

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ І  
ПРОЕКТАМИ**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ  
з дисципліни  
«КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ТА КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА»**

**Запоріжжя**

## **Тема 1. Теоретичні основи конкуренції і конкурентоспроможності**

### **План самостійної роботи:**

1. Конкуренція як рушійна сила розвитку господарюючих суб'єктів ринку.
2. Поняття ринкової конкуренції.
3. Моделі конкуренції.
4. Конкурентоспроможність об'єктів ринкових відносин.

### **Методичні рекомендації**

**Питання 1.** Конкуренція як рушійна сила розвитку господарюючих суб'єктів ринку

Оснoву ринкової економіки становить поняття конкуренції, як головної рушійної сили еволюції взаємин суб'єктів, що функціонують у даному середовищі. Найбільш успішним учасником такого змагання є той, хто здатний витримувати конкурентну боротьбу на вітчизняному та зовнішньому ринках.

Найважливішим фактором у ринковій економіці є дух суперництва, що у значній мірі визначає форми господарської діяльності людей і найбільш яскраво проявляється в такій економічній категорії, як конкуренція.

Конкуренція виникає в тому випадку, якщо на тому самому ринку продається багато близьких по своїх споживчих властивостях товарів. Суть конкурентної боротьби складається в поліпшенні або збереженні позиції підприємства на ринку, що досягається завдяки відмінності товарів, що поставляють підприємством, від товарів-конкурентів як по ступені відповідності конкретної потреби клієнтів, так і по витратах на її задоволення.

Ринковий механізм пропозиції та попиту доводить побажання споживачів до підприємств-виробників продукцій, а через них до постачальників ресурсів. Саме конкуренція змушує виробників і постачальників ресурсів належним чином задовольняти бажання споживачів. При цьому конкуренція викликає розширення виробництва та зниження ціни продукту до рівня, що відповідає витратам виробництва.

Істотний внесок у формування теоретичних подань про конкуренцію внесли класики політекономії. У рамках класичної економічної теорії конкуренція розглядається як невід'ємний елемент ринкового механізму. Видатний економіст А. Сміт уперше довів, що конкуренція, зрівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці та капіталу.

Певний внесок у розвиток теорії конкуренції Адама Сміта внесли: Д. Рікардо, Дж. С. Мілль, Дж. Робінсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хайне, Ф.А. Хайек, Ф. Найт, К.Р. Макконнелл, З.Л. Брю, М. Портер, Г.Л. Азоев, Ю.И. Коробів, Л.П. Кураков, Р.А. Фатхутдинов, А.Ю. Юданов й ін.

**Питання 2.** Поняття ринкової конкуренції

Під **конкуренцією** (від лат. concurrentia - зіштовхуватися) розуміється суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети. З погляду господарської організації такою метою є максимізація прибутку в результаті легальних дій по завоюванню переваг споживачів.

Для розуміння механізму конкуренції велике значення має правильна ідентифікація причин, із-за яких вдається обійти конкурентів. У практиці бізнесу як такі причини прийнято виділяти ціну й нецінові фактори, а також відповідні їм види конкуренції.

Цінова конкуренція являє собою форму конкуренції, засновану на більш низькій ціні (собівартості) пропонованої продукції або послуг. На практиці вона застосовується великими компаніями, орієнтованими на масовий попит, фірмами, у яких немає достатніх сил і можливостей у сфері нецінової конкуренції, а також у ході проникнення на ринки з новими товарами, при зміцненні позицій у випадку раптового загострення проблеми збуту. При прямій ціновій конкуренції фірми широко сповіщають про зниження цін на товари. При схованій ціновій конкуренції на ринок виводиться новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, ціна при цьому підвищується незначно. Крайньою формою цінової конкуренції є «цінові війни» - витиснення конкурентів за рахунок послідовного зменшення цін розраховуючи на фінансові труднощі конкурентів, що пропонують аналогічні товари, собівартість яких вище.

Нецінова конкуренція має широке поширення там, де вирішальну роль грають якість продукції, її новизна, дизайн, упакування, фірмовий стиль, наступний сервіс, нериночні методи впливу на споживача, тобто фактори, побічно зв'язані або зовсім не залежні від ціни. У 1980-1990-і роки на провідне місце в переліку нецінових факторів висунулися знижене енергоспоживання та невисока металоємність, повна відсутність або мале забруднення навколишнього середовища, залік зданого товару як перший внесок за новий, реклама, високий рівень гарантійного та післягарантійного обслуговування, рівень супутніх послуг.

До незаконних методів нецінової конкуренції ставиться промислове шпигунство; переманювання фахівців, що володіють виробничими секретами; випуск підроблених товарів.

Звичайно наявність потужної нецінової конкуренції зв'язується із високим рівнем розвитку ринкових відносин. На більшості стабільних ринків економічно розвинених країн нецінова конкуренція є найпоширенішою формою конкурентної боротьби. Навпроти, український ринок частіше характеризується переважним розвитком цінової конкуренції. Низька платоспроможність споживачів дає можливість ефективно конкурувати за рахунок більш низьких цін.

### **Питання 3. Моделі конкуренції**

До середини ХХ в. сформувалися загальні подання про сутності конкуренції і її основних рушійних силах, що виразилися у визначенні чотирьох класичних моделей: досконала (чиста) конкуренція, монополістична,

олігополістична конкуренція й чиста монополія. Дані моделі й по теперішній час є відправною крапкою в дослідженні конкуренції і конкурентних переваг.

Коли ринок чистої конкуренції перебуває в рівноважному стані, ціна товару падає до мінімального рівня та наближається до вартості факторів виробництва. Якщо припустити, що в довгостроковому періоді технологія, а також вартість факторів виробництва залишаться незмінними, витрати виробництва та реалізації будуть знижені до мінімально можливого рівня й, отже, рівноважна ціна буде мінімально можливою в даних ринкових умовах.

Умовність моделі, а також абстрактність її вихідних положень (необмежена кількість фірм, абсолютний ступінь стандартизованості продукції, рівна та гранично мала потужність фірм і т.п.) не дозволяють з її допомогою описати реально існуючі ринки. Разом з тим модель чистої конкуренції має велике теоретичне значення для вивчення реальних ринків, де конкуренція обмежена різними об'єктивними та суб'єктивними причинами.

За деякими оцінками, близько 75% всіх компаній конкурують на ринках, де збутова система функціонує в умовах монополістичної конкуренції. Середовище конкуренції заповнене більшою кількістю дрібних і середніх фірм, жодна з яких не має значної частки в загальному обсязі продажів. Ключова конкурентна особливість такого ринку - відсутність широковідомих лідерів, що роблять істотний вплив на розвиток умов і тенденцій функціонування галузі. Подібний стан можна пояснити економічними й (або) історичними причинами, а саме:

- відсутністю істотних перешкод для організації бізнесу;
- неефективністю великого масштабу виробництва через високий ступінь диференціації продукції, потреби покупців в індивідуально виготовлених товарах, істотних відмінностей ринків, розташованих на різних територіях й інших причинах, що не дозволяють організувати масове виробництво й домогтися ефекту економії на питомих витратах;
- державним регулюванням бізнесу з метою підтримки високого рівня конкуренції в галузі;
- «молодістю» галузі, коли жодна з компаній ще не нагромадила засобів і досвіду для заняття великої частки ринку.

Деякі ринки, на яких переважає монополістична конкуренція, консолідуються в міру розвитку. Жорстка конкуренція знищує слабкі, неефективні компанії й приводить до більшої концентрації виробництва у великій й потужній. Однак це відбувається не завжди. Часто по економічних міркуваннях компанії не в змозі дестабілізувати сформовану ситуацію через те, що жодна з них не може кардинально змінити причини монополістичної конкуренції.

Модель олігополістичної конкуренції має істотні відмінності від розглянутих моделей:

- невелика кількість конкурентів;
- вироблена продукція може бути як стандартизованою (промислові товари), так і диференційованою (споживчі продукти);
- ефективність роботи вимагає, щоб виробнича потужність кожної компанії займала більшу частку сукупного ринку (звичайно сумарна частка

чотирьох-восьми найбільш великих компаній олігополістичного ринку не нижче 60% загального обсягу реалізованої продукції);

- вигідне розширення бізнесу до більших розмірів за рахунок конкурентів;

- велика взаємозалежність конкурентів;

- переважно нецінова конкуренція.

Неоднозначність і складність олігополії пояснює недостатньо повне пророблення її теорії.

Крайнім проявом недосконалої конкуренції є чиста монополія, при якій на ринку існує одна компанія, що реалізує унікальну продукцію, що не має ефективних замінників, внаслідок чого ця компанія може натискати на споживачів при встановленні ціни.

Оскільки монополіст діє на ринку один, крива попиту для нього збігається із кривою сукупного попиту для всього ринку. У зв'язку з тим, що остання має негативний нахил, монополія відмовляється приймати ціну як даність (на відміну від ринку чистої конкуренції), а намагається вибрати для себе найбільш вдале співвідношення комбінації «ціна – кількість», максимізуючи прибуток.

У короткостроковому періоді монополія має втрати, тому що ряд потенційних переваг маркетингу залишається нереалізованим. Однак існують і деякі позитивні моменти діяльності монополії. Побоюючись появи на ринку конкурентів і товарів-замінників, монополіст змушений стимулювати розвиток базових технологій як з метою мінімізації витрат, так і для розробки нових, більше зроблених товарів. Крім того, економія на масштабах виробництва може переважити (з погляду економічної ефективності) доцільність створення умов для конкуренції.

По-іншому поводить ся монополія в довгостроковому періоді. Вона домагається використання всієї можливої економії від масштабів виробництва. Однак споживачі не одержують всіх переваг від низьких витрат монополіста, тому що монопольна ціна, як правило, значно перевищує рівень середніх сукупних і граничних витрат.

У цілому ж аналіз представлених моделей підтверджує негативний вплив монополізації ринків на розвиток економіки.

По-перше, порушуються основні права кінцевих споживачів, тому що вони змушені здобувати товари за завищеними цінами при штучно заниженій пропозиції;

по-друге, надмірна концентрація виробництва придушує розвиток підприємництва, внаслідок чого механізм чистої конкуренції діє з меншою ефективністю;

по-третє, монополізація приводить до структурних диспропорцій у розвитку ринку.

#### **Питання 4. Конкурентоспроможність об'єктів ринкових відносин**

Конкурентоспроможність - показник, що цікавить як виробника, так і споживача продукції. Виробник зацікавлений у тім, щоб його продукція була

продана, для цього вона повинна бути високої якості й мати мінімальну ціну, а споживач зацікавлений у придбанні продукції, що повністю задовольняє його потребам з погляду якості й ціни.

У процесі дослідження конкурентоспроможності як узагальненої економічної проблеми варто враховувати наступні фактори:

- необхідна, насамперед, кількісна оцінка економічних об'єктів, що є носіями властивості конкурентоздатності, без чого підтримка рівня конкурентоздатності, його підвищення носить суб'єктивний характер;
- універсальне загальноприйняте поняття конкурентоздатності відсутній;
- до числа основних параметрів, які визначають рівень конкурентоздатності, ставляться відносність і конкретність;
- конкурентоздатність визначається з використанням результатів зіставлень як підприємств, так й їх продуктів;
- зіставлення економічних об'єктів у процесі порівняльного аналізу конкурентоздатності повинне задовольняти вимогам повноти та коректності.

Особливості конкурентоспроможності:

- привабливість продукції для споживача, міра можливості бути проданою;
- відбиває ступінь задоволення вимог споживача, причому характер пропонованих вимог залежить від виду продукції;
- відносна величина, одержувана при зіставленні з аналогічною продукцією основних конкурентів по технічних, економічних, експлуатаційних характеристиках в певний проміжок часу;
- прогнозована, математична величина.

Рівень ієрархії	Поняття конкурентоспроможності
Конкурентоспроможність країни	Здатність країни робити товари та послуги, що відповідають вимогам світових ринків, і створювати умови нарощування державних ресурсів зі швидкістю, що дозволяє забезпечувати стійкі темпи росту ВВП й якість життя населення на рівні світових значень
Конкурентоспроможність регіона	Здатність регіону робити товари та послуги, що відповідають вимогам внутрішніх і світових ринків, створювати умови нарощування регіональних ресурсів для забезпечення росту потенціалу конкурентоспроможності господарювання зі швидкістю, що забезпечує стійкі темпи росту ВВП й якість життя населення регіону на рівні світових значень
Конкурентоспособність галузі	Здатність галузі робити товари та послуги, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і створювати умови росту потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі на основі базових макротехнологій (організація виробництв із високою доданою вартістю, з високим рівнем переробки, з високим науково-технічним потенціалом)

Конкурен-тоспособно-сть кластера	Здатність використати потенціал макротехнологій для одержання мультиплікативних ефектів на всіх рівнях вертикальної інтеграції виробництва товарів і послуг, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і нарощування конкретних переваг за рахунок лідерства в технологіях виробництва, оптимізації форм організації й управління збуту як базової умови потенційного росту конкурентоспроможності
Конкурен-тоспособно-сть підприємства	<p>Для споживачів - здатність задовольняти потреби (вирішувати проблеми) споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів по необхідному наборі параметрів.</p> <p>Для конкурентів - здатність робити товари та послуги, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і створювати умови росту потенціалу конкурентоспроможності.</p> <p>Для інвесторів - здатність використати ресурси підприємства для динамічного розвитку та розширення ринків збуту, збільшення ринкової вартості підприємства.</p> <p>Для суб'єктів ринків - партнерів (галузь, регіон, кластер, держава) - здатність робити конкурентоспроможну продукцію та створювати умови росту потенціалу конкурентоспроможності на основі інноваційних факторів росту.</p>

#### **Питання для самоперевірки:**

1. Фірма як основний суб'єкт конкуренції.
2. Конкурентне співтовариство фірм і стійкість економіки.
3. Конкуренція і якість ринку.
4. Цінність товару для споживача та методи її підвищення.
5. Запас конкурентоспроможності.
6. Конкурентоспроможність співтовариства фірм і міжнародна конкурентоспроможність націй.
7. Проблеми розвитку конкуренції і конкурентних відносин у сучасній Україні.

## Тема 2. Нормативно-правова база захисту конкуренції

### План самостійної роботи:

1. Законодавство України про захист економічної конкуренції.
2. Несумлінна конкуренція.
3. Антимонопольна політика в Україні.

### Методичні рекомендації

#### Питання 1. Законодавство України про захист економічної конкуренції

Законодавство України про захист економічної конкуренції представлено такими основними нормативними актами: Конституція України, Господарський кодекс України; Закони України: «Про Антимонопольний комітет України» (№3360-12 від 26.11.1992 р.), «Про захист економічної конкуренції», «Про захист від несумлінної конкуренції», «Про природні монополії»; підзаконні нормативні акти: «Правила розгляду заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції» (Правила розгляду справ), «Положення про порядок проведення перевірок дотримання законодавства про захист економічної конкуренції» і іншими підзаконними нормативними актами, які розробляються Антимонопольним комітетом України й іншими міністерствами і відомствами. Традиційно вважається, що законодавство про захист економічної конкуренції є складовою частиною господарського законодавства, норми законодавства про захист економічної конкуренції є в Господарському кодексі України (розділ I, розділ 3 «Обмеження монополізму й захист суб'єктів господарювання й споживачів від несумлінної конкуренції»).

Структурно в законодавстві про захист економічної конкуренції України можна виділити два основних правових інститути: інститут антимонопольного регулювання й інститут захисту від несумлінної конкуренції. Але, крім цих інститутів, існує також цілий ряд інших інститутів: інститут статусу та діяльності природних монополій, інститут господарсько-правової відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції, інститут статусу антимонопольних органів, інститут порядку розгляду заяв і справ антимонопольними органами.

Також необхідно відзначити, що регулювання антимонопольно-конкурентних відносин, по-перше - здійснюється як у межах сфери господарювання, так й у сфері цивільно-правових відносин, по-друге - суб'єктами відносин, крім суб'єктів господарювання є, в окремих випадках, і фізичні особи - споживачі (Закони України «Про захист економічної конкуренції» (ст.ст.2, 4), «Про захист від несумлінної конкуренції» (преамбула Закону), по-третє - норми заборони та відповідальності фізичних осіб за порушення в сфері антимонопольно-конкурентних відносин існують як у Кодексі України про адміністративні правопорушення (ст.ст. 164-3, 166-1, 166-2, 166-3, 166-4), так й у Кримінальному кодексі України (ст.ст. 226, 227, 228, 229, 231, 232). Безумовно, це провини та злочини, але без цих дій, неможливі й протиправні дії суб'єкта



господарювання. Таким чином, у законодавстві про захист економічної конкуренції застосовуються норми різних галузей права.

## **Питання 2. Несумлінна конкуренція**

Методи несумлінної конкуренції і монополізм мають дуже давнє походження й тривалу історію. Фактично вони з'явилися разом з інститутом конкуренції й становленням товарно-грошових відносин у державах Древнього світу. Письмові свідчення існування та широкого поширення несумлінної конкуренції в ранній період людської цивілізації досить великі та різноманітні. От як висловлювався про ринкові відносини в VI в. до н.е. Анахарсис, один із семи мудреців античності: «Ринок - це місце, навмисно призначене, щоб обманювати й обкрадати один одного».

Властиво термін "несумлінна конкуренція" уперше з'явився у Франції в середині XI в., а в наслідку в різних інтерпретаціях (тіньова, нелегальна, тотальна конкуренція; *concuurrence déloyale, unlautern wettbewerb, unfair competition*) одержав поширення в інших країнах, оформившись в економіко-правову категорію.

Одночасно з появою торгівлі стали зароджуватися й розвиватися методи несумлінної цінової конкуренції, стали практикуватися таємні і явні змови проти торговельних конкурентів, поступово ввійшла в економічну практику комерційна розвідка (промислове шпигунство), стали викрадатися військові й технологічні секрети конкурентів окремими ремісничими цехами й державами.

Разом з розвитком економічних відносин методи несумлінної конкуренції безупинно вдосконалювалися, стаючи усе більше тонкими й витонченими. У той же час твердість, а часом і з їх не слабшала, а навпроти, зростала. З'явилися й стали впроваджуватися в господарську практику зовсім нові й раніше невідомі методи несумлінної конкуренції: з появою в XVII в. перших акціонерних з - несумлінна боротьба за контрольні пакети акцій конкурентів; з появою газет і періодичних видань - "замовлені" статті й несумлінна реклама й т.д.

Не зупинилася еволюція методів несумлінної конкуренції й у цей час. Так, в останні роки з метою несумлінної конкуренції стали використовуватися хакери (комп'ютерні зломщики) - особи, що проникають у комп'ютерні мережі й бази даних конкурентів, у їхні системи керування з метою промислового шпигунства й дезорганізації роботи конкуруючих фірм. На телебаченні й радіо стали застосовуватися тонкі методи непрямой компрометації й диффамации конкурентів, а також цілий ряд інших методів.

Методи несумлінної конкуренції надзвичайно різноманітні й багатолікі у своїх проявах, вони застосовуються скрізь, де є можливість яким-небудь образом прямо або побічно впливати на конкурента, поставити останнього у важке положення шляхом дезорганізації його виробництва або позбавлення клієнтури. У зв'язку із цим класифікація методів несумлінної конкуренції трохи утруднена, її доводиться здійснювати по досить широких напрямках. Виділимо наступні з них:

1. Проведення цілеспрямованої цінової політики, спрямованої на усунення конкурентів з ринку (демпінг);

2. Застосування методів, сполучених із прямою або непрямую дезінформацією конкурентів і споживачів. До даного напрямку можна віднести всі форми ведення справ під чужим ім'ям - використання чужих брендів і логотипів, а також виготовлення своєї з під чужими товарними знаками;

3. Методи силового впливу на конкурентів. До цієї групи ставляться дії в основному карного характеру, що мають метою змусити діяти конкурентів в «потрібному» напрямку (використається, наприклад, шантаж, залякування, демонстрація сили, киднэппинг, підпали, фізичне усунення конкурентів). Сюди ж можна віднести навмисне використання в конкурентній боротьбі державних силових і контрольних органів (міліції, служби безпеки, податковій інспекції й поліції, пожежної охорони, санітарно-епідеміологічного нагляду, госторгинспекції й ін.) шляхом звертання до останнього в явній або анонімній формі із проханням про перевірку нібито незаконної діяльності конкурентів;

4. Дискредитація (диффамация) конкурентів, поширення про їх відомостей, що ганьблять, у рекламі, засобах масової інформації або іншим способом з метою опорочити конкретних осіб або їхні товари;

5. Розкрадання інтелектуальної власності (програмного продукту, порушення авторських прав на друковану, відео- і аудіопродукцію, винаходів і т.д.) у формі промислового шпигунства або в будь-якій іншій формі з метою зниження власних витрат і більше успішної конкурентної боротьби;

6. Формальна й неформальна змова або угода, об'єднання конкуруючих осіб проти третіх конкурентів або проти споживачів;

7. Специфічні методи несумлінної конкуренції, пов'язані з акціонерною справою й біржовою торгівлею, боротьбою за контрольний пакет акцій конкуруючої корпорації;

8. Бойкот або спонукання до бойкоту товарів конкурентів;

9. Позбавлення конкурентів ринків сировини або збуту товарів;

10. Використання в економічних відносинах асиметричної інформації (инсайдерская торгівля);

11. Обробка персоналу конкуруючої фірми (виявлення незадоволених службовим становищем, заробітною платою й прочим) з метою залучення окремих осіб до співробітництва.

Існує також безліч варіацій методів несумлінної конкуренції; вони можуть різним образом сполучатися й взаємно доповнюватися, образуєючи все нові модифікації.

### **Питання 3. Антимонопольна політика в Україні**

Антимонопольне законодавство в Україні представлено законами України: "Про Антимонопольний комітет України" (1993 р.), "Про захист від несумлінної конкуренції" (1996 р.), "Про природні монополії" (2000 р.), "Про захист економічної конкуренції" (2001 р.) і ін.

На початку 1990-х рр. головний акцент у вітчизняній антимонопольній політиці ставився на подоланні й обмеженні монополізму, що було пов'язане з пануванням у тодішній українській економіці монополій як спадщини

колишнього соціалістичного господарства. Економічна політика держави в той період закономірно придбала форму антимонопольної політики.

Після проведення радикальних реформ, приватизації й демонополізації ситуація в сфері конкурентних відносин в Україні кардинально змінилася. У нових соціально-економічних умовах корінною проблемою антимонопольної політики стало не просто усунення монополізму, а створення ефективного конкурентного середовища, здатної забезпечити постійний економічний ріст і стабільне підвищення життєвого рівня народу. Акцент у здійсненні антимонопольної політики на початку XXI в. переноситься з подолання й обмеження монополізму на захист економічної конкуренції. Основним змістом сучасного етапу антимонопольної політики є захист уже створеного конкурентного середовища, підвищення ефективності функціонування існуючих конкурентних відносин.

Це привело до трансформації антимонопольної політики держави в конкурентну політику, а антимонопольного законодавства - у конкурентне законодавство.

**Конкурентна політика** - це система заходів держави по створенню й розвитку конкурентного середовища, регулюванню конкурентних відносин і конкурентного процесу з метою підтримки й заохочення економічної конкуренції, боротьби з негативними наслідками монополізму, захисту законних інтересів підприємців і споживачів.

**Стратегічною метою конкурентної політики** є державна підтримка ефективної конкуренції й створення рівних умов для всіх суб'єктів ринкових відносин. Головне завдання конкурентної політики - формування середовища, при якій дії ринкових агентів, що порушують конкурентні правила, стають економічно не вигідними.

Державний контроль за дотриманням конкурентного законодавства, захист інтересів підприємців і споживачів від його порушень здійснюється Антимонопольним комітетом України відповідно до його повноважень, певним законом.

Основними завданнями Антимонопольного комітету України є:

- здійснення державного контролю над дотриманням антимонопольного законодавства;
- запобігання, виявлення й припинення порушень антимонопольного законодавства;
- контроль за економічною концентрацією;
- сприяння розвитку сумлінної конкуренції.

Основними функціями Антимонопольного комітету України є:

- здійснення державного контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції;
- запобігання, виявлення й припинення порушень конкурентного законодавства;
- контроль за економічною концентрацією;
- сприяння розвитку сумлінної конкуренції.

До методів здійснення конкурентної політики відносять:

- правові: прийняття відповідних законодавчих і нормативно-правових актів;
- організаційно-контролюючі: розробка й організація виконання заходів, спрямованих на запобігання порушень конкурентного законодавства; проведення моніторингу, перевірок, експертизи;
- адміністративно-імперативні: примусовий поділ господарюючих суб'єктів, застосування санкцій, штрафів;
- профілактично-роз'яснювальні: інформування, внесення пропозицій і рекомендацій з усунення порушень, роз'яснення щодо кваліфікації порушень.

Для визначення монопольного положення господарюючих суб'єктів на ринку використовують певні кількісні показники. Так, в Україні положення вважається монопольним, якщо частка на ринку одного господарюючого суб'єкта перевищує 35 %, трьох суб'єктів - 50, п'яти суб'єктів - 70%.

Види відповідальності встановлені Законом України "Про захист економічної конкуренції" за зловживання монопольним (домінуючим) положенням:

- штрафи;
- примусове роз'єднання монопольних утворень;
- адміністративна відповідальність;
- відшкодування заподіяної шкоди.

Правовою базою конкурентної політики є конкурентне законодавство.

**Конкурентне законодавство** - це сукупність законів, нормативних й інструктивних документів, які визначають правові основи підтримки й захисту економічної конкуренції й обмеження монополізму в підприємницькій діяльності.

#### **Питання для самоперевірки:**

1. Охарактеризуйте законодавство України про захист економічної конкуренції.
2. Поняття несумлінної конкуренції.
3. Методи несумлінної конкуренції.
4. В чому полягає сутність антимонопольної політики в Україні?
5. Назвіть основні функції Антимонопольного комітету України.

### **Тема 3. Аналітичні методи дослідження конкуренції в галузі**

#### **План самостійної роботи:**

1. Структурний аналіз галузей.
2. Внутрішньогалузевий структурний аналіз.

#### **Методичні рекомендації**

#### **Питання 1. Структурний аналіз галузей**

Сутність формулювання конкурентної стратегії складається в зіставленні компанії і її оточення. Структура галузі значною мірою визначає конкурентні правила гри, а також варіанти стратегії, розроблювальні для фірми. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил. Сукупний вплив цих сил визначає кінцевий потенціал прибутковості в галузі, вимірюваний як довгостроковий показник прибутку на інвестований капітал. Не всі галузі мають однаковий потенціал.

Завдання конкурентної стратегії будь-якої бізнесу-одиниці полягає в тому, щоб знайти таку позицію в галузі, що дозволить їй щонайкраще захистити себе від цих конкурентних сил або впливати на них з вигодою для себе.

Знання цих основних вихідних точок конкурентного тиску дозволяє зрозуміти вирішальні переваги та слабкі сторони компанії, стимулює позиціонування в галузі, указує на ті сфери, у яких стратегічні зміни можуть дати найбільший вигравш і де галузеві тенденції здатні з найбільшою силою виявити себе як можливості або загрози.

Як робоче визначення галузі приймемо, що це - група компаній, які роблять продукти, що є близькими субститутами.

П'ять конкурентних сил - загроза входження на ринок нових учасників, загроза появи субститутів, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників і суперництво між діючими конкурентами. Конкуренція в такому широкому змісті може бути визначена як розширене суперництво.

Зрозуміло, у кожній галузі при формуванні специфічного характеру конкуренції існують різні сили.

Кожна фірма, взаємодіючи зі структурою галузі, буде мати унікальні переваги й слабкі сторони. У той же час структура галузі може змінюватися та дійсно поступово міняється із часом.

Дія кожної конкурентної сили залежить від ряду важливих економічних і технічних характеристик галузі.

## І. ЗАГРОЗА ВХОДЖЕННЯ В ГАЛУЗЬ НОВИХ КОНКУРЕНТІВ

Нові конкуренти, що входять у галузь, несуть із собою нові виробничі потужності, прагнення захопити частку ринку, а найчастіше й значні ресурси. У результаті можуть знизитися ціни або підвищитися витрати діючих підприємств, що скорочує прибутковість.

Ступінь загрози входження в галузь залежить від існуючих бар'єрів входження.

### Бар'єри входження

Існує шість основних джерел виникнення бар'єрів для входження в галузь.

1. Економія на масштабі. Економія на масштабі означає скорочення питомих витрат на виробництво одиниці продукту (або на здійснення окремої операції або функції в загальному процесі виробництва продукту) при рості абсолютних обсягів виробництва за певний період.

Підрозділи многопрофільної фірми можуть витягати економію, аналогічну економії на масштабі, за рахунок спільної участі в операціях або функціях з іншими видами виробництва.

Ще один тип бар'єра для входження в галузь, пов'язаний з економією на масштабі, має місце при економії за рахунок вертикальної інтеграції, тобто здійснення послідовних етапів виробництва або розподіли.

2. Диференціація продукту - означає, що діючі в галузі фірми користуються перевагами відомого бренда та лояльності споживачів, що з'явилося результатом витрачених зусиль в області реклами, обслуговування, додання продукту якісних відмінностей, або просто завдяки тому, що першими почали його виробництво.

3. Потреби в капіталі. Необхідність інвестувати значні фінансові ресурси для можливості успішно конкурувати створює бар'єр для входження в галузь, особливо якщо мова йде про ризиковані або авансові вкладення, що не відшкодовуються, у рекламу або наукові дослідження та розробки.

4. Витрати перемикавання. Бар'єр для входження в галузь створюється присутністю витрат перемикавання, прикладом яких можуть служити разові витрати покупця, які він несе при переході від одного постачальника товару до іншого. У категорію витрат перемикавання можуть входити витрати на перепідготовку персоналу; на придбання нового допоміжного обладнання; витрати, у тому числі часу, на тестування або перевірку якості нового джерела постачання; витрати, пов'язані з наданням технічної допомоги з боку продавця, із внесенням змін у конструкцію виробу, і навіть психологічні витрати, пов'язані з розривом відносин. Якщо витрати перемикавання, характерні для галузі, високі, перед новими конкурентами встане завдання запропонувати ринку більш вигідні умови за рахунок зниження власних витрат і підвищення ефективності, для того щоб змусити покупця перемкнутися з діючих у галузі фірм на себе.

5. Доступ до оптових і роздрібних каналів збуту. Бар'єр для входження в галузь може виникнути у зв'язку з необхідністю для нового конкурента забезпечити збут свого продукту. Іноді цей бар'єр настільки високий, що для його подолання нова фірма повинна створювати зовсім новий канал збуту.

6. Вартісні перешкоди, не пов'язані з масштабом – діючі у галузі фірми незалежно від своїх розмірів й економії на масштабі можуть мати переваги по витратах, що не доступні для потенційних конкурентів. Факторами, що визначають найбільш істотні переваги такого роду є наступні:

- сприятливе розташування. Діючі фірми могли влаштуватися на зручних місцях до того, як ринкові сили накрутили на них ціни до рівня, що відбиває їх реальну вартість;

- державні субсидії. Пільгові державні субсидії можуть служити для діючих фірм джерелом довгострокової переваги;

- крива навчання або досвіду. У деяких видах бізнесу спостерігається тенденція до зниження питомих витрат у міру нагромадження фірмою досвіду виробництва. Зниження витрат порозумівається тим, що працівники вдосконалюють свої навички та підвищують продуктивність (класична крива навчання), росте ефективність планування виробництва, використання встаткування, методів виміру й контролю, розробляються спеціалізоване встаткування й процеси, зміни в конструкції виробів полегшують їх виготовлення й т.д. Досвідом у цьому випадку йменуються певні технологічні зміни, які можуть відбуватися не тільки у виробництві, але й у системі розподілу й збуту продукту,

матеріально-технічному забезпеченні й інших функціональних сферах. Подібно економії на масштабі, зниження витрат за рахунок досвіду зв'язано не з усією діяльністю фірми, а виникає в її окремих складових операціях або функціях. Досвід може служити джерелом зниження витрат у з маркетингу, збуту й т.д., так само як у виробництві або окремих виробничих операціях, тому кожен компонент витрат повинен бути досліджений з погляду ефекту досвіду.

Знову виникаючі фірми, що не мають досвіду, неминуче будуть мати більш високий рівень витрат у порівнянні з діючими й будуть змушені нести значні стартові збитки.

7. Державна політика. Держава може обмежити або навіть закрити входження в ту або іншу галузь за допомогою таких засобів, як вимога ліцензування й обмеження на використання джерел сировини (наприклад, вугленосних шарів або схилів гір для будівництва гірськолижних трас). Регульовані галузі, такі як автомобільні вантажоперевезення, залізничний транспорт, торгівля спиртними напоями, діяльність транспортних агентств, є наочними прикладами. Політика уряду в цих областях, безумовно, несе пряму суспільну вигоду, але часто має й вторинні наслідки з погляду входження, які залишаються непоміченими.

## 2. ІНТЕНСИВНІСТЬ СУПЕРНИЦТВА МІЖ ДІЮЧИМИ КОНКУРЕНТАМИ

Суперництво між діючими конкурентами приймає відому форму з використанням тактик, заснованих на ціновій конкуренції, рекламних битвах, освоєнні нової продукції, розширенні обслуговування споживачів і наданні гарантій. У більшості галузей конкурентні дії однієї фірми впливають на її конкурентів і можуть спровокувати відповідні дії. Це означає, що фірми взаємозалежні. Така модель дій і відповідної реакції може мати різні наслідки, не завжди сприятливі для ініціатора й галузі в цілому. Якщо відбувається ескалація дій, всі компанії галузі можуть постраждати й погіршити своє положення.

Деякі форми конкуренції, насамперед цінова конкуренція, у край нестійкі й цілком можуть привести до погіршення стану всієї галузі з погляду прибутковості. Зниження цін знаходить швидку та легку відповідь з боку суперників й у цьому випадку знижується дохід всіх фірм, якщо галузева еластичність попиту за ціною недостатньо висока. Рекламні битви, з іншого боку, можуть збільшити попит або підвищити ступінь диференціації продукту до вигоди всіх фірм галузі.

У деяких галузях суперництво може характеризуватися такими визначеннями, як «різке» або «нещадне», в інші - як «увічливе» або «делікатне». Інтенсивність суперництва є результатом ряду взаємодіючих структурних факторів.

А) численні або рівні під силу конкуренти. Коли число фірм високо, велика ймовірність появи серед них бажаючих виділитися;

Б) низькі темпи росту в галузі. Низькі темпи росту перетворюють конкуренцію в галузі в погоню фірм за розширенням, за часткою ринку. Конкурентна боротьба за частку ринку значно більш нестійка, чим конкуренція в ситуації швидкого росту галузі, коли фірми можуть поліпшувати свої результати,

просто йдучи в ногу з її загальним темпом, і коли всі їх фінансові й управлінські ресурси можуть знайти застосування в процесі розширення;

В) високий рівень постійних витрат або витрат на зберігання. При високих постійних витратах всі фірми зазнають сильного тиску на користь повного завантаження потужностей, що швидко роздуває ціни, і навпаки, наявність надлишкових потужностей викликає хвилю їх (цін) зниження.

Г) відсутність диференціації або витрати перемикавання. У випадках, коли продукт або послуга сприймаються як предмет споживання, вибір покупця значною мірою засноване на ціні й обслуговуванні, у результаті виникає тиск, що викликає інтенсивну конкуренцію цін й обслуговування. Ці форми конкуренції, як відзначалося, особливо нестійкі. З іншого боку, диференціація продукту створює захист від конкурентних зіткнень, оскільки покупці мають переваги й лояльність до конкретних продавців. Витрати перемикавання мають той ж ефект.

Д) велике збільшення виробничих потужностей. Коли економія на масштабі стимулює збільшення потужностей великими порціями, такі збільшення можуть постійно порушувати рівновагу галузевого попиту та пропозиції, особливо в тих випадках, коли є небезпека концентрації таких збільшень. Галузь час від часу може випробовувати періоди надлишкового нагромадження потужностей і зниження цін.

Е) розмаїття конкурентів. Конкуренти розрізняються по своїх стратегіях, походженню, персоналіям, відносинам з материнськими компаніями, мають різні цілі, методи ведення конкуренції й можуть постійно зіштовхуватися один з одним у процесі. Їм буває важко точно визначити наміри один до одного й домовитися про «правила гри» у галузі. Стратегічний вибір, правильний для одного конкурента, виявиться помилковим для інших.

Ж) високі стратегічні ставки. Суперництво в галузі стає ще більш нестійким, якщо ряд фірм роблять високі ставки на досягнення успіху в цій галузі. Наприклад, диверсифікована фірма може надавати великого значення досягненню успіху в певній галузі з метою просування загальної корпоративної стратегії. Або іноземна фірма, наприклад, Bosch, Sony або Philips, може відчувати потребу в досягненні міцної позиції на американському ринку для того, щоб придбати глобальний престиж або довіру до своєї технології.

У подібних ситуаціях цілі фірм можуть не тільки істотно розрізнятися, але й впливати, оскільки є експансіоністськими й означають потенційну готовність пожертвувати прибутковістю.

Високі бар'єри для виходу. Бар'єри для виходу з галузі - це економічні, стратегічні та психологічні фактори, що утримують компанії на конкурентному полі навіть при низьких доходах або збитковості. Основними джерелами бар'єрів для виходу є наступні.

- Спеціалізовані активи. Висока спеціалізація активів для даного бізнесу або місця розташування підприємства припускає їх низьку ліквідаційну вартість, або високі витрати на передачу іншому власнику, або конверсію.

- Постійні витрати, пов'язані з виходом. Сюди включаються трудові угоди, витрати на переміщення, підтримку потужностей для виробництва запасних частин і т.п.



- стратегічні взаємозв'язки. Взаємозв'язки між бізнес-одиноцею й іншими підрозділами компанії з погляду іміджу, маркетингового потенціалу, доступу до фінансових ринків, спільного використання потужностей й ін. Ці фактори змушують фірму надавати велике стратегічне значення своїй присутності в даному бізнесі.

- психологічні бар'єри. Небажання менеджменту приймати економічно обґрунтовані рішення про вихід - викликані такими факторами, як ідентифікація з даним конкретним бізнесом, лояльність стосовно співробітників, побоювання перервати власну кар'єру, гордість й ін.

- державні та соціальні обмеження. Заборона або дії з боку уряду (правительства) проти виходу з галузі/ринку, обумовлено заклопотаністю уряду з приводу втрати робочих місць і негативного впливу на регіональну економіку. Подібні явища більш поширені за межами США.

### 3. ТИСК З БОКУ ПРОДУКТІВ-СУБСТИТУТІВ

Конкуренція в широкому змісті відбувається не тільки в рамках галузі, але й між всіма фірмами даної галузі та галузями, що роблять продукти-субститути. Субститути обмежують потенційну прибутковість галузі, установлюючи стелю цін для діючих у ній фірм. Чим більш приваблива альтернативна цінова характеристика субститутів, тим міцніше перешкода, що стримує галузевий прибуток.

Протистояння субститутам цілком може стати предметом колективних зусиль галузі. Наприклад, якщо рекламні акції однієї фірми можуть виявитися недостатніми для підтримки позиції галузі проти субституту, тривала й масована кампанія, здійснювана всіма учасниками галузі, цілком може поліпшити її колективну позицію. Той же ефект може зробити колективна відповідь у таких областях, як поліпшення якості продукцій, удосконалювання діяльності в сфері маркетингу й т.д.

Найбільшої уваги заслуговують ті продукти-субститути, які: 1) характеризуються ціновою динамікою, що поліпшує їх позиції стосовно традиційного продукту галузі, або 2) виробляються галузями з високим рівнем прибутку. В останньому випадку субститути найчастіше швидко вступають у гру, якщо ті або інші явища підсилюють конкуренцію в їх галузі, а також викликають необхідність зниження цін або поліпшення фінансових результатів. Аналіз таких тенденцій може виявитися важливим для прийняття рішень про те, чи намагатися вибудувати стратегічні бар'єри для субституту або будувати свою стратегію, виходячи з неминучості присутності субституту як потужний фактор. Наприклад, в індустрії охорони й безпеки сильним субститутом є електронні системи сигналізації. Більш того, їх значимість може тільки збільшуватися, якщо трудомісткі охоронні функції неминуче ростуть у ціні, тоді як електронні системи вдосконалюються й дешевшають. Адекватною відповіддю з боку охоронних фірм у цьому випадку, імовірно, є не спроба перевершити електронні системи по всіх статтях, а пакетна пропозиція охоронців й електронних систем на базі перетворення співробітників у кваліфікованих операторів.

### 4. РИНКОВА ВЛАДА ПОКУПЦІВ

Покупці конкурують із галуззю, змушуючи ціни знижуватися, вимагаючи на ринку продуктів більш високої якості або більшої кількості послуг, зіштовхуючи конкурентів один з одним, - і все це за рахунок прибутковості галузі. Влада кожної з найважливіших для галузі груп покупців залежить від ряду характеристик ринкової ситуації й відносної частки її закупівель продукції галузі в порівнянні із загальним обсягом галузевого випуску. Група покупців має значну владу при наявності наступних умов.

1. Група характеризується високою концентрацією або купує значну частку продукції продавця. Значний обсяг продажів, що доводиться на частку покупця, підвищує значимість його бізнесу для продавця. Великі покупці представляють особливо потужну силу, якщо галузі властиві високі постійні витрати, що змушують прагнути до повного завантаження потужностей, як це має місце, наприклад, у переробці зерна або виробництві рідких хімікатів.

2. Закуповувана галузева продукція становить значну частку закупівель або витрат покупця. У цьому випадку покупці схильні проводити при закупівлі ретельний відбір і витратити ресурси на пошук товарів за сприятливими цінами. Як правило, чутливість покупців до ціни значно менше, коли їх закупівлі в даній галузі становлять невелику частку їх витрат.

3. Продукти, що купують у галузі, є стандартними або недиференційованими. Покупці, упевнені в тім, що завжди зможуть знайти альтернативне джерело постачання, можуть змусити компанії грати друг проти друга.

4. Покупець не несе істотних витрат перемикання. Витрати перемикання прив'язують покупця до певних продавців. І навпаки, влада покупця підсилюється, якщо витрати перемикання високі в продавця.

5. Покупець має низький рівень прибутку. Низький прибуток створює сильні стимули до закупівель по більш низьким цінам. Наприклад, постачальники фірми Chrysler скаржилися на тиск із її боку на користь установлення більш сприятливих умов поставок. У той же час високоприбуткові покупці, як правило, менш чутливі до цін (зрозуміло, якщо даний товар не становить значну частку їх витрат) і схильні піклуватися про довгострокове благополуччя своїх постачальників.

6. Є реальна загроза здійснення покупцями вертикальної інтеграції попередніх стадій виробництва. Якщо покупці або частково інтегровані, або загрожують інтегрувати у своє виробництво його попередні стадії, вони одержують можливість домагатися цінових поступок. Провідні автомобільні фірми General Motors й Ford добре відомі своїми загрозами освоєння власних виробництв як засобом тиску при здійсненні угод. Вони проводять політику часткової інтеграції, тобто самозабезпечення частини своїх потреб у тих або інших компонентах і задоволення потреби за рахунок закупівель. Часткове забезпечення за рахунок власного виробництва не тільки надає їх загрозам подальшої інтеграції особливу вірогідність, але й надає детальне знання про витрати цього виробництва. Влада покупця може бути частково нейтралізована, якщо фірми даної галузі висувають зустрічну загрозу вертикальної інтеграції наступних стадій виробництва, тобто проникнення в галузь покупця.

7. Продукт галузі не робить впливу на якість продукту або послуги покупців. Якщо якість продукту покупців сильно залежить від продукту даної галузі, то покупці, як правило, менш чутливі до цін.

8. У покупця є повна інформація. Якщо покупець має повну інформацію про попит, фактичні ринкові ціни і навіть витрати постачальника, це, як правило, дає йому більшу силу при веденні переговорів. Маючи повну інформацію, покупець має більше можливостей забезпечити найбільш сприятливі ціни в порівнянні з іншими та спростувати заяви постачальників про те, що такі ціни загрожують їх життєздатності.

Більшість цих факторів влади властиві як промисловим і комерційним покупцям, так і покупцям споживчих товарів; необхідна лише модифікація критеріїв.

Вибір компанією груп покупців для продажу своєї продукції необхідно розглядати як найважливіше стратегічне рішення. Компанія може поліпшити своє стратегічне положення, знайшовши покупців, що володіють у найменшій мері владою або здатністю робити несприятливий вплив, інакше кажучи, застосувавши відбір покупців.

#### 5. РИНКОВА ВЛАДА ПОСТАЧАЛЬНИКІВ

Постачальники здатні виявити ринкову владу над учасниками галузі загрозою підвищення цін або зниження якості товарів, що поставляють. Таким чином постачальники можуть викачувати прибуток з галузі, що виявиться нездатної відшкодувати цей ріст цін підвищенням власних цін. Наприклад, хімічні компанії, підвищивши свої ціни, сприяли зниженню прибутковості виробників продуктів в аерозольному впакуванні, які одночасно випробовували жорстку конкуренцію з аналогічними виробництвами, налагодженими їх покупцями для самозабезпечення, і тому були досить обмежені в можливості підвищення цін.

Умови, у яких виникає влада постачальників, мають певну подібність із умовами влади покупців. Група постачальників має значну владу при наявності наступних умов.

1. У ній домінує незначне число компаній і рівень концентрації вище, ніж у галузі, якій вона продає/поставляє. Група постачальників, що продає свою продукцію більш фрагментованій групі покупців, як правило, здатна значно впливати на ціни, якість й умови поставки.

При обслуговуванні даної галузі вона не конкурує з іншими продуктами-субститутами. Навіть великі й потужні постачальники можуть бути обмежені у своїй владі, якщо змушені конкурувати із субститутами. Наприклад, компанії, що роблять різні замітники цукру, випробовують гостру конкуренцію по багатьом напрямкам використання продукції, незважаючи на те, що кожна з них перевищує по своїх розмірах компанії-покупці.

2. Галузь не грає істотної ролі як споживач продукції групи постачальників. Якщо постачальники обслуговують ряд галузей і дана галузь займає незначну частку їх продажів, їх можливості в прояві влади зростають. Якщо ж галузь є важливим споживачем, успіхи постачальників тісно пов'язані з її успіхами, тому вони будуть прагнути дотримувати її інтереси не тільки в ціноутворенні, але й надаючи підтримку в таких сферах, як дослідження та розробки, а також лобіювання.

3. Продукт постачальників є важливим вихідним ресурсом у бізнесі покупця. Такий ресурс може визначати ефективність виробничого процесу або якість продукції покупця, що підсилює владу постачальника. Ця ситуація особливо характерна для виробництва, що використовує ресурси, не здатні зберігатися (швидко псуються) і не дозволяють покупцеві створювати запаси.

4. Продукція групи постачальників диференційована або створює витрати перемикання. Наявність диференціації або витрат перемикання для покупців позбавляє їх можливості грати на зміні постачальників. Протилежні наслідки виникають у випадку, якщо з витратами перемикання зіштовхується постачальник.

Група постачальників висуває реальну загрозу вертикальної інтеграції наступних стадій виробництва. Такі дії позбавляють учасників даної галузі можливості домагатися поліпшення умов поставок.

5. Звичайно як постачальників розглядаються інші фірми, однак робоча сила також повинна бути визнана як постачальник, що володіє до того ж значною владою в багатьох галузях. Практика надає численні свідчення, як робоча сила в умовах підвищеного попиту на неї або її високу кваліфікацію, а також об'єднана в сильні профспілки, може відвоювати істотну частину потенційного прибутку галузі. Принципи визначення потенційної влади робочої сили як постачальника аналогічні тим, які розглядалися раніше. Найважливішим додатковим фактором оцінки робочої сили є рівень її організованості, а також ступінь попиту на її обмежені категорії. При високій організованості або обмеженості пропозиції робоча сила може мати значну владу.

Умови, що визначають владу постачальників, не тільки піддані змінам, але й часто перебувають поза впливом фірм. Однак іноді фірма здатна поліпшити ситуацію із владою постачальників, як і з владою покупців, за допомогою стратегії. Вона може, наприклад, висунути загрозу інтеграції попередніх стадій виробництва, прагнути до усунення витрат перемикання й т.п.

## Питання 2. Внутрішньогалузевий структурний аналіз

Дотепер у центрі дослідження перебувала галузь загалом. У той же час очевидно, що галузевий структурний аналіз може бути застосований на більш глибокому рівні, чим рівень галузі в цілому. У багатьох, якщо не в більшості галузей, можна спостерігати фірми, які прийняли різні варіанти конкурентної стратегії по таких напрямках, як виробнича спеціалізація, вертикальна інтеграція й т.д., і досягли різних показників частки ринку. Крім того, деякі фірми протягом тривалого періоду перевершують інші за рівнем прибутку на інвестований капітал. Наприклад, в IBM цей показник був завжди вище (близько 20%), чим в інших виробників універсальних обчислювальних машин. General Motors протягом тривалого часу перевершувала Ford, Chrysler. У деяких галузях більш дрібні фірми мають кращі показники, чим великі

П'ять основних конкурентних сил створюють умови, у яких конкурують всі фірми галузі. Однак ми повинні пояснити, чому одні фірми більш прибуткові, чим інші, і як це пов'язане з їх стратегічним положенням.

### Напрямки конкурентної стратегії

Проведені компаніями варіанти стратегії конкурентної боротьби в галузі можуть відрізнитися друг від друга по багатьом параметрам. Проте перераховані нижче напрямки стратегії, як правило, охоплюють можливий стратегічний вибір, наявний у компанії в даній галузі:

1. якість продукції: рівень якості продукції компанії включаючи сировину, специфікації, дотримання нормативів і допусків, споживчих властивостей й ін.;

2. технологічне лідерство: ступінь прагнення компанії до технологічного лідерства в порівнянні із запозиченням і копіюванням новітніх технологій; важливо відзначити, що фірма може бути лідером у технології, але свідомо не робити продукцію вищої якості, якість і технологічне лідерство не завжди збігаються;

3. вертикальна інтеграція: розмір доданої вартості, що відбиває рівень інтеграції наступних і попередніх стадій виробництва, у тому числі наявність у фірми своєї системи збуту, ексклюзивних або власних роздрібних торговельних підприємств, мережі обслуговування й т.д.;

4. позиція по витратах: прагнення фірми до позиції низького рівня виробничих і збутових витрат на основі інвестицій у потужності й устаткування, що сприяють мінімізації витрат;

5. обслуговування: рівень надання фірмою додаткових послуг, що супроводжують її продукцію, у тому числі інженерно-технічна підтримка, власна мережа обслуговування, кредит й ін.; цей аспект стратегії може розглядатися як елемент вертикальної інтеграції, але його корисно виділити для аналітичних цілей;

6. політика ціноутворення: відносна цінова позиція фірми на ринку; цінова позиція, як правило, пов'язана з такими параметрами, як позиція по витратах й якість продукції, однак ціна є самостійним стратегічним параметром і повинна розглядатися окремо;

7. левередж: показники використання позикових коштів і частка постійних витрат у повних витратах;

8. характер відносин з материнською компанією: вимоги до поводження підрозділу, що впливають із відносин між підрозділом і його материнською компанією. Фірма може входити до складу диверсифікованого конгломерату, бути ланкою вертикально інтегрованого ланцюга підприємств, підрозділом групи взаємозалежних підприємств у широкому секторі економіки, дочірнім підприємством іноземної компанії й т.д. Характер відносин з материнською компанією буде впливати на цілі управління, ресурси, якими володіє фірма, а можливо, і визначати деякі з її операцій або функцій, виконуваних разом з іншими підрозділами;

9. відносини з урядами країни базування та приймаючої країни: у міжнародному бізнесі - відносини, які фірма встановила або об'єктом яких вона є; відносини з урядом своєї країни, а також з урядами іноземних держав, у яких вона діє. Держава базування може надавати ресурси або іншу підтримку фірмі, а також регулювати її діяльність або впливати на її цілі іншим способом. Уряди приймаючих країн часто виконують ті ж функції.

Кожне із цих стратегічних напрямків може бути розглянуте з погляду фірми в різному ступені деталізації, до них можуть бути додані й інші напрямки, що доповнюють аналіз. Важливо те, що ці характеристики створюють загальну картину позиції фірми.

Стратегічні напрямки взаємозалежні між собою. Фірма з відносно низьким рівнем цін на продукцію звичайно має позицію низького рівня витрат і гарну, хоча й не найвищу, якість продукції. Засобами досягнення низького рівня витрат може послужити високий ступінь вертикальної інтеграції. Як показує цей приклад, стратегічні напрямки для конкретної фірми, як правило, формують внутрішньо погоджений комплекс. Звичайно в кожній галузі є фірми, для яких характерні різні, але внутрішньо погоджені комбінації стратегічних напрямків.

#### Стратегічні групи

Перший крок внутрішньогалузевого структурного аналізу складається в характеристиці варіантів стратегій всіх основних конкурентів по зазначених стратегічних напрямках. Ця робота дозволяє потім виділити в галузі стратегічні групи. Стратегічна група являє собою групу фірм галузі, що володіють однаковим або подібним варіантом стратегії. У галузі може бути тільки одна стратегічна група, якщо всі фірми проводять ту саму стратегію. Інша крайність - кожна фірма може представляти самостійну стратегічну групу. Однак, як правило, є невелика кількість стратегічних груп, що відбивають істотні розходження в стратегії між фірмами галузі. Наприклад, у виробництві основного електроустаткування одна зі стратегічних груп (де General Electric є типовим представником) характеризується різноманітним асортиментом товарів, інтенсивною рекламою, високим рівнем інтеграції виробництва, розвитком систем збуту й обслуговування. Інша група складається зі спеціалізованих виробників, що обслуговують сегмент ринку високоякісної й дорогої продукції й спеціальних каналів збуту. Третя група випускає нерекламовані продукти під маркою торговельного підприємства. Крім того, у цій галузі можна виділити ще одну або дві додаткові групи.

Стратегічна група часто, але не завжди, відрізняється своїм підходом до продукту або маркетингу. Іноді в таких галузях, як, наприклад, борошномельна промисловість, виробництво хімікатів або цукру, групи випускають однакові продукти, але їх підходи до виробництва, логістиці, вертикальній інтеграції різні. Фірми можуть також мати подібні стратегії, але різні відносини з материнськими компаніями або урядами, що по-різному впливають на їх цілі. Стратегічні групи не є еквівалентом ринкових сегментів або стратегій сегментації, вони визначаються на основі більш широкої концепції стратегічного положення.

Стратегічні групи формуються з багатьох причин, наприклад, по споконвічних перевагах і слабких сторонах, за часом входження в галузь, по історичних обставинах. Однак як тільки такі групи утворилися, фірми однієї стратегічної групи, як правило, поєднує основний зміст стратегії. Дотримуючись подібних стратегій, вони нерідко мають близькі показники частки ринку, випробовують схожі впливи й однаково реагують на зовнішні явища або конкурентні дії в галузі. Ці характеристики дозволяють скласти карту стратегічних груп і використати її як аналітичний інструмент.

У рідких випадках, коли в галузі представлена тільки одна стратегічна група, цю галузь можна проаналізувати повністю, використовуючи методологію структурного аналізу, описану в 1 питанні. У такому випадку структура галузі забезпечує рівний потенційний рівень стійкої прибутковості для всіх фірм, а фактична прибутковість кожної окремої фірми в довгостроковому аспекті визначається здатністю реалізувати загальну стратегію. Якщо ж у галузі кілька стратегічних груп, аналіз буде більше складним. Потенціал прибутковості фірм, що належать до різних стратегічних груп, часто неоднаковий, що порозумівається не тільки їх здатністю реалізації стратегії, але й різним впливом на них з боку п'яти основних конкурентних сил.

#### **Питання для самоперевірки:**

1. Сутність структурного аналізу галузей.
2. Структурні фактори, що спричиняються інтенсивність конкуренції.
3. Структурний аналіз і конкурентна стратегія.
4. Методика аналізу конкурентів.
5. Компоненти аналізу конкурентів.
6. Аналіз конкурентів і прогнозування галузі.
7. Внутрішньогалузевий структурний аналіз.
8. Використання портфельних методів аналізу конкурентів.

#### **Тема 4. Оцінка конкурентоспроможності об'єктів ринку**

##### **План самостійної роботи:**

1. Методи визначення конкурентоспроможності об'єктів ринку.
2. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства.

##### **Методичні рекомендації**

##### **Питання 1. Методи визначення конкурентоспроможності об'єктів ринку**

Оцінка конкурентоспроможності товару здійснюється шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння. При цьому можуть використатися диференціальний, комплексний і змішаний методи оцінки.

Диференціальний метод заснований на використанні й зіставленні одиничних параметрів якості аналізованої продукції й бази порівняння шляхом побудови для кожного з них відповідного параметричного індексу.

Комплексний метод застосовується у випадку, якщо для характеристики якості товару використовується сукупність параметрів, що описують яку-небудь властивість.

При змішаному методі оцінки конкурентоздатності товару використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, і частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

Особливо слід зазначити оцінку "твердих" показників якості, що ставляться до групи регламентованих оцінних параметрів. Невідповідність характеристик товару значенням, які запропоновані стандартами, нормами, правилами й іншими нормативно-технічними документами, що мають юридичну чинність, свідчить про неможливість використання товару, тобто про його абсолютну неконкурентоздатність. Тому для оцінки цих параметрів варто використати окремий комплексний показник (IGст)

Вартісні показники конкурентоздатності товару характеризують ціну споживання, тобто витрати споживача, необхідні для задоволення його потреби.

Ухвалюючи рішення щодо покупки, покупець враховує не тільки ціну товару, але й те, у скільки йому обійдеться експлуатація, зміст цього товару в процесі його використання.

Тому, визначаючи рівень конкурентоздатності товару, варто враховувати витрати споживача по придбання й експлуатації товару, а не тільки оцінювати товар по ступені його відповідності конкретним потребам.

## **Питання 2. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства**

Оцінку конкурентоздатності можна інтерпретувати як геометричну фігуру, що слугує кількісною мірою стійкості конкурентного стану підприємства. Стійкість такої геометричної фігури характеризує реальне конкурентне положення підприємства.

Багатокутник конкурентоздатності може слугувати підставою для побудови імітаційної моделі ринкової рівноваги в умовах конкурентного суперництва товаровиробників. Це підстава, що складається з векторів-променів, і буде визначати ступінь потенційної конкурентоздатності підприємства. Кожен вектор у своєму граничному значенні являє собою радіус кола, що відповідає максимальному потенціалу внутрішніх можливостей господарюючого суб'єкта (ідеальний варіант). Обчислення обсягу одержуваної піраміди буде визначати кінцеву оцінку реальної конкурентоздатності підприємства.



Кількісна міра, що характеризує реальне положення підприємства в конкурентному середовищі - частка ринку (Н), - виступає як висота піраміди, як оптимальний кількісний параметр.

Обчислення обсягу піраміди характеризує реальний результат оцінки конкурентоздатності підприємства, тобто величина цього параметра визначає кількісну оцінку конкурентоздатності. Підстава піраміди формують шість векторів-променів, що визначають внутрішню конкурентоздатність підприємства, величину якої можна розрахувати в такий спосіб:

$$P_{\text{кон}} = \frac{1}{2} \times \sin \alpha \times (K_1 \times K_2 + K_2 \times K_3 + \dots + K_6 \times K_1),$$

де  $P_{\text{кон}}$  - площа підстави піраміди (багатокутника конкурентоздатності продукції);

$\sin \alpha$  - кут між векторами в багатокутнику (підставі), тому що векторів у моделі шість, то кут буде дорівнює  $60^\circ$ .

Кожен вектор у своєму граничному значенні являє собою радіус кола, що відповідає максимальному значенню (ідеальний варіант) оціночного показника.

Використовуючи параметри внутрішньої конкурентоздатності підприємства  $P_{\text{кон}}$  і результуючого параметра Н, перетворимо запропоноване вираження, тоді кінцева формула оцінки конкурентоздатності підприємства буде мати такий вигляд:

$$E_k = \frac{1}{3} \times P_{\text{кон}} \times H$$

де  $E_k$  - оцінка конкурентоздатності промислового підприємства.

Універсальний характер розглянутої моделі дозволяє варіювати номенклатуру оцінюваних параметрів, виходячи з інформаційних можливостей, рівня кваліфікації приваблюваних експертів, ступеня спеціалізації виробництва.

Такий методичний підхід дає можливість аналізувати вплив окремих факторів, що забезпечують конкурентне положення підприємства на ринку, а також оцінювати можливі наслідки їхньої зміни в майбутньому.

### **Питання для самоперевірки:**

1. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії конкуренції.
2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі визначення конкурентоспроможності продукції.
3. Визначення конкурентоспроможності продукції.
4. Якість продукту, як основа конкурентоспроможності продукції.
5. Забезпечення якості продукції.
6. Концепція «загального забезпечення якості».
7. Аналіз якості продукції.
8. Оцінка конкурентоспроможності підприємства методом конкурентних переваг.
9. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства.

## **Тема 5. Формування конкурентної стратегії підприємства**

### **План самостійної роботи:**

1. Базові варіанти конкурентних стратегій.
2. Ризики базових варіантів стратегій.
3. Конкурентний статус підприємства.

### **Методичні рекомендації**

#### **Питання 1. Базові варіанти конкурентних стратегій**

Фірми знаходять безліч різних шляхів по досягненню високої прибутковості, Але найкращою стратегією для конкретної фірми, безумовно, є унікальна побудова, що відбиває її конкретні умови. Проте в самому широкому змісті можна виділити три внутрішньо погоджених варіанти базової стратегії (які можуть використатися окремо або в комбінації), щоб створити стійку позицію на тривалий рядків і досягти переваги над конкурентами в галузі.

Базові конкурентні стратегії є такими, що забезпечують діловий рівень диверсифіцированого підприємства, тобто ділову стратегію конкретного напрямку діяльності. Тому справедливим буде твердження: "Ділові стратегії будь-якої організації будуть перемагати за умови, якщо їхньою основою є стійка конкурентна перевага, тобто "могутні" конкурентні стратегії".

У чому ж полягають позначка й сутність конкурентних стратегій?

Ціль конкурентних стратегій досить проста й зрозуміла: вести справи підприємства в напрямку досягнення конкурентних переваг на ринку й створення своєї клієнтури.

Спрямованість конкурентної стратегії. По суті своєї, конкурентна стратегія, хоча й забезпечує діловий рівень керування підприємством, однак є більше вузькою по масштабі, чим загальна стратегія того ж підприємства. Це природно визначає конкретну спрямованість останньої - виконання планів посібника з ведення конкурентної боротьби й надання додаткових цінностей для покупців.

Запропоновані Майклом Портером у книзі "Стратегія конкуренції" (1980 р.), загальні конкурентні стратегії сьогодні претендують на деяку універсальність, оскільки практика довела їхню високу ефективність.

Для протидії п'яти конкурентним силам і досягнення кращих показників у порівнянні з іншими фірмами галузі необхідно виділити наступні три потенційно успішних базових стратегічних підходи:

1. Абсолютне лідерство у витратах.
2. Диференціація.
3. Фокусування.

Ефективна реалізація шкірного йз цих базових варіантів стратегії, як правило, вимагає загальних зусиль і відповідних цілеспрямованих організаційних мір. Базові варіанти стратегії є засобом досягнення більше високих результатів у порівнянні з конкурентами в даній галузі, при цьому в певній галузевій структурі це може означати загальний високий рівень прибутковості для всіх фірм, тоді як в

інших галузях успіх у реалізації стратегії необхідний для досягнення лише прийняттого прибутку в абсолютному вираженні.

Для зазначених конкурентних стратегій є характерними такі риси:

а) часткове їх взаємопроникнення відносно один одного, так що годиною їх важко розрізнити;

б) взаємозв'язок цих стратегій у єдиний процес досягнення конкурентних переваг на ринку.

## 1. АБСОЛЮТНЕ ЛІДЕРСТВО У ВИТРАТАХ

Перший варіант стратегії, що одержавши широке поширення в 1970-і роки завдяки концепції кривої досвіду, складається в досягненні абсолютного галузевого лідерства у витратах на основі сукупності економічних заходів, спрямованих спеціально на цю мету. Щоб забезпечити лідерство у витратах, необхідно активно створювати виробничі потужності економічно ефективного масштабу, енергійно домагатися зниження витрат на основі нагромадження досвіду, жорстко контролювати виробничі й накладні витрати, уникати дрібних операцій із клієнтами, мінімізувати витрати в таких областях, як дослідження й розробки, обслуговування, система збуту, реклама й т.п. Всі це вимагає величезної уваги до контролю витрат з боку менеджменту. Більше низькі в порівнянні з конкурентами витрати стають лейтмотивом всієї стратегії, хоча при цьому не можна ігнорувати якість продукту й обслуговування, а також інші сфери.

Володіння перевагами більше низьких витрат приносить фірмі дохід, що перевищують среднеотраслевые, навіть в умовах сильної конкуренції. Позиція низького рівня витрат захищає фірму від конкурентів, оскільки цей рівень означає, що вона здатна заробляти прибуток в умовах, коли її Суперники вже втратили таку здатність. Позиція низького рівня витрат захищає фірму від потужних покупців, оскільки останні можуть ужити свою Владу тільки для того, щоб знизити ціни до рівня менш ефективних конкурентів. Низькі витрати захищають від потужних постачальників, забезпечуючи фірмі більший ступінь гнучкості при підвищенні вартості ресурсів, що вводять. Фактори, що забезпечують позицію низького рівня витрат, як правило, зводять також високі бар'єри для входження, пов'язані з економією на масштабі або перевагами у витратах. Нарешті, позиція низького рівня витрат, як правило, створює для фірми більше сприятливі в порівнянні з із умови стосовно субститутів. Таким чином, позиція низького рівня витрат захищає компанію від всіх п'яти конкурентних сил, оскільки ринкові фактори з діяти в напрямку зниження прибутків лише доти , поки не зведуть до нуля прибуток конкурентів, що впливають за лідером по ефективності, і оскільки менш ефективні конкуренти першими страждають від конкурентного тиску.

Досягнення позиції загального низького рівня витрат часто вимагає щодо високої частки ринку або наявності інших переваг, наприклад, відносно доступу до сировинних матеріалів. Воно також може зажадати зміни самого продукту для полегшення його виробництва, випуску широкої номенклатури родинних видів продукції для розподілу витрат, обслуговування всіх основних груп споживачів з метою розширення обсягу збуту. Здійснення стратегії низьких витрат, у свою

чергу, може зажадати великих попередніх капіталовкладень у новітнє встаткування, агресивного ціноутворення, стартових збитків для завоювання необхідної частки ринку. Висока частка ринку, може, у свою чергу, сприяти ефекту економії на масштабі в сфері постачання й Тім самим подальшому зниженню витрат. Якщо позиція низького рівня витрат досягнута, вона забезпечує високий чистий прибуток і можливість реінвестування в нове, сучасне встаткування з метою підтримки лідерства у витратах. Масштабне реінвестування може бути необхідною умовою збереження стійкої позиції низьких витрат.

Стратегія лідерства у витратах здатна іноді зробити революцію в галузі, де історично конкуренція велася по інших принципах і конкуренти не були готові економічно й психологічно до необхідних заходів щодо мінімізації витрат. В 1979 р. фірма Harnischfeger ужила сміливих заходів подібного роду в галузі по виробництву підъемних кранів. Почавши з 15% ринку, фірма реконструювала крани, використала модульні компоненти, знизила витрату матеріалів, полегшивши їхнє виробництво й обслуговування. Вона ввела проміжні етапи зборки й складальний конвеєр, істотно змінивши звичні для галузі технології. Компанія з комплектуючі вироби великими партіями з метою економії. Всі це дозволило їй випускати якісний продукт і знизити ціни на 15%. У результаті частка ринку компанії швидко зросла до 25% і продовжує рости. Як відзначив генеральний керуючий Відділення гідравлічного встаткування компанії Уїлліс Фишер: "Мі не Малі намір створити виріб кращої якості, Алі мі поставили позначка розробити техніку, більше просту у виробництві й більше дешеvu". Конкуренти обвинуватили Harnischfeger у тім, що фірма "купила" частку ринку за рахунок низьких прибутків, Алі вона відкидає це обвинувачення.

## 2. ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ

Друга базова стратегія - це стратегія диференціації продукту або послуги, пропонованою фірмою, тобто створення такого продукту або послуги, що сприймалася б у рамках всієї галузі як унікальна. Диференціація може здійснюватися в різноманітних формах: по престижі дизайні або бренда (Fieldcrest в області виробництва рушників і білизни, Mercedes в автомобілебудуванні), за технологією (Hyster у виробництві автотранспорту, Macintosh в області стереокомпонентів, Coleman в устаткуванні для кемпінгів), по функціональних можливостях (Jenn-Air у виробництві електроплит), по обслуговуванню споживачів (Crown Cork and Seal у виробництві металевої тари), по дилерській мережі (Caterpillar Tractor у будівельній техніці) або по інших параметрах. В ідеалі фірма диференціює собі по декількох напрямках. Наприклад, Caterpillar Tractor зобов'язана своєю популярністю не тільки дилерської мережі й відмінної організації постачання запасними частинами, Алі й високій якості й надійності продукції, що дуже важливо для важкого будівельного встаткування, простої якого обходяться дорого. Варто підкреслити, що стратегія диференціації не означає ослаблення уваги до витрат, у цьому випадку смороду лише є не першорядною стратегічною метою.

Стратегія диференціації у випадку успішної реалізації є діючим засобом досягнення прибутку вище середньотраслевого рівня, тому що вона створює міцну позицію для протистояння п'яти конкурентним силам, хоча й іншому способі, чим

стратегія лідерства у витратах. Диференціація захищає від конкурентного суперництва, оскільки створює лояльність споживачів до бренду й знижує чутливість до ціни продукту. Вона веде до росту чистої прибутку, що знижує гостроту проблеми витрат. Лояльність споживачів і необхідність для конкурентів переборювати фактор унікальності продукту створює бар'єр для входження в галузь. Диференціація забезпечує більше високий рівень прибутку для протистояння влади постачальників, а також дозволяє зменшувати й Влада покупців, тому що останні втрачають порівнянних альтернатив і тому менш чутливі до цін. Нарешті, фірма, що здійснила диференціацію й заробила лояльність споживачів, розташовує більше сприятливої, чим її конкуренти, позицією стосовно субститутів.

Здійснення диференціації може іноді перешкоджати досягненню високої частки ринку, тому що найчастіше поняття диференціації продукту має на увазі його ексклюзивність, що відразу виключає високу частку ринку. Однак, як правило, диференціація представляє альтернативу позиції низьких витрат, оскільки міри, необхідні для її досягнення, вимагають значних витрат. До таких мір можна віднести масштабні дослідження й конструкторські розробки, придбання високоякісних матеріалів або інтенсивну роботу йз клієнтурою. Навіть якщо всі споживачі галузі визнають переваги якої-небудь фірми, не всі з їх захочуть або зможуть купувати продукт по більше високій ціні (у тому числі в таких галузях, де високі ціни супроводжуються домінуючою часткою ринку, прикладом чому служити продукція Caterpillar). В інших видах бізнесу диференціація може бути сумісна з відносно низьким рівнем витрат і не перешкоджати встановленню цін, порівнянних із цінами конкурентів.

### 3. ФОКУСУВАННЯ

Третя базова стратегія - фокусування на певній групі покупців, введе продукції або географічному сегменті ринку. Як і диференціація, фокусування може приймати різноманітні форми. Однак якщо мети стратегії низьких витрат або диференціації поширюються на галузь у цілому, те стратегія фокусування означає зосередження на більше вузькій меті, що відбивається на діяльності всіх функціональних сфер бізнесу. В основі даної стратегії лежить припущення, що фірма з її допомогою здатна переслідувати вузьку стратегічну мету з більшою ефективністю або продуктивністю, чим конкуренти, що діють на більше широкому просторі. У результаті її реалізації фірма досягає або диференціації за рахунок кращого задоволення потреб цільового ринку, або зниження витрат при обслуговуванні цього ринку, або того й іншого. Навіть у тому випадку, якщо стратегія фокусування не веде до низьких витрат або диференціації з погляду ринку в цілому, вона дозволяє домогтися однієї йз двох або обох цих позицій у просторі більше вузького, цільового ринку.

Фірма, що реалізує стратегію фокусування, також одержує потенційну можливість заробляти більше високий прибуток, чим у середньому по галузі. Крім того, фокусування може служити засобом вибору цілей, найменш підданий погрозі з боку субститутів, або тихнув напрямків, у яких конкуренти найбільш слабкі.

Прикладом стратегії фокусування, спрямованої на досягнення позиції низьких витрат на цільовому ринку, може служити діяльність Martin-Brower, третьої по величині фірми оптової торгівлі продовольчими товарами в США. Фірма обмежила список своїх клієнтів усього вісьма мережами швидкого харчування. Вся її стратегія будується на задоволенні спеціалізованих потреб клієнтів, складуванні призначених тільки для них товарів, організації прийому замовлень відповідно до їх закупівельного циклу, розміщенні товарних складів поблизу від місця розташування фірми, а також на ретельному контролі й комп'ютеризації обліку. При обслуговуванні ринку в цілому Martin-Brower не має у своєму розпорядженні позицію лідера у витратах, Але є таким у рамках свого окремого сегмента. Діяльність компанії винагороджується швидкими темпами росту, а також прибутковістю, рівень якої перевищує середній рівень у галузі.

Стратегія фокусування завжди пов'язана з деякими обмеженнями можливостей придбання істотної частки ринку. Вона неминуче припускає вибір між рівнем прибутковості й обсягом продажів. Як й у випадку зі стратегією диференціації, виникнення альтернативи позиції лідерства у витратах можливо, Але не обов'язково.

Три базових варіанти стратегії розрізняються не тільки функціональними характеристиками, про які говорилося раніше, але й іншими параметрами. Щоб успішно їх здійснювати, потрібні різні ресурси та кваліфікація.

## **Питання 2. Ризики базових варіантів стратегій**

### **РИЗИКИ АБСОЛЮТНОГО ЛІДЕРСТВА У ВИТРАТАХ**

Лідерство у витратах накладає на фірму ряд зобов'язань, які вона повинна виконувати, щоб зберегти свою позицію: реінвестувати в сучасне встаткування, безжалісно списувати застарілі активи, уникати розширення спеціалізації виробництва, відслідковувати технологічні вдосконалення. Зниження витрат зі збільшенням обсягу виробництва никоим образом не відбуваються автоматично, так само як і всі види можливої економії на масштабі не досягаються без відповідних зусиль.

Лідерство у витратах піддається ризикам:

- технологічні зміни, що підривають минулі інвестиції або досвід;
- уміння знову, що прийшли в галузь компаній, або послідовників знижувати витрати шляхом копіювання досвіду або інвестування в новітнє встаткування;
- нездатність фірми реагувати на необхідні зміни в продукті або зміни ринку через підвищену заклопотаність проблемою витрат;
- інфляція витрат, що знижує здатність фірми підтримувати достатню різницю в цінах, що компенсує престиж брендів або інші переваги конкурентів у диференціації.

### **РИЗИКИ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ**

З диференціацією також зв'язана група ризиків:

- розходження у витратах між фірмою, що проводить диференціацію, і використає низькі витрати можуть стати занадто значними, щоб удержати

лояльність покупців, які віддадуть перевагу економії винятковим особливостям продукту або послуги або іміджу диференційованої фірми (фірма може домогтися диференціації, але при цьому вона повинна витримати випробування різницею в цінах. Так, якщо фірма, що проводить стратегію диференціації, у результаті технологічних змін або простої неухважності значно відстає у витратах від фірми з низькими витратами, остання може одержати значні переваги. Наприклад, Kawasaki й інші японські виробники мотоциклів змогли успішно атакувати таких прихильників диференціювання, як Harley-Davidson й Triumph, запропонувавши покупцям істотно більш низькі ціни);

– у міру нагромадження споживчого досвіду значимість фактора диференціації для більш витончених покупців може знижуватися;

– копіювання знижує отриману диференціацію, що звичайно відбувається в процесі старіння галузі.

#### РИЗИКИ ФОКУСУВАННЯ

З фокусуванням зв'язана наступна сукупність ризиків:

- збільшення розходжень у витратах між конкурентами, що діють у широкому стратегічному плані, і фірмою, що проводить стратегію фокусування, веде до ліквідації переваги останньої у витратах при обслуговуванні вузького цільового ринку або нейтралізації диференціації, досягнутої завдяки фокусуванню;

- звуження розходжень між продуктами, що користуються попитом, або послугами на цільовому ринку й продуктами або послугами на галузевому ринку в цілому;

- ситуація, при якій конкуренти знаходять більше вузькі ринкові сегменти усередині стратегічного цільового ринку й тим самим переборюють перевагу фірми, що проводить стратегію фокусування.

### Питання 3. Конкурентний статус підприємства

Західні фахівці (Ігор Ансофф) трактують поняття конкурентного статусу як позицію фірми в конкуренції, як своєрідний вимірник положення підприємства на ринку. Ансофф визначає цей показник як рентабельність стратегічних капітальних вкладень, скоректована на ступінь оптимальності стратегії підприємства й ступінь відповідності потенціалу підприємства цієї оптимальної стратегії.

Конкурентний статус підприємства (КСП) визначають за формулою:

$$\text{КСП} = ((I_F - I_K) / (I_O - I_K)) \cdot S_F / S_O \cdot C_F / C_O, \quad (4.1)$$

де  $I_F$  - рівень стратегічних капітальних вкладень підприємства;

$I_K$  - критична крапка розміру капітальних вкладень, що перебуває на границі прибутків і збитків і що показує, що розмір капітальних вкладень нижче цієї крапки не приводить до одержання доходу;

$I_O$  - крапка оптимального розміру капітальних вкладень, після якої збільшення вкладень приводить до зниження доходу;

$S_F$  й  $S_O$  - відповідно діюча й оптимальна стратегія підприємства;  
 $C_F$  й  $C_O$  - відповідно наявні й оптимальні можливості підприємства.

Показники  $S_F/S_O$  й  $C_F/C_O$  можуть оцінюватися як середнеарифметические бальні оцінки (від 0 до 1) ступеня відповідності факторів діючої стратегії або наявних можливостей факторів оптимальної стратегії. Для визначення факторів стратегій і факторів можливостей пропонуються набори типових факторів і характер їх впливу на ріст обсягів виробництва й рентабельність підприємств.

Якщо КСП=1, то підприємство зможе забезпечити собі винятково сильний конкурентний статус і буде одним з найефективніших .

Якщо хоча б один з показників (складових) КСП дорівнює 0, підприємство не одержить прибутки.

Пропонуються наступні границі КСП:

$0 < \text{КСП} \leq 0,4$  – слабка позиція;

$0,5 < \text{КСП} \leq 0,7$  – середня позиція;

$0,8 < \text{КСП} \leq 1,0$  – сильна позиція.

Конкурентний статус підприємства повинен характеризувати передумови досягнення підприємством того або іншого рівня конкурентної переваги. Ці передумови визначаються, з одного боку, стратегічним потенціалом підприємства, з іншого боку - сукупним впливом зовнішніх умов. Іншими словами конкурентний статус підприємства повинен відповідати на питання:

- чи досить розвинені елементи стратегічного потенціалу, тобто чи забезпечено повною мірою ресурсами всіх видів підприємство для захоплення лідируючих позицій у галузі (на світовому ринку);

- чи досить сприятливі і якою мірою використовуються підприємством умови зовнішнього середовища для створення й підтримки на високому рівні конкурентної переваги підприємства.

Таким чином, рівень конкурентної переваги підприємства (КПП) визначається її конкурентним статусом:

$$Y_{\text{КПП}} = W_{\text{КСП}}. \quad (4.2)$$

Головною проблемою у визначенні конкурентного статусу підприємства стає проблема оцінки ступеня достатності розвитку стратегічного потенціалу й умов зовнішнього середовища для створення й підтримки на високому рівні конкурентної переваги підприємства. Вирішивши цю проблему, можна говорити про рівень достатності передумов для створення й підтримки відповідного рівня конкурентної переваги підприємства.

### **Питання для самоперевірки:**

1. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії конкуренції.

2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі визначення конкурентоспроможності продукції.

3. Визначення конкурентоспроможності продукції.

4. Якість продукту, як основа конкурентоспроможності продукції.

5. Забезпечення якості продукції.



6. Концепція «загального забезпечення якості».
7. Аналіз якості продукції.
8. Оцінка конкурентоспроможності підприємства методом конкурентних переваг.
9. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства.

## **Тема 6. Особливості конкурентних стратегій базових умов функціонування галузей**

### **План самостійної роботи:**

1. Конкурентна стратегія в галузях з низьким рівнем концентрації.
2. Конкурентна стратегія в нових галузях.
3. Конкурентна стратегія в зрілих отраслях.
4. Конкуренція в глобальних галузях.

### **Методичні рекомендації**

#### **Питання 1. Конкурентна стратегія в галузях з низьким рівнем концентрації**

Умови функціонування галузі з погляду стратегічних наслідків найбільше істотно розрізняються по ряду основних параметрів. Такими параметрами є:

- рівень концентрації;
- ступінь зрілості галузі;
- інтенсивність міжнародної конкуренції.

Низький рівень концентрації є важливою характеристикою структурних умов, у яких конкурують багато фірм. Він означає, що жодна з фірм галузі не має істотної частки ринку й не здатна робити значного впливу на підсумкові результати функціонування галузі в цілому. Як правило, галузі з низьким рівнем концентрації або фрагментовані галузі складаються з великої кількості компаній дрібного й середнього розміру, багато хто з яких перебувають у руках приватних власників. Єдиного кількісного критерію для визначення фрагментованої галузі не існує. Важливим моментом, що створює унікальність цих умов конкуренції, є відсутність лідерів ринку, що володіють силоміць впливи на явища, що відбуваються в ній.

Фрагментовані галузі існують у багатьох сферах економіки, найпоширеніші в наступних секторах:

- послуги;
- роздрібна й оптова торгівля;
- виробництво виробів з дерева й металу;
- сільськогосподарське виробництво;
- "творчий" бізнес.

Щоб заблокувати процес концентрації в галузі, досить одного з наступних факторів:

- відсутність економії на масштабі;

- високі транспортні витрати;
- висока вартість запасів або нестійкі коливання збуту;
- відсутність переваг масштабу у відносинах з покупцями або постачальниками;
- низький рівень накладних витрат;
- розмаїтість випускає продукції, що;
- діяльність, що відрізняється високим змістом творчої праці;
- надання персональних послуг;
- необхідність підтримки місцевого іміджу;
- розмаїтість ринкового попиту;
- високий рівень диференціації продукту, особливо якщо він заснований на іміджі;
- бар'єри для виходу з галузі;
- місцеве регулювання;
- державна заборона концентрації;
- новизна - галузь може бути фрагментованою тільки тому, що вона нова й жодна фірма ще не виробила навички й ресурси, необхідні для володіння значною часткою ринку.

Подолання роздробленого характеру структури галузі може стати досить важливим напрямком стратегії. Стратегія концентрування може принести значні вигоди, оскільки витрати входження в галузь, по визначенню, низки й конкуренти, як правило, невеликі й відносно слабкі, щоб зробити значна протидія.

Розвиток процесів концентрації й централізації в галузі пов'язане зі змінами, деблокуючими основні економічні фактори, що служили причиною фрагментарного характеру її структури.

Деякі розповсюджені підходи до рішення цієї проблеми:

- створення економії на масштабі;
- стандартизація різноманітного ринкового попиту;
- нейтралізація або відділення факторів, найбільшою мірою способствовавших слабкої концентрації;
- раннє виявлення галузевих тенденцій.

У багатьох випадках низький рівень концентрації дійсно є результатом дії основних економічних факторів, які не можуть бути усунуті. Фрагментовані галузі характеризуються не тільки більшою кількістю конкурентів, але й слабкістю ринкової влади стосовно постачальників і покупців у цілому. Звідси - імовірність низького рівня прибутковості. У таких умовах особливого значення набуває стратегічне позиціонування. Стратегічне завдання фірм полягає в тім, щоб пристосуватися до умов дробової структури й стати найбільш успішною, не дивлячись на скромну частку ринку.

Оскільки галузі розрізняються, не існує загальних методів ведення ефективної конкуренції в галузях з низьким рівнем концентрації. Однак існує ряд можливих стратегічних альтернатив, які повинні бути враховані при розгляді всякої конкретної ситуації. Кожний із цих підходів спрямований або на краще узгодження стратегічної позиції фірми з конкретним характером конкуренції в умовах фрагментованих галузей, або на нейтралізацію факторів інтенсивної конкуренції, характерної для цих галузей.

Ретельно керована децентралізація. Замість розширення масштабів операцій в одному або декількох місцях ця стратегія спрямована на свідоме збереження окремих невеликих, по можливості автономних, оперативних підрозділів і підтримується строгим централізованим контролем і політикою внутрішнього посадового просування менеджерів. Важливий елемент стратегії такого типу полягає в тому, щоб розуміти причини низького рівня концентрації й адаптуватися до них, підвищуючи рівень професіоналізму в роботі менеджерів на місцях.

Створення виробничих одиниць "по формулі". Інша альтернатива, пов'язана з попередньої, полягає в тому, щоб використати ключовий стратегічний параметр бізнесу як основу для створення ефективних, низькозатратних виробничих потужностей, розташовуваних у багатьох місцях. Така стратегія включає проектування стандартної виробничої одиниці - будь те завод або пункт обслуговування - і відпрацювання процесу будівництва й введення в експлуатацію з мінімальними витратами. Таким чином, фірма заощаджує інвестиції в порівнянні з конкурентами й/або забезпечує більше привабливе або ефективне розміщення бізнесу.

Збільшення доданої вартості. Продукти або послуги багатьох фрагментованих галузей, у тому числі споживчі товари, із працею піддаються диференціації. Наприклад, багато підприємств оптової торгівлі спеціалізуються на ідентичних групах товарів. У подібних випадках ефективна стратегія може складатися в збільшенні доданої вартості за рахунок надання при продажі додаткових послуг, організації операцій по доведенню продукту (наприклад, обрізки до потрібного розміру, прибивання отворів і т.п.) або передпродажної зборки компонентів. Такі операції можуть сприяти досягненню більше високої диференціації продукту, а виходить, і більшого прибутку.

Спеціалізація по типу продукту або продуктовому сегменту. Якщо низький рівень концентрації галузі існує завдяки або поряд із широкою виробничою спеціалізацією й номенклатурою виробів, успішна стратегія може складатися в обмеженій спеціалізації по групі продуктів. Цей підхід являє собою різновид стратегії фокусування. Він може сприяти досягненню фірмою певної ринкової влади відносно постачальників за рахунок збільшення обсягів поставок, а також підвищенню рівня диференціації продукту відносно споживачів за рахунок більше високої оцінки ними кваліфікації й іміджу виробника як фахівця в конкретній області виробництва. Стратегія фокусування дозволяє фірмі бути краще інформованою в даній області виробництва, а також потенційно поліпшити поінформованість споживачів і забезпечити надання послуг у конкретній області. Витратами даної стратегії спеціалізації можуть бути деякі обмеження перспектив росту фірми.

Спеціалізація по типу споживачів. Якщо низький рівень концентрації веде до інтенсивної конкуренції в галузі, фірма може покористуватися за рахунок спеціалізації на конкретній категорії споживачів. Можлива спеціалізація, наприклад, на нечисленних споживачах з найменшим обсягом закупівель й, отже, з найменшою ринковою владою; на споживачах, що мають найменшу чутливість до ціни, або на таких споживачах, які найбільше мають потребу в додаткових послугах, надаваних поряд з основним продуктом або послугою. Спеціалізація на споживачі, як і спеціалізація на продукті, сприяючи більше високої прибутковості фірми, може в той же час обмежити перспективи її росту.

Спеціалізація по типу замовлень. Щоб пристосуватися до інтенсивної конкуренції в галузі з низьким рівнем концентрації, фірма може незалежно від типу споживачів спеціалізуватися на конкретному виді замовлень. Один з підходів складається в обслуговуванні тільки невеликих замовлень, коли споживач бажає негайної доставки й менш чутливий до ціни. При іншому підході фірма може обслуговувати тільки ексклюзивні замовлення для того, щоб скористатися меншою чутливістю до ціни або створити витрати перемикання. Знов-таки, ціною такої спеціалізації може бути обмеження обсягів операцій.

Географічне фокусування. У випадках, коли досягнення істотної частки ринку в масштабах всієї галузі неможливо або коли відсутня економія на масштабі в рамках всієї економіки країни (або навіть можливий негативний ефект масштабу), значна економія може досягатися при зосередженні на окремому географічному районі й концентрації в ньому виробничих потужностей, маркетингової й збутової діяльності. Така політика може дати економію в сфері збуту, підвищити ефективність реклами, створити єдину оптову базу й т.д. З іншого боку, наявність розрізнених частин бізнесу в декількох географічних районах збільшує проблеми конкуренції в галузі з низьким рівнем концентрації. Стратегія географічного фокусування показала свою ефективність у торгівлі продовольчими товарами, що залишається роздробленою галуззю, незважаючи на присутність декількох великих національних мереж.

Голий кістяк, ніяких надмірностей. В умовах інтенсивної конкуренції й низкою прибутковості в багатьох слабо концентрованих галузях простий, але діючою стратегічною альтернативою може бути стругаючи прихильність до конкурентної позиції, обумовленої як "голий кістяк, ніяких надмірностей", тобто до збереження низьких накладних витрат, низької кваліфікації зайнятих, твердому контролю над витратами, увазі до будь-яких деталей. Така політика дає фірмі найкращі позиції для ведення цінової конкуренції й, незважаючи на це, дозволяє діставати прибуток вище середньої.

Інтеграція попередніх стадій. Хоча фактори низької концентрації перешкоджають досягненню значної частки ринку, вибіркова вертикальна інтеграція попередніх стадій виробництва може знизити витрати й натиснути на тих конкурентів, які не здатні здійснити таку інтеграцію. Природно, що рішення про інтеграції повинне прийматися тільки після проведення повного аналізу.

## **Питання 2. Конкурентна стратегія в нових галузях**

Новими є галузі, що заново формуються або перебудовуються під впливом технологічних інновацій, змін вартісних співвідношень, появи нових споживчих запитів або інших економічних і соціальних змін, що створюють потенційні можливості для життєздатного бізнесу. Нові галузі виникають постійно.

Головна характеристика нової галузі з погляду формулювання стратегії складається у відсутності правил гри. Проблема конкуренції в новій галузі полягає в тім, що всі правила повинні бути встановлені таким чином, щоб дати можливість фірмам існувати й процвітати. Відсутність правил означає одночасно ризик і можливість - і тим й іншим потрібно управляти.

Незважаючи на те, що нові галузі можуть істотно розрізнятися по своїй структурі, існують деякі загальні структурні фактори, характерні для багатьох галузей на етапі їхнього становлення. Більшість із них зв'язані або з відсутністю сформованих принципів конкуренції або інших правил гри, або зі споконвічно малими розмірами й новизною галузі:

- технологічна невизначеність;
- стратегічна невизначеність;
- високі первісні витрати і їхнє різке зниження;
- починаючі компанії й фірми, створені шляхом відділення (спин-офф).

Для стадії виникнення галузі звичайно характерна найбільша частка знову створюваних компаній (на відміну від знову створюваних підрозділів діючих компаній), що потім скорочується. Присутність нових компаній пов'язане з таким явищем, як спин-офф, тобто створення фірм працівниками, що залишають діючі компанії, щоб організувати власну справу;

- первісні покупці. Завдання маркетингу полягає в стимулюванні заміщення, спонуканні покупця до придбання нового продукту (або послуги) замість якого-небудь іншого. Покупець повинен бути інформований про властивості й функції нового продукту або послуги, переконаний у тім, що ці властивості й функції відповідають заявленим і що ризик придбання виправданий потенційною вигодою;

- короткий обрій прогнозування - у багатьох нових галузях потреба в залученні покупців або у виробництві продукту для задоволення попиту настільки велика, що змушує вирішувати проблеми й усувати вузькі місця, виходячи з поточної доцільності, а не на основі аналізу майбутніх умов;

- субсидії - у багатьох нових галузях можливе субсидування перших учасників, особливо якщо галузі зв'язана: з радикально новою технологією або рішенням соціальних проблем. Субсидії можуть надаватися різними державними органами й неурядовими організаціями.

Нові галузі у своєму розвитку, як правило, зіштовхуються з обмеженнями, тобто проблемами різної складності. Причинами їх є:

- неприступність сировинних матеріалів і компонентів;  
- період швидкого росту цін на сировину - на ранніх етапах розвитку нової галузі стрибок попиту й дефіцит пропозиції часто ведуть до різкого підйому цін на основну сировину;

- відсутність інфраструктури;  
- відсутність стандартизації продукту або технології. Нездатність дійти згоди про стандарти продукту або технології загострює проблеми дефіцитності сировини й продуктів, що доповнюють, і є на перешкоді для зниження витрат;

- очікувана ймовірність старіння - ріст нової галузі буде гальмуватися, якщо покупці думають, що поява технологій другого й третього покоління приведе до істотного морального старіння наявних на ринку продуктів;

- непевність із - нові галузі нерідко зазнають впливу від непевності, породжуваною множинністю концепцій нового продукту, розмаїтістю технологій і суперечливих претензій і контрпретензіями конкурентів;

- нестійка якість продукції - при великій кількості знову створених фірм, відсутності стандартів і технологічної невизначеності якість продукції нових галузей часто відрізняється мінливістю;

- імідж і довіра з боку фінансового співтовариства - результатом новизни, високого рівня невизначеності, непевності покупців і нестійкої якості можуть стати погіршення іміджу й падіння довіри з боку фінансових інститутів;

- дозвіл органів регулювання - нові галузі, які пропонують раніше що не використалися підходи до задоволення запитів, обслуговува вже іншими способами, і є об'єктами регулювання, нерідко зіштовхуються з бюрократизмом і залицьяльником при одержанні дозволу з боку регулюючих відомств;

- високі витрати. Сукупність описаних вище структурних умов функціонування нових галузей часто обумовлює високий рівень витрат на одиницю продукції, що згодом повинен знизитися. Така ситуація іноді змушує фірми встановлювати первісну ціну нижче собівартості й сильно обмежує розвиток галузі;

- реакція з боку економічних з, що випробовують погрозу - поява нової галузі майже завжди загрожує тому або іншому економічному суб'єктові. Це можуть бути галузі, що роблять продукти-субститути, профспілки, канали збуту, що мають зв'язки зі старим продуктом і надійні угоди, що предпочитают, з ним, і ін.;

- технічний рівень, необхідний для одержання істотної вигоди - фактором, що визначає первісну сприйнятливість покупців до нового продукту, є їхні вимоги до технологічних параметрів продукту. Одним покупцям для витягу істотної вигоди досить початкових модифікацій нового продукту, іншим потрібні дороблені й більше зроблені варіанти;

- витрати від недоліків продукту - покупці, які можуть понести відносно більші витрати у випадку виявлення в нового продукту недоліків, як правило, не будуть квапитися з його прийняттям на відміну від покупців, для яких ризик не настільки великий;

- витрати освоєння або перемикання - витрати освоєння нового продукту або заміщення їм існуючого товару для різних покупців різні. Ці витрати включають наступні елементи:

- витрати на перепідготовку персоналу;
- витрати на придбання нового допоміжного обладнання;
- списання залишкової вартості старої технології (за винятком ліквідаційної вартості);
- капіталовкладення, необхідні для заміни;
- витрати на інженерні функції й НИОКР, пов'язані із заміною;
- витрати на модифікацію взаємозалежних етапів виробництва або аспектів бізнесу.

Витрати освоєння можуть бути схованими;

- функції обслуговування. На строки впровадження впливають також тісно пов'язані з витратами освоєння потреби в підтримуючій й обслуговуючій новий продукт функціях (наприклад, інженерних, ремонтних) у порівнянні з потенційними можливостями покупця;

- персональний ризик особи, що приймає рішення - покупці будуть найбільш повільні в освоєнні нового продукту, якщо відповідальна особа вважає ризик високим у випадку помилкового прийняття нового продукту в короткостроковій або середньостроковій перспективі. Цей сприйманий персональний ризик може бути різним, залежно від характеру власності або структури повноважень в організації-покупці.

Формулювання стратегії в нових галузях повинне бути спрямоване на зниження невизначеності таї ризику періоду становлення:

Вплив на структуру галузі. У нових галузях першорядною проблемою стратегії є здатність фірми впливати на структуру галузі. Через свої рішення фірма може спробувати встановити правила гри в таких областях, як політика виробничої спеціалізації, маркетинг, стратегія з. З огляду на обмеження, пов'язані з базовими економічними умовами галузі і її ресурсів, фірма повинна прагнути визначити ці правила таким чином, щоб забезпечити собі найбільш міцну позицію на тривалій строк;

Зовнішні ефекти розвитку галузі. Основною стратегічною проблемою нової галузі є той баланс, що фірма встановлює між інтересами галузі в цілому й власних вузьких інтересах. Потенційні проблеми, пов'язані з іміджем галузі, довірою до неї, непевністю споживачів (розглянуті вище в даній главі), ведуть до того, що на початковому етапі успіх фірми в певній мері залежить від інших учасників галузі. Найважливіша проблема складається в стимулюванні прийняття ринком нового продукту й залученні перших покупців, тому на цьому етапі в інтересах фірми сприяти стандартизації, позбуватися від не відповідає стандартам якості продукту й ненадійних виробників, домагатися погоджених дій відносно постачальників, споживачів, урядових органів і фінансових інститутів. Корисними інструментами є галузеві конференції й асоціації.

Зміна ролі постачальників і каналів збуту. Зі стратегічної точки зору фірма нової галузі повинна бути готова до можливих змін в орієнтації її постачальників і каналів розподілу й збуту в міру становлення й росту масштабів галузі. Постачальники можуть усе в більшій мері самі прагнути (або бути змушені) реагувати на спеціальні запити галузі відносно розмаїтості постачання, обслуговування, умов доставки. Аналогічним образом підприємства оптової й роздрібної торгівлі можуть ставати більше сприйнятливими, інвестувати в розширення операцій, рекламу й т.п., підтримуючи співробітництво з фірмами. Ніж раніше фірма скористається цими змінами в їхній орієнтації, тим більша стратегічна перевага вона придбає.

Зміна бар'єрів мобільності. У новій галузі ранні бар'єри мобільності можуть швидко руйнуватися й нерідко, у міру росту масштабів галузі й зрілості її технології, - замінитися зовсім іншими бар'єрами. Це явище має ряд наслідків. Саме очевидне полягає в тому, що фірма повинна бути готова до знаходження нових способів захисту своєї позиції й не розраховувати винятково на такі фактори" як патентована технологія й унікальний різновид продукту, що служили основою її успіху в минулому. Реагування на зміну бар'єрів мобільності може зажадати капітальних витрат, значно перевищуючі витрати на початкових етапах.

Інший наслідок складається в зміні характеру нових конкурентів, що входять у галузь: ними стають діючі фірми, приваблювані у виролу й що відбулася (менш ризиковану) галузь, які часто конкурують на основі нових форм бар'єрів мобільності, таких як економія на масштабі й інтенсивний маркетинг. Фірми нової галузі повинні прогнозувати характер потенційних прибульців на основі оцінки існуючих і майбутніх бар'єрів, а також привабливості галузі для різних типів фірм й їхньої здатності переборювати бар'єри без особливих витрат.

Ще один наслідок, пов'язане з ростом масштабів галузі й зрілістю її технології, полягає в тому, що споживачі або постачальники можуть здійснювати вертикальну інтеграцію в галузь. Фірма повинна бути готова до того, щоб забезпечити поставки й ринки збуту у випадку такої інтеграції або зупинити процеси інтеграції за допомогою своїх конкурентних засобів.

Вирішальною для конкуренції в нових галузях стратегічним вибором є визначення належного часу для входження в галузь. Раннє входження (тобто новаторство) пов'язане з високим ризиком, але в той же час дозволяє скористатися низькими бар'єрами входження й обіцяє більші переваги.



Проблеми, що обмежують розвиток нової галузі, припускають деякі тактичні дії, які можуть поліпшити стратегічну позицію фірми:

- ранні зобов'язання перед постачальниками сировини забезпечать переваги в період його дефіциту;
- фінансування може бути сплановане за часом таким чином, щоб одержати перевагу особливих відносин галузі з фінансовими інститутами, навіть якщо обсяг фінансування буде перевищувати фактичні потреби. Такий крок знижує вартість капіталу для фірми.

Формулювання стратегії неможливо без ясного прогнозу або мовчазного подання про те, як буде еволюціонувати структура галузі. На жаль, при такому прогнозуванні необхідно враховувати величезну кількість змінних. Тому бажано застосовувати підходи, що спрощують процес прогнозування.

Для нових галузей особливо корисним інструментом може служити метод сценаріїв. Сценарії являють собою дискретні, логічно погоджені подання про майбутнє, відібрані з обліком імовірності й отражаючі спектр можливих підсумкових станів об'єкта.

Ухвалення рішення про входження в ту або іншу нову галузь залежить від результатів роботи зі складання прогнозів. Нова галузь приваблива, якщо її підсумкова (не споконвічна) структура відповідає прибутковості вище за середнє рівня і якщо фірма здатна зайняти в галузі захищену в довгостроковому плані позицію. Виконання останньої умови залежить від її ресурсів щодо майбутніх бар'єрів мобільності.

### **Питання 3. Конкурентна стратегія в зрілих галузях**

Зрілість не настає в якій-небудь фіксований момент розвитку галузі, вона може бути відстрочена в результаті інновацій або інших явищ, що сприяють тривалому розвитку. Крім того, стратегічні прориви можуть відновити швидкі темпи росту зрілих галузей, яким у результаті доводиться переживати період переходу до зрілості не один раз. З обліком цих важливих застережень розглянемо ситуацію фактичного переходу до зрілості в умовах відсутності можливостей для його запобігання. Для компаній, що переживають перехід галузі до зрілості, він майже завжди є критичним періодом. У цей період часто відбуваються фундаментальні зміни зовнішнього конкурентного середовища, що вимагають від компаній складних стратегічних рішень. Іноді фірми недостатньо чітко сприймають ці зовнішні зміни, але навіть сприймаючи їх, компанії часто ігнорують необхідну заміну стратегії. Крім того, вплив переходу до зрілості виходить за рамки проблем стратегії, поширюючись на організаційну структуру фірми й роль керівництва. Саме ці наслідки, що зачіпають сферу керування, лежать в основі ряду труднощів, з якими зіштовхуються фірми при здійсненні необхідного коректування стратегії.

Перехід до зрілості часто сигналізує про ряд важливих змін у конкурентному середовищі галузі. Імовірними тенденціями цих змін є наступні:

- уповільнення росту означає посилення конкуренції за частку ринку. Оскільки компанії вже не здатні підтримувати колишні темпи росту, лише зберігаючи наявну частку ринку, конкурентна боротьба переміщується в площину атаки на частку інших учасників;

- розширюється збут продукції галузі досвідченим, постійним покупцям;

- все більша увага в конкурентній боротьбі направляється на витрати й обслуговування - у результаті вповільнення росту, нагромадження досвіду покупцями й, як правило, більш розвинутої технології конкуренція стає в більшій мірі орієнтованою на рівень витрат й обслуговування;

- у галузі виникає проблема меж нарощування потужностей і робочої сили - у процесі пристосування до вповільнення росту повинне відбуватися зниження темпів приросту потужностей, інакше виникнуть надлишкові потужності;

- методи виробництва, маркетингу, розподілу й збуту, досліджень і розробок перетерплюють зміни. Ці зміни викликані посиленням боротьби за частку ринку, зрілістю технології й досвідченістю покупців;

- ускладнюється освоєння нових продуктів й їхнє застосування - якщо в період росту галузі відбувається інтенсивна розробка нових продуктів і способів їх применени, то в міру зрілості галузі ця тенденція, як правило, іде на спад, а витрати й ризики істотно зростають. Ці процеси, крім іншого, вимагають переорієнтації політики в області досліджень і розробок нової продукції;

- підсилюється міжнародна конкуренція. У результаті технологічної зрілості, часто супроводжуваною стандартизацією продукції й зростанням проблеми витрат, у перехідний період відзначається істотне посилення міжнародної конкуренції;

- у перехідний період часто відбувається падіння прибутковості галузі, іноді тимчасове, а іноді постійне - уповільнення росту, іскушенність покупців, ріст значимості частки ринку, невизначеність і складність реалізації необхідних стратегічних змін, як правило, ведуть до падіння прибутків у короткостроковому плані в порівнянні з рівнем попереднього періоду росту;

- прибуток дилерів знижується, а їхня ринкова влада зростає - прибуток дилерів може знижуватися по тій же причині, що й прибуток інших учасників галузі; багато дилерів можуть піти з бізнесу ще до того, як зниження прибутку виробників стає очевидним. Це явище можна було спостерігати серед продавців телевізорів і кемперів. Подібні тенденції загострюють боротьбу за дилерів серед виробників галузі. Якщо в період росту їх було неважко знайти й удержати, то по досягненні зрілості положення міняється. Тому ринкова влада дилерів може помітно зрости.

Якщо в період становлення галузі центральне місце займають такі проблеми, як дослідження, розробки й освоєння нових продуктів, то в період зрілості необхідне підвищення рівня "фінансової свідомості" по багатьом напрямкам. Удосконалювання фінансових аспектів діяльності може протікати з більшими або меншими труднощами, що залежить від підготовки й орієнтації менеджменту.

### **Стратегітческие альтернативи:**

Технологічні інновації й проектування. У період зрілості, як правило, підвищується значення технологічних інновацій, а також проектування виробу й систем доставки з метою зниження витрат виробництва й керування технологічними процесами.

Розмаїття продажів. Більше бажаним може бути збільшення продажів існуючим покупцям, чим пошук нових. Таке збільшення збуту може бути досягнуте за рахунок поставок додаткового встаткування й надання послуг, відновлення й розширення асортиментів і т.д. Подібна стратегія може вивести фірму за межі галузі в суміжні види діяльності. Проте вона часто є менш витратною в порівнянні з пошуком нових покупців. У зрілій галузі залучення нових покупців, як правило, пов'язане з боротьбою за частку ринку з конкурентами й, отже, з більшими витратами.

Придбання дешевих активів. Іноді тяжке становище якої-небудь компанії, що виникло в результаті переходу до зрілості, дозволяє придбати її активи по дуже низькій ціні. Стратегія придбання активів неспроможних або ліквідованих компаній може підвищити прибутку або знизити витрати фірми, якщо темпи технічного прогресу не дуже великі..

Вибір покупців. Покупці, які в минулому не користувалися важелями ринкової влади або мали менше влади через обмежену доступність продукту, як правило, не будуть зупинятися перед її застосуванням в умовах зрілості галузі. Тому важливим стає виявлення й утримання "гарних" покупців.

Різні криві витрат. У галузі часто існують трохи можливі криві залежності витрат від обсягу виробництва. Фірма, що не є лідером по загальному рівні витрат у зрілій галузі, у деяких випадках може знайти нові співвідношення кривій, здатні реально вивести неї на низький рівень витрат по операціях з певним типом покупців, видом продукції або розміром замовлень.

На стратегічному рівні фірма повинна бути готова до адаптації своїх конкурентних пріоритетів до мінливих умов зрілості галузі. Може знадобитися більше уваги до витрат, обслуговуванню споживачів, маркетингу (на відміну від організації збуту), удосконалюванню продукції замість освоєння нової, більше прагматизму й уваги до деталей замість "креативности". Очевидно, що ці зрушення в спрямованості конкурентної стратегії вимагають для їхнього забезпечення змін в організаційній структурі й системах. Виникає потреба в системах, призначених для моніторингу й контролю різних сфер бізнесу; у нових, більше строгих і формалізованих системах бюджетування й контролю; у системах стимулювання, заснованих на результатах діяльності. Зростає значення фінансового контролю активів, насамперед товарно-матеріальних запасів і дебіторської заборгованості. Всі подібні зміни служили ключем до успіху в галузях, що пережили етап переходу до зрілості останнім часом .

### **Питання 4. Конкуренція в глобальних галузях**

**Глобальною галуззю** є та, у якій стратегічні позиції конкурентів на основних географічних або національних ринках фундаментальним образом піддається впливу з боку їх глобальних позицій. Наприклад, стратегічна конкурентна позиція фірми ІВМ на комп'ютерному ринку Франції й Німеччини значно покращилася завдяки технології й методам маркетингу, розробленим в інших підрозділах компанії, а також завдяки скоординованій глобальній виробничій системі. При аналізі конкуренції в глобальній галузі необхідно досліджувати економіку галузі й конкурентів на різних географічних і національних ринках як ціле.

У 1970-і роки відбувався процес глобалізації все більшого числа галузей, що триває в цей час й, цілком ймовірно, надалі буде тільки підсилюватися. Обсяги міжнародної торгівлі й іноземних інвестицій істотно зросли. Зміни стратегічних позицій, які супроводжують перетворення галузі в глобальну, протікають швидко й драматично.

Джерела глобальної переваги мають у своїй основі чотири причини: звичайна порівняльна перевага; економію на масштабі або криві навчання, що перевищують можливості окремих національних ринків; переваги за рахунок диференціації продукту; додання ринкової інформації й технології характеру суспільного блага.

Часто має місце сполучення різних джерел глобальної переваги й взаємодія між ними. Наприклад, економія у виробництві відкриває можливість для проникнення на іноземні ринки, що веде до економії в логістиці або в сфері закупівель.

Значення кожного джерела глобальної переваги залежить від двох факторів. По-перше, від величини економії, одержуваної в результаті глобальних операцій даного бізнесу, у порівнянні із загальним обсягом витрат. По-друге, від значимості тих аспектів бізнесу, у яких проявляється перевага глобальної конкуренції, для конкурентної позиції фірми. Проте в деяких галузях перевага в тій області, що представляє незначну частку сукупних витрат (наприклад, у сфері збуту), може мати досить велике значення для успіху конкуренції. У цьому випадку навіть невелике зниження витрат або підвищення ефективності, одержувані в результаті глобальної конкуренції, може відігравати важливу роль.

Необхідно також відзначити, що всі джерела переваг припускають також наявність бар'єрів мобільності для глобальних фірм.

Існує багато перешкод для досягнення переваг глобальної конкуренції; вони можуть повністю заблокувати перетворення галузі в глобальну. Навіть у тих випадках, коли переваги глобальної конкуренції в цілому роблять більше сильний вплив, чим фактори, що перешкоджають їй, останні можуть надати життєздатні стратегічні ніші для національних фірм, що не конкурують у глобальному масштабі. Одні із цих перешкод є економічними, вони підвищують прямі витрати глобальної конкуренції. Інші можуть прямо не зачіпати витрати, але підвищують складність управлінського завдання. Третій їхній вид ставиться до чисто інституціональних або державних обмежень, що не відбивають економічні умови.

Зовнішні фактори глобалізації:

- зростання економії на масштабі;

- зниження витрат транспортування й зберігання;
- удосконалювання або зміна каналів збуту;
- зміна вартості факторів виробництва;
- зближення національних економічних і соціальних умові;
- ослаблення державних обмежень. Зміни державної політики в напрямку скасування квот, зниження тарифів, розвитку міжнародної кооперації в області технічної стандартизації й т.п. сприяють росту глобальної конкуренції. Наприклад, створення Європейського економічного співтовариства викликало істотне збільшення прямих інвестицій США в Європу.

**Стратегічні альтернативи в глобальних галузях.** У глобальній галузі існує кілька основних стратегічних альтернатив. Найважливіший вибір, що повинна зробити фірма, полягає в тім, чи належна вона конкурувати в глобальному масштабі або знайти ніші, у яких зможе за допомогою оборонної стратегії конкурувати на одному або декількох національних ринках:

Глобальна конкуренція по широкій номенклатурі продукції. Цей вид стратегії спрямований на конкуренцію в глобальному масштабі по широкому галузевому профілі продукції з використанням переваг глобальної конкуренції для того, щоб домогтися диференціації або позиції загального низького рівня витрат. Реалізація цієї стратегії вимагає значних ресурсів і тривалого тимчасового періоду.

Глобальне фокусування. Ця стратегія націлена на конкретний сегмент галузі, у якому фірма конкурує в глобальному масштабі.

Фокусування на ринках окремих країн. Ця стратегія використовує перевагу, заснована на розходженнях національних ринків, для сфальцьованого підходу до конкретного ринку, що дозволяє фірмі виграти конкуренцію на ньому в глобальних компаній.

Стратегія захищеної ніші. Ця стратегія складається у виборі країн, у яких державні обмеження у вигляді обов'язкових умов високої частки місцевого виробництва, високих тарифів і т.п. перешкоджають проникненню глобальних конкурентів. Фірма будує свою стратегію розраховуючи на ефективне функціонування на конкретних національних ринках з подібними обмеженнями й приділяє особливу увагу відносинам з урядом приймаючої країни з метою збереження цих захисних бар'єрів.

### **Питання для самоперевірки:**

1. Визначення стратегії підприємства.
2. Варіанти базових конкурентних стратегій.
3. Інноваційні стратегії взаємодії з конкурентами.
4. Ризики базових варіантів конкурентної стратегії.
5. Конкурентні переваги та конкурентний потенціал підприємства.
6. Формування цілей і вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## **Тема 7. Реалізація стратегії підвищення конкурентноздатності підприємства**

### **План самостійної роботи:**

1. Підходи до реалізації конкурентної стратегії.
2. Механізм реалізації конкурентної стратегії й оцінка отриманих результатів.

### **Методичні рекомендації**

#### **Питання 1. Підходи до реалізації конкурентної стратегії**

Стратегічне планування набуває сенсу тоді, коли воно реалізується. Процес реалізації стратегії підвищення конкурентноздатності підприємства істотно відрізняється від процесу виконання довгострокового плану.

Важливо знати, що існує тільки один критерій ефективності стратегічних вимірів: успішність бізнесу й ефективність його досягнення. Тому в сучасних умовах процес реалізації стратегії по суті є творчим процесом, що припускає постійний моніторинг результатів реалізації стратегії й механізм її корекції у вигляді адекватності й своєчасних змін.

Для успішної реалізації виконання стратегії важливо враховувати наступні умови:

1. На всіх рівнях керування стратегія підприємства повинна проводитися у вигляді чітких стратегічних вказівок, які необхідно здійснювати відповідно до поточного оперативного плану реалізації стратегічних змін.

2. Всі основні моменти стратегії й особливо її стратегічні вказівки повинні бути доведені до відомості працівників підприємства.

Розробка й реалізація стратегії є складною справою, тому для її успішного перетворення в життя необхідна безперервна оцінка стратегічного плану. Оцінка стратегії проводиться шляхом порівняння результатів роботи із цілями. Процес оцінки використовують як механізм зворотного зв'язку для коректування стратегії. З метою досягнення ефективності оцінка повинна проводитися системно й безупинно, охоплюючи всі рівні реалізації стратегії. При оцінці процесу стратегічного планування розглядаються наступні основні питання:

- чи є стратегія внутрішньо сумісної з можливостями підприємства;
- чи припускає стратегія припустимий ступінь ризику;
- чи володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії;
- чи враховує стратегія зовнішні небезпеки й можливості;
- чи є стратегія кращим способом застосування ресурсів підприємства.

Процес реалізації стратегії містить у собі кілька етапів:

1. визначення стратегії й мети підприємства в цілому;
2. оцінка й, при необхідності, зміна або розробка організаційної системи;
3. розподіл ресурсів по розділах і підрозділах;
4. визначення ключових управлінських завдань;
5. постановка завдань для окремих частин організації або внесення змін у структуру;
6. делегування повноважень і встановлення методів координації;
7. визначення політики як орієнтир для дій;
8. визначення критеріїв і методів виміру результатів діяльності організації;
9. створення інформаційної системи для забезпечення адекватні й своєчасних дані оцінки бізнесу;
10. розробка стилю роботи підприємства;
11. оцінка й визначення результатів і забезпечення зворотного зв'язку.

Реалізація стратегії в широкому змісті представляє безперервну циклічну діяльність, при якій одна корпоративна стратегія регулярно замінюється інший, якісно новою. Вибір підходу до реалізації конкурентної стратегії в кожному конкретному випадку буде залежати від багатьох факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, що визначають положення підприємства.

**Питання 2.** Механізм реалізації конкурентної стратегії й оцінка отриманих результатів

Реалізація конкурентної стратегії - це застава успішного бізнесу. Ефективність будь-яких стратегій, проектів, програм, планів визначається в сфері споживання, на конкретному ринку.

Оцінка фактичної ефективності реалізації стратегії здійснюється не її розроблювачами й виготовлювачами нової продукції, а кінцевими споживачами. Стратегія, що не забезпечує конкурентоздатність випускає продукції, що, принесе не прибуток, а збитки, рівні витратам на розробку й реалізацію стратегії.

Управління проектами по розробці та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності організації являє собою складну структуру, що складається з безлічі компонентів:

- вивчення динаміки зміни потреб у даному виді товару на конкретних ринках (функція стратегічного маркетингу);
- прогнозування нормативів конкурентоздатності товарів й організації (функція стратегічного маркетингу);
- структуризація цілей і завдань стратегії підвищення конкурентоздатності організації (функція стратегічного менеджменту);
- розробка інноваційних й інвестиційних проектів по реалізації завдань стратегії (функція інноваційного менеджменту);
- оцінка й управління ризиками інвестування;
- організація фінансування проектів;
- організація комплексного забезпечення інноваційних й інвестиційних проектів:
- розробка принципів і методів діагностики, прогнозування, планування й формулювання цілей, завдань і заходів інноваційних й інвестиційних проектів;
- організація інноваційної діяльності по реалізації цілей, завдань і заходів проектів;
- формування колективу по розробці й реалізації проектів;
- розробка організаційної структури колективу, її взаємозв'язків із зовнішнім середовищем;
- моніторинг і контроль обсягів, якості, витрат ресурсів і строків виконання завдань (заходів) проектів;
- координація роботи відповідальних виконавців, виконавців і співвиконавців виконання завдань (заходів) проектів стратегії;
- оперативне регулювання (коректування, уточнення, зміна) виконання завдань проектів;
- діагностика ефективності стратегії й стимулювання якісного, ефективного й своєчасного виконання завдань інноваційних й інвестиційних проектів стратегії підвищення конкурентоздатності організації;
- установа зв'язку з ринком, споживачами продукції й послуг (самостійних або супутніх) організації.

Процеси по реалізації стратегії підвищення конкурентоздатності організації дуже складні по наступних причинах: по-перше, ці процеси носять інноваційний характер, стратегію треба будувати на нововведеннях і ноу-хау; по-друге, процеси по розробці й реалізації стратегії разові, індивідуальні, ексклюзивні; по-третє, ці процеси охоплюють весь мозковий штаб організації; по-



четверте, проблеми підвищення конкурентноздатності охоплюють всі аспекти - і проблеми підвищення якості, і проблеми ресурсозбереження, і проблеми фінансів, ринкового механізму, керування персоналом і т.д.

Тому важливо виділити принципи організації процесів по реалізації стратегії. До принципів організації процесів по реалізації стратегії підвищення конкурентноздатності організації необхідно віднести наступні:

- правова й методична регламентація процесів (за допомогою законів, регламентів, стандартів, методик і т.д.);

- побудова організаційної структури організації (підприємства) по проблемно-цільовому принципі, тобто в керівника великої організації повинні бути наступні заступники: головний менеджер (перший заступник), заступник по персоналі, головний маркетолог (по функціях стратегічного й тактичного маркетингу), головний інженер, комерційний директор, заступник по логістиці (по закупівельній і сбыточній логістиці), заступник по виробництву, заступник по соціальних питаннях, заступник по продажах і сервісу споживачів;

- застосування маркетингового підходу не тільки стосовно зовнішніх споживачів, але й до внутрішнього (відділ стратегічного маркетингу розробляє нормативи конкурентноздатності для всіх головних служб по виробничому ланцюжку, які, у свою чергу, прагнуть забезпечити відмінний або конкурентноздатний "вихід" своєї ланки, тоді й на "виході" організації в цілому буде конкурентноздатна продукція). Цей принцип повинен бути зафіксований у Положеннях;

- забезпечення оптимальної адаптивності організації до зовнішнього середовища шляхом автоматизації управління та виробництва, внутрішнього середовища, моніторингу й діагностики зовнішнього середовища й формування колективів із професіоналів своєї ділянки роботи, створення продукції й технології її виробництва з легко переналагоджуваних блоків і т.д.;

- раціональне сполучення методів керування персоналом як сукупності: методів примуса, спонукання й переконання;

- дотримання керівниками принципів роботи, орієнтованих на підвищення якості процесів, ресурсозбереження й підвищення конкурентноздатності товарів й організації;

- забезпечення оптимального рівня виконання принципів пропорційності, безперервності, прямоточності, паралельності, оперативності, ритмічності й ін. (принципи раціоналізації процесів);

- нормативна регламентація виробничих й управлінських процесів шляхом розробки й дотримання норм умов й охорони праці, норм витрат праці, норм результатів праці й ін.;

- вивчення психологічного портрета особистості (темпераменту, характеру, здатностей, цілеспрямованості, інтелектуальності, емоційності, вольових якостей, товариськості й ін.) з метою підвищення морально-психологічного клімату в колективі й одержання синергического ефекту;

- наукова організація праці (нормування трудових процесів, вивчення трудового потенціалу, розробка оптимальної системи оплати праці, орієнтованої

на підвищення якості процесів, конкурентноздатність продукції й організації й т.д.).

Розповсюдженими методами організації процесів є мережні моделі, оперограммы, стрічкові графіки й ін.

Для успішної реалізації стратегії підвищення конкурентности організації необхідно здійснювати контроль, аудита й регулювання її здійснення. У цьому випадку контроль - це сукупність методів і засобів оперативного обліку й контролю ступеня виконання цільових завдань стратегії (інноваційних проектів), показників якості робіт і продукції, витрати ресурсів, дотримання графіка виконання робіт.

Об'єкти контролю:

- завдання інноваційних проектів або стратегії в цілому;
- якість компонентів на "вході" організації (комплектуючих виробів, сировини, матеріалів, покупного встаткування, технологічного оснащення, проектно-конструкторської, технологічної, економічної й управлінської документації й ін.), інформаційних, виробничих й управлінських процесів у системі, якість технологічного встаткування, оснащення, якість розроблених в організації проектно-конструкторських, технологічних, організаційно-економічних документів і т.д., якість продукції й нововведень на "виході" організації;
- витрати ресурсів різного виду (у тому числі фінансових) по всіх проектах;
- строки виконання завдань, оперограмм, календарних планів, стратегії в цілому.

Стадії комплексного контролю:

1. моніторинг виконання інноваційних проектів і стратегії в цілому;
2. комплексна діагностика параметрів проектів;
3. установлення відхилень від запланованих завдань;
4. прогнозування (уточнення) стратегічних ситуацій залежно від зміни факторів зовнішнього середовища й внутрішньої структури організації;
5. підготовка пропозицій по регулюванню або коректуванню завдань і проектів;
6. коректування паспорта стратегії підвищення конкурентноздатності організації.

Крім контролю проектів і стратегії підвищення конкурентноздатності організації, з ініціативи її керівництва може проводитися й аудит тих же параметрів, тих же об'єктів.

**Аудит якості** - систематична й незалежна експертиза (оцінка) якості реалізації стратегії, що підрозділяється на види аудита:

- систем менеджменту якості;
- якості виробничого процесу;
- якості управління;
- якості продукції;
- якості сервісу споживачів.

Критерії для сертифікаційного аудита конкретної Системи якості встановлені міжнародним стандартом ISO 10011 "Керівництво для проведення аудита Системи якості", що складається із трьох частин:

- ISO 10011-1 "Проведення аудита";
- ISO 10011-2 "Кваліфікаційні критерії для аудиторів. Системи якості";
- ISO 10011-3 "Керування програмами аудита".

Регулювання ходу реалізації стратегії підвищення конкурентноздатності організації - загальна функція керування реалізацією стратегії, спрямована на її адаптацію до змін у зовнішній середовищі й у внутрішній структурі організації.

Завдання регулювання ходу реалізації стратегії:

- моніторинг змін у зовнішній середовищі (політична обстановка, тенденції науково-технічного прогресу в країні й світі, законодавство, податкова й митна система, екологія, конкуренція й т.д.);
- моніторинг змін у внутрішній структурі організації (місія, потенціал, організаційна структура й культура, інноваційна політика, конкурентноздатність і т.д.);
- комплексна діагностика організації - аналіз, оцінка, знаходження її слабких місць і конкурентних переваг у правовій, технологічній, економічній, соціальній, управлінській діяльності, підготовка пропозицій по ослабленню слабких місць і посиленню конкурентних переваг;
- аналіз результатів оперативного контролю ходу реалізації проектів і стратегії в цілому;
- техніко-економічне обґрунтування пропозицій по зміні параметрів проектів і стратегії в цілому;
- внесення змін у проекти й стратегію підвищення конкурентноздатності організації.

#### **Питання для самоперевірки:**

1. Вибір підходу до реалізації конкурентної стратегії.
2. Порівняльний аналіз підходів до реалізації стратегії підприємства.
3. Нормативна база забезпечення реалізації конкурентної стратегії.
4. Інформаційне та ресурсне забезпечення реалізації конкурентної стратегії.
5. Механізм реалізації конкурентної стратегії й оцінка отриманих результатів.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### **Нормативні документи:**

1. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993 р. № 3659-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 50. Ст. 472.
2. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-ІІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. Ст. 64.
3. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 36. Ст. 164.

### **Основна:**

1. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2009. 256 с.
2. Журик Ю.В. Антимонопольно-конкурентне право України : навч. пос. К : ЦУЛ, 2011. 272 с.
3. Портер М. Стратегія конкуренції : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К. : Основи, 1997. 390 с.
4. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. реком. МОНУ / С.М. Клименко та ін. Київ : КНЕУ, 2009. 520 с

### **Додаткова:**

1. Костусев А.А. Конкурентная политика в Украине : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 310 с.
2. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства = Theoretical bases of enterprise's competitive strategy : monograph : монографія / Ю.Б. Іванов та ін. ; за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. Харків : ІНЖЕК, 2006. 384 с.

### **Інформаційні ресурси:**

1. Журик Ю.В. Антимонопольно-конкурентне право України : навч. пос. К : ЦУЛ, 2011. 272 с. URL : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi41/0032333.pdf> (дата звернення : 20.09.2018).