критерії обсягу виробництва в рамках організаційних обмежень:
 - описати кількісно кожну з цілей;
 - вивчити всі обмеження відносно капіталу, персоналу, технології, ринку тощо.
3. Підготувати програму дій:
 - розробити деталі для кожної фази діяльності;
 - спроектувати організаційні зміни;

- видати завдання виконавцям;
- скласти остаточні докладні програми дій із вказівкою процедури їхнього здійснення.

4. Усунути відомі перешкоди на шляху підвищення продуктивності

- виправити очевидні недоліки в роботі (вузькі місця у виробничих потужностях;

- неощадливі повторювані робочі елементи і марнотратні витрати).

5. Розробити системи і методи вимірювання продуктивності:

- обрати показники продуктивності для даної сукупності цілей;
- використовувати їх для обчислення індексів продуктивності базисного періоду;

- використовувати їх для майбутніх порівнянь.

6. Приступити до виконання програми дій:

- ввести зміни, які обіцяють значне підвищення продуктивності в існуючих проектах;

- зосередити увагу на пріоритетних напрямках діяльності зі швидкими потенційними результатами;

- сконцентрувати зусилля на короткострокових, наочних, невідкладних і легко досяжних видах діяльності і цілях (рівень зусиль має відповідати очікуваним результатам);

- забезпечити періодичні вимірювання та звіти.

7. Стимулювати робітників і менеджерів до досягнення високої продуктивності:

- навчити робітників умінню визначати обмеження і вирішувати проблеми;

- зменшити почуття страху перед змінами за допомогою програмування, підвищення кваліфікації й навчання;

- виражати вдячність робітникам і менеджерам середньої ланки за найкращі групові результати;

- забезпечити повне завантаження робітників протягом дня;

- заохочувати участь робітників у кампанії за підвищення продуктивності (кружки продуктивності і якості, консультативні комітети і т.п.).

8. Підтримувати рівень зусиль по підвищенню продуктивності:

- не давати розслабитись після виконання програми;

- бути готовими розпочати наступні програми підвищення продуктивності.

9. Контролювати організаційний клімат:

- створювати клімат взаємної довіри між робітниками і менеджерами;

- підтримувати високу якість методів виміру;

- випускати регулярні звіти про витрати та якість продукції;

- підтримувати у менеджерів і фахівців постійний інтерес до діяльності по підвищенню продуктивності;

- ніколи не намагатися реалізувати одночасно кілька програм по продуктивності;

- не забувати про постійну необхідність навчання робітників і менеджерів.

11.2 Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності.

Вітчизняні та закордонні підприємства розробляють та реалізують 11, велику кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких є, як правило, унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства. Це зумовлене різноманітністю, комплексністю та багатоаспектністю проблем і цілей, що постають перед тими чи іншими суб'єктами господарювання, а також відмінностями оточення, в якому їм доводиться діяти. Тому опрацювання універсальної моделі процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності (доволі складним завданням. На практиці кількість етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності дещо зростає; їх зміст та послідовність, як правило, такі (див. рис. 11.3):

- визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень;
- формулювання стратегій реалізації програми;
- планування дій і визначення фаз програми;
- створення організаційної структури програми;
- встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;

- визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми;

- оцінка ефективності заходів, що запропоновані.

- Визначення та впорядкування пріоритетності цілей (стан I) закладає концептуальну основу процесу опрацювання та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності. 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, виступати 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.

- Наступним кроком розробляється стратегія реалізації програми (етап 3), що включає комплекс взаємопов'язаних дій по досягненню визначених на попередніх етапах цілей підвищення конкурентоспроможності.

При її формулюванні керівництво компанії:

- визначає в ясній і легкодоступній формі концепцію підвищення конкурентоспроможності;

- пояснює важливість організаційного вдосконалення;

- оцінює існуючий оперативний план і його причини;

- розробляє моделі вищих досягнень;

- опрацьовує політику і плани удосконалення.

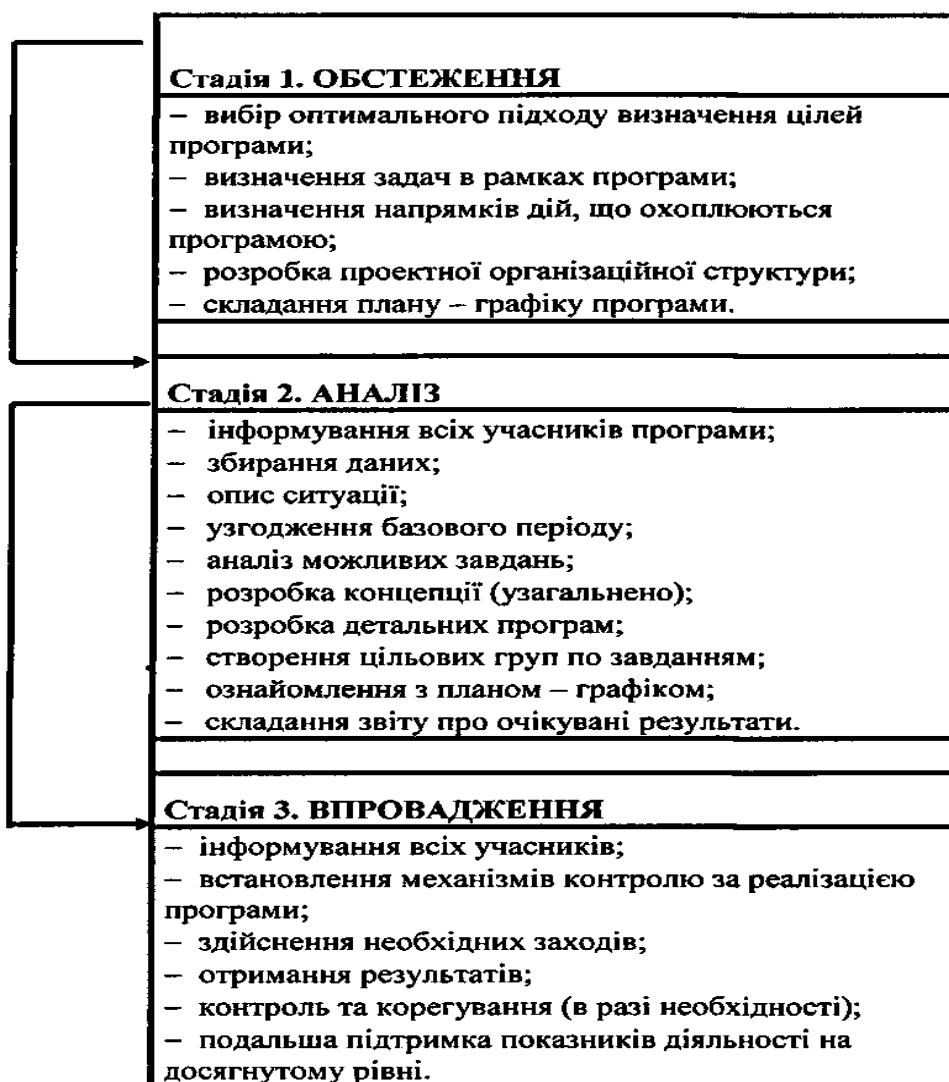


Рисунок 11.3 - Варіант укрупненої постадійної декомпозиції процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності

Стратегія, загальні цілі і задачі повинні доповнюватися детальними планами підвищення конкурентоспроможності (етап 4). План підвищення конкурентоспроможності має враховувати такі види управлінської відповідальності, як:

- підтримка творчості і нововведень, створення обстановки заохочення нових ідей;
- впровадження системи раціоналізаторських пропозицій по конкретних проблемах і їхнє заохочення;
- створення постійних або тимчасових проблемних або дослідницьких груп і, якщо необхідно, багатоцільових груп для всебічного вивчення та розв'язання проблем;
- визначення напрямків наукових досліджень і розробок тощо.

На цьому ж етапі здійснюється поетапна декомпозиція процесу реалізації програми, тобто чітко виокремлюються та ув'язуються окремі фази цього процесу.

Вагоме місце займає діяльність щодо забезпечення проекту, яка < достатньо різноманітною. Доцільно згрупувати її за видами забезпечення на: організаційне, правове, кадрове, фінансове, матеріально-технічне, комерційне (маркетинг), інформаційне. Всі перелічені та багато не зазначених тут робіт, що виконуються при реалізації проектів, взаємодію її, у часі та просторі. Тож для управління проектом його слід розбити на ієрархічні підсистеми та компоненти.

Створення організаційної структури програми (етап 5) повинно забезпечити як загальний централізований контроль за розробкою і реалізацією програми, так і оперативне керівництво роботою виконавців і своєчасним корегуванням 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 у організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Будь-яка програма або проект складається з процесів. Процес - це сукупність дій, які приносять результат. Процеси управління програмою (проектом) можуть бути розподілені на шість основних груп, які реалізують різноманітні функції управління (див. рис. 11.4):

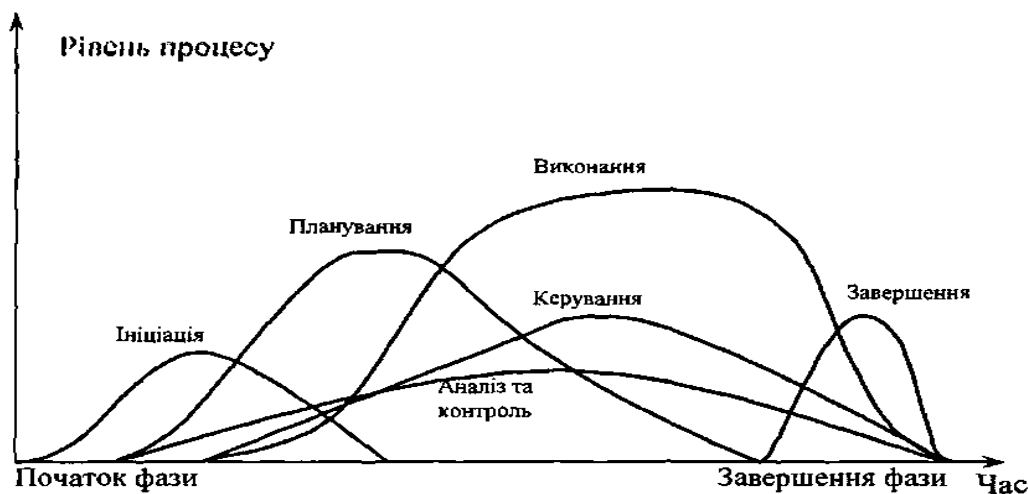


Рисунок 11.4 - Процеси управління програмою (проектом)

Процеси ініціювання - прийняття рішень щодо початку виконання програми (проекту).

Процеси планування - визначення цілей і критеріїв успіху програми (проекту) і розробка робочих схем їх досягнення.

Процеси виконання - координування людьми та іншими ресурсами для виконання плану.

Процеси аналізу та контролю - визначення відповідності плану і виконання програми (проекту) встановленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень щодо необхідності застосування корегуючих дій.

Процеси керування - визначення необхідності коригуючих дій, їх погодження, затвердження і застосування.

Завершальні процеси - формалізація виконання програми (проекту) і доведення її результатів до всіх зацікавлених сторін.

В реальному проекті (програмі) фази можуть не тільки передувати одна одній, але і накладатись. Повторення ініціювання на різних фазах програми (проекту) допомагає контролювати актуальність виконання програми (проекту). Якщо актуальність програми сходить нанівець, наступна ініціація дозволяє вчасно це виявити і запобігти додатковим витратам.

Важливе місце при 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 (проекту) підвищення конкурентоспроможності включає:

- моніторинг (систематичне та планомірне спостереження за всіма процесами реалізації програми або проекту);
- виявлення відхилень від цілей за допомогою низки критеріїв і обмежень, які фіксуються в календарних планах, бюджетах, розрахункових потребах у трудових і матеріальних затратах і т.ін.;
- прогнозування наслідків ситуації, що склалась;
- обґрунтування необхідності вжиття коригуючих заходів. Контроль здійснюється у трьох основних формах.

Попередній контроль виконується до фактичного початку робіт) реалізації програми і спрямований на перевірку адекватності за узгодженості планових документів.

При **поточному** контролі, що здійснюється безпосередньо при реалізації програми, об'єктами виступають:

- час (моніторинг досягнення проміжних цілей і обсягів робіт);
- бюджет (відслідковування рівня витрачання фінансових коштів);
- ресурси (перевірка фактичних затрат матеріально-технічних ресурсів);
- якість (відстеження рівня якості робіт).

Поточний контроль здійснюється з метою оперативного регулюваїн реалізації програми і базується на порівнянні результатів зі встановленими в програмі вартісними, часовими та ресурсними характеристиками.

Заключний контроль проводиться на стадії завершення програми задля інтегральної оцінки реалізації програми (проекту) в цілому. На його основі узагальнюється отриманий досвід і удосконалюються управлінські процедури.

11.3. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни.

Вітчизняний підхід до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

Підвищення конкурентоспроможності кожного окремого підприємства є результатом не тільки локальних дій на мікроекономічному рівні (тобто - на рівні власне цього підприємства), але, значною мірою, і наслідком активізації діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності на галузевому, регіональному, державному рівнях. Загальновизнано, що основою конкурентоспроможності країни є (конкурентоспроможні національні підприємства. Саме компанії є основою для створення національного багатства. І, за великим рахунком, думати про конкурентоспроможність компанії, за інших рівних умов, повинні її власники і менеджери. Проте окремі компанії формують ланцюжки зв'язків, які тягнуться від постачальників і суміжників до транспортників, сфери послуг, споживачів, мас-медіа й навіть громадянського суспільства. Успіх компаній у конкурентоспроможності багато в чому визначається різноманітними векторами в корпоративному й соціальному середовищі. Саме тому конкурують і нації (країни) в умінні ефективно таке середовище створювати. Країни конкурують і тому, що глобальні ринки сьогодні відкриті й мобільні, а нові технології та глобалізація роблять їх не лише відкритими, прозорими, а й мінливими.

Загалом, до шляхів підвищення конкурентоспроможності країни відносять:

- внутрішньополітичну стабільність;
- створення гнучких економічних структур;
- розвиток наступальної стратегії на міжнародних експортних ринках;
- акцент на якості та швидкості при виконанні реформ;
- інвестування у покращення умов праці;
- вкладення капіталу в традиційні галузі та в промисловість;
- широке інвестування освіти, а також системи безперервного навчання;
- сприяння заощадженням населення та інвестиціям у власну економіку;
- підтримання соціальної згоди шляхом скорочення різниці у заробітній платі та зміцнення середнього класу тощо.

Основні напрямки поліпшення конкурентоспроможності національної економіки.

Регуляторна політика.

Завданнями Уряду є встановлення простих, чітких, зрозумілих, єдиних для всіх "правил гри", забезпечення їх загального дотримання, створення умов для вільного доступу до всіх сегментів ринку за єдиними правилами, гарантування всім суб'єктам підприємницької діяльності захисту їх законних прав та інтересів у відносинах з іншими суб'єктами та органами влади, можливостей самореалізації кожного громадянина та забезпечення належного рівня свого життя та життя своєї сім'ї.

Уряд спрямує свої зусилля на:

1) радикальне спрощення процедури започаткування підприємницької діяльності;

2) обмеження видів діяльності, започаткування або здійснення яких потребує дозволів чи ліцензій;

3) запровадження відкритих, конкурентних умов доступу до окремих сегментів ринку (видобуток корисних копалин, житлове будівництво, ремонт та будівництво доріг тощо);

4) скасування податку на інвестиції, а також відрахувань до різноманітних цільових фондів;

5) скасування зайвої регламентації порядку поточної діяльності суб'єктів господарювання.

Промислово-інвестиційна політика.

Забезпечення високих темпів економічного зростання потребує масштабних інвестицій в українську економіку. Інвестиційні ресурси застосовуватимуться лише відповідно до визначених пріоритетів розвитку економіки. Керуючись цим завданням, Уряд у межах політики зниження інвестиційних ризиків:

1) фіскально стимулюватиме політику рекапіталізації доходів;

2) створить нормативну базу для заохочення вкладення довгострокових фінансових інвестицій;

3) скасує відмінності у режимі реєстрації іноземних та українських інвестицій;

4) виступить з ініціативою безперешкодного переведення за кордон доходів нерезидентів, отриманих законним шляхом;

5) у процесі планування бюджетних витрат на державні капітальні вкладення перевагу надаватиме формуванню активної частки капіталу;

6) активізує залучення коштів МБРР, ЄБРР та інших міжнародних фінансових організацій для фінансування пріоритетних інвестиційних проєктів в Україні та започаткує співробітництво з Європейським інвестиційним-банком;

7) сприятиме створенню інститутів спільного інвестування корпоративних та пайових інвестиційних фондів;

8) проводитиме системну роботу з поліпшення міжнародного інвестиційного іміджу України;

9) основні завдання з розвитку реального сектору економіки полягають у модернізації та структурній перебудові виробництва, зниженні його енерго- та матеріалоемності, сприянні розвитку наукоємних виробництв, що дасть змогу забезпечити підвищення ефективності та конкурентоспроможності національної економіки.

Високі технології:

1) формування переліку пріоритетних високих технологій (у тому числі нанотехнологій);

2) інтеграція галузевих та регіональних програм у сфері інформатизації та комп'ютеризації в рамках єдиної загальнодержавної програми "Електронна Україна";

3) розвиток загальнодержавних телекомунікаційних мереж і використанням останніх світових досягнень у галузі високих технологій;

4) лібералізація ринку телекомунікацій як основи створеним конкурентного середовища, підвищення якості та здешевленні телекомунікаційних послуг;

5) широке застосування практики електронного підпису;

6) розвиток електронної комерції, маркетингу та бізнесу на основі Інтернет, просування вітчизняних товарів і послуг на світові ринки з використанням можливостей Інтернет;

7) інформатизація освіти та менеджменту знань, забезпечення загальної комп'ютерної грамотності, розроблення та впровадження освітніх стандартів усіх рівнів, впровадження комп'ютеризованих технологій навчання та дистанційної освіти.

Аграрна політика:

1) будуть запроваджені спеціальні програми збільшення зайнятості у сільській місцевості шляхом збільшення державного замовлення на освіту майбутніх спеціалістів сільськогосподарської галузі, забезпечення їх житлом;'

2) стимулюватиметься створення прозорого конкурентного середовища для українських виробників, просування їх продукції на зовнішні ринки;

3) підтримуватиметься створення інфраструктури, а саме -аграрного фонду, аграрної біржі, страхового підрозділу для солідарного покриття ризиків загибелі врожаю, інших механізмів державної підтримки;

4) удосконалюватимуться правила лізингу сільськогосподарської техніки та обладнання, які у подальшому надаватимуться безпосереднім користувачам.

5) буде розроблена нова система земельних платежів, в основу якої буде покладено диференційований земельний податок.

Енергетика та ресурсозбереження:

1) стимулювання енергозбереження, застосування прогресивних показників нормування питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів;

2) диверсифікація джерел постачання нафти, газу та ядерного палива шляхом отримання прямого доступу до їх джерел та засобів транспортування;

3) захист національних економічних інтересів у сфері міжнародного співробітництва та зовнішньоекономічної діяльності в частині транзиту, експорту та імпорту енергоносіїв;

4) реабілітація діючих та будівництво нових енергетичних об'єктів з орієнтацією на розвиток маневрових потужностей;

5) збільшення власного видобутку вуглеводнів;

6) реалізація програми створення елементів вітчизняного ядерного паливного циклу.

Недоторканне право власності:

1) розвиток приватної ініціативи;

2) забезпечення рівних можливостей функціонування для підприємств з різними формами власності, формування повноцінного конкурентного середовища;

3) захист прав власника та кредитора, удосконалення процедур відновлення платоспроможності боржника та банкрутства;

4) проведення ефективної антимонопольної політики, посилення ролі Антимонопольного комітету.

5) поглиблення співпраці органів влади з підприємцями і громадськими організаціями.

Податкова політика:

У сфері оподаткування Уряд керуватиметься єдиним правилом - податки повинні бути зрозумілими, стабільними та низькими, але платити їх зобов'язані всі. З цією метою Уряд:

1) зменшуватиме ставки податків з одночасним розширенням бази оподаткування;

2) виступить з ініціативою скасувати будь-які пільги у розрізі окремих платників чи окремих територій;

3) проведе адаптацію фіскального законодавства до принципів за директив Європейського Союзу, а у сфері тарифно-митного законодавства - до стандартів Світової організації торгівлі (з урахуванням інтересів і внутрішніх системних ринків на перехідному етапі);

Крім того, Уряд планує:

4) уніфікувати правила обкладення податком на прибуток і міжнародними стандартами обліку із скасуванням дискримінаційних норм щодо окремих сфер або видів діяльності;

5) з метою створення додаткових мотивацій роботодавцям Уряд ініціюватиме запровадження єдиного соціального внеску, до якого включатимуться внески до фондів соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, на випадок безробіття та від нещасного випадку на виробництві.

Фінансові ринки:

Першочерговим завданням Уряду у цій сфері є створення принципово нової моделі нагляду та контролю за діяльністю інституцій ринків фінансових послуг на основі міжнародних стандартів нагляду шляхом: утворення єдиного державного органу з регулювання ринків небанківських фінансових послуг та фондового ринку з урахуванням міжнародних стандартів та відповідних директив і рекомендацій Європейського Союзу, сприяння його інституціональному розвитку, врегулювання питання платежів нагляду; А також:

1) сприяння зміцненню довіри населення як основного інвестора до банківської системи шляхом підвищення капіталізації та фінансової спроможності Фонду гарантування вкладів фізичних осіб;

2) створення умов для ефективного функціонування та розвитку фондових і товарних бірж, розрахунково-клірингових інститутів;

3) сприяння підвищенню капіталізації ринків фінансових послуг, стимулювання процесів об'єднання та укрупнення фінансових інституцій.

Міжнародний досвід реалізації програм підвищення конкурентоспроможності Закордонні компанії та країни вже багато років активно реалізують різноманітні програми, спрямовані на покращення ринкового положення конкретних підприємств і країн, розв'язання їх внутрішніх проблем та формування стійких конкурентних позицій.

Так звані нові індустріальні країни (Південна Корея, Тайвані.. Гонконг, Сінгапур тощо), застосовуючи цілеспрямований державний вплив на розподіл та використання інвестиційних ресурсів, на пропорції накопичення та споживання, на формування та розвиток факторів виробництва, і в першу чергу інтелектуального й трудового потенціалу, досягли надзвичайних успіхів у розвитку промислової та непромислової сфер, зайняли чільні місця у міжнародному поділі праці та масово реалізують свої товари у багатьох країнах світу. Провідні індустріальні держави задля утримання лідируючих позицій на світових ринках розробляють і впроваджують галузеві та регіональні програми підвищення якості продукції, продуктивності та конкурентоспроможності.

Таким чином, як промислово розвинені країни, так і держави, що розвиваються, активно шукають та використовують різноманітні засоби підвищення конкурентоспроможності на макро-, мезо- та мікрорівнях, спрямовуючи власні підприємства та галузі до формування нових конкурентних переваг і захоплення ринкових просторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. - 256 с.
2. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2004. - 704 с.
3. Оцінка можливостей входження країн СНД у світову економіку: Монографія. - К.: Вентурі, 2003. - 264 с.
4. Закон України «Про захист економічної конкуренції» [Електронний ресурс]: від 11 січня 2001 року №2210-111 // Відомості Верховної Ради України. - 2001. - № 12. - С. 1. - Режим доступу -<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
5. Завьялов Ф.Н., Каплина О.В., Зайченко Д.А. Ранговая оценка конкурентоспособности массового потребительского товара (на примере рынка хлебобулочных изделий) // Маркетинг в России и за рубежом. -2005. -№3 (47). - С. 90-103.
6. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2004. - 480с.
7. Перцовский Н.И., Спиридонов И.А., Барсукова СВ. Международный маркетинг: Учеб. пособие / Под ред. Н.И.Перцовского -М.: Высшая школа, 2001 г. - 239 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. - М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. - 640с.
9. Артюхова І.В. Конкурентоспроможність фірми \: методичні рекомендації для самостійної робота студентів / І.В. Артюхова. -Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2013. - 52 с.
10. Литвинюк О.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств. [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студ. напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент», в тому числі перепідготовка спеціалістів за спец. 7.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» ден. та заочн. форм навч. / О.П. Литвинюк, О.І. Драган, О.С. Ралко - К.: НУХТ, 2013. - 152 с.
11. СМ. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.