

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Підручник

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки як підручник
для вищих навчальних закладів*

Харків
ВД «ІНЖЕК»
2010

ББК 65.9(2)29

У 60

Затверджено Міністерством освіти і науки України як підручник для студентів вищих навчальних закладів (лист № 1.4/18 –Г-1105 від 11.07.2007 р.)

Рецензенти: Булеєв І. П. – доктор економічних наук, професор, заступник директора Інституту економіки промисловості НАН України, академік Академії економічних наук України і Академії інженерних наук України;

Воронкова А. Е. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля;

Кузьмін О. Є. – доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового Інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», завідувач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, заслужений працівник народної освіти України.

Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю. Б. Іванов, У 60 М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Четцова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.

ISBN 978-966-392-289-8

У підручнику розглядаються загальні риси та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства із застосуванням принципів стратегічного управління. Приділено увагу особливостям здійснення моніторингу і оцінки конкурентоспроможності підприємства, обґрунтуванню та розробці конкурентної стратегії, визначенню факторів впливу на конкурентні переваги підприємства та формуванню організаційно-економічного механізму управління його конкурентоспроможністю.

Рекомендований для використання в навчальному процесі та для самостійної підготовки студентів спеціальності «Економіка підприємства», інших спеціальностей напряму «Економіка і підприємництво». Видання призначене також для викладачів, аспірантів, науковців, слухачів системи закладів післядипломної освіти, а також для фахівців-практиків, які пов'язані з проблемами стратегічного управління підприємством.

ББК 65.9(2)29

ISBN 978-966-392-289-8

© Колектив авторів, 2010

© ВД «ІНЖЕК», 2010

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
------------	---

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ	9
---	---

1.1. Сутність і функції конкуренції	9
---	---

1.2. Види і фактори конкуренції.....	15
--------------------------------------	----

1.3. Конкурентна політика України	24
---	----

РОЗДІЛ 2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СПЕЦИФІКА І ПРОБЛЕМИ.....	33
---	----

2.1. Сутність і визначення конкурентоспроможності.....	33
--	----

2.2. Зв'язок конкурентоспроможності з іншими категоріями теорії конкуренції	40
--	----

2.3. Стратегічний потенціал як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства	47
---	----

РОЗДІЛ 3. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА.....	52
--	----

3.1. Сутність конкурентного середовища підприємства.....	52
--	----

3.2. Позиціонування підприємства у конкурентному середовищі	65
---	----

3.3. Сталість та розвиток підприємства як фактори ефективності в конкурентному середовищі.....	72
---	----

РОЗДІЛ 4. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ	82
--------------------------------------	----

4.1. Сутність і види конкурентних переваг	82
---	----

4.3. Фактори впливу на конкурентні переваги.....	97
--	----

4.4. Формування нових конкурентних переваг підприємства	107
---	-----

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. НАПРЯМКИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 5. ОСНОВНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	116
---	-----

5.1. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства	116
---	-----

5.2. Основні принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства	134
5.3. Оцінка конкурентоспроможності інтегрованих структур бізнесу та суб'єктів господарювання	139
РОЗДІЛ 6. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	155
6.1. Оцінка конкурентного середовища підприємства	155
6.2. Напрями оцінки стратегічного потенціалу підприємства.....	162
6.3. Методичні основи оцінювання конкурентних переваг підприємства	170
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 3.	
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ	
РОЗДІЛ 7. ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	204
7.1. Вибір конкурентної стратегії, що відповідає стану конкурентного середовища	204
7.2. Модель розвитку стратегічного потенціалу підприємства.....	222
7.3. Моделювання конкурентної боротьби інтегрованих структур бізнесу.....	231
РОЗДІЛ 8. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	242
8.1. Організація моніторингу конкурентного середовища підприємства	242
8.2. Формування системи стратегічного контролю підприємства	253
8.3. Механізм управління конкурентними ризиками	259
8.4. Моніторинг конкурентних переваг	273
8.5. Розробка системи заходів щодо підтримки й розвитку конкурентних переваг	292
ЛІТЕРАТУРА	307
ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ.....	319

ВСТУП

У механізмі ринкової взаємодії конкурентна стратегія підприємства виконує роль основної рушійної сили розширеного відтворення та ефективної самоорганізації як на макро-, так і на мікрорівні. Створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємств є передумовою досягнення ними міцних конкурентних позицій.

У сучасних умовах на ринку України застосування підприємствами тих чи інших стратегічних альтернатив щодо моделі конкурентної поведінки відбувається в більшості випадків інтуїтивно, без фундаментального теоретичного підґрунтя та ретельного стратегічного аналізу. Тому ефективна діяльність та подальший розвиток вітчизняних підприємств неможливі без процесу науково-обґрунтованих заходів з розробки та реалізації механізму управління конкурентоспроможністю, спрямованого на підвищення стійкості, збереження існуючих та досягнення нових конкурентних переваг, забезпечення сталості конкурентних позицій суб'єктів господарювання за рахунок постійного балансування їх потенціалу з вимогами середовища.

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

У підручнику, який поєднує напрацювання Харківського національного економічного університету та Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України, розглядаються теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління, методичного забезпечення розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. У ньому висвітлено сутність, елементи конкурентної стратегії, фактори впливу на її складові, методику та особливості застосування стратегічного аналізу конкурентного середовища, зокрема методичних підходів оцінки конкурентоспроможності, напрямки розвитку конкурентних переваг та можливостей підприємства як основи його стратегічного потенціалу, порядок оцінки та коригування діючої конкурентної стратегії з урахуванням ризиків її застосування. Теоретичною і методологічною основою наведених у підручнику досліджень є наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених із питань конкурентної стратегії та стратегічного управління.

Основними завданнями навчальної дисципліни є такі:

- ▶ визначення сутності, видів і факторів конкуренції;
- ▶ дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю, що відображають процес адаптації підприємства до змін у конкурентному середовищі;
- ▶ формулювання шляхів позиціонування підприємства стосовно конкурентів на певному ринку;
- ▶ з'ясування сутності та факторів впливу на формування конкурентних переваг підприємства як основи забезпечення його конкурентоспроможності;
- ▶ розгляд методик оцінки конкурентоспроможності і стратегічного аналізу конкурентного середовища та його ролі у процесі розробки конкурентної стратегії підприємства;
- ▶ дослідження сутності та методів оцінки стратегічного потенціалу;
- ▶ висвітлення специфіки моделювання конкурентної боротьби інтегрованих структур бізнесу;
- ▶ уточнення складових процесу організації моніторингу конкурентного середовища;
- ▶ визначення ризиків виконання певних моделей конкурентної поведінки та механізмів управління ними;
- ▶ виявлення складових системи стратегічного контролю, а також умов ефективного здійснення підтримки й розвитку конкурентних переваг підприємства;
- ▶ формування організаційного забезпечення моніторингу конкурентних переваг та його інформаційної підтримки;
- ▶ обґрунтування рекомендацій щодо підтримки й розвитку конкурентних переваг.

Підручник дає студентам можливість оволодіти знаннями щодо поняття та особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства; видів конкурентної стратегії та основних критеріїв її оцінки; приділено увагу опису специфіки розвитку стратегічного потенціалу, конкурентних переваг сучасного підприємства й факторам, які впливають на моделювання конкурентної боротьби, в тому числі інтегрованих структур бізнесу; наведено напрямки аналізу конкурентного середовища підприємства; розглянуто основні характеристики конкурентних стратегій і деякі аспекти методології прийняття рішень стосовно реалізації заходів щодо підтримки й розвитку конкурентних переваг підприємства. Підручник

орієнтує студентів на практичну діяльність у сфері управління, що повинно сприяти формуванню фахівців, здатних приймати правильні стратегічні рішення, бо це є запорукою формування конкурентоспроможних підприємств.

Комплексний підхід під час викладення навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» має сприяти отриманню студентами навичок, які необхідні майбутнім спеціалістам у сфері стратегічного управління, а також формуванню певних компетенцій як здатності до:

- ▶ аналізу конкурентної політики України та її значення для створення інноваційного й інвестиційного клімату;
- ▶ діагностики стану конкурентного і внутрішнього середовища підприємства та ефективності діючої конкурентної стратегії;
- ▶ формування цілей та основ конкурентної політики підприємства;
- ▶ визначення напрямків та способів створення конкурентних переваг і методів організації конкурентних відносин;
- ▶ аналізу стратегічного потенціалу підприємства та можливостей отримання синергійного ефекту;
- ▶ визначення доцільних методів ведення конкурентної боротьби, переваг і ризиків їх реалізації;
- ▶ оцінки конкурентоспроможності інтегрованих структур бізнесу та суб'єктів господарювання;
- ▶ розробки конкурентної стратегії з урахуванням специфіки виходу на зовнішні ринки та пристосування до умов конкуренції у міжнародному масштабі;
- ▶ обґрунтування вибору конкурентної стратегії залежно від цілей розвитку та тенденцій конкурентного середовища;
- ▶ створення ефективного організаційно-економічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємством.

Навчальна дисципліна «Управління конкурентоспроможністю підприємства» має безпосередній зв'язок з іншими економічними дисциплінами, основні положення яких стосуються обґрунтування управлінських рішень, зокрема таких: «Стратегічне управління», «Стратегія підприємства», «Стратегічний аналіз», «Менеджмент і маркетинг», «Економіка підприємства» та ін.

Автори висловлюють глибоку вдячність рецензентам: докторові економічних наук, професорові, заступнику директора Інституту економіки промисловості НАН України, академіку Академії економічних наук України і Академії інженер-

них наук України *І. П. Булеєву*; докторові економічних наук, професору, завідувачу кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля *А. Е. Воронковій* і докторові економічних наук, професорові, директорові навчально-наукового Інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», завідувачу кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, заслуженому працівнику народної освіти України *О. Є. Кузьмину* за висловлені зауваження, наукові рекомендації та конструктивні пропозиції щодо змісту та порядку подання матеріалу підручника.

Змістовний модуль 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Розділ 1

СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Сутність і функції конкуренції

Конкуренція є необхідним елементом ринкового механізму та головною відмінною рисою, що розкриває переваги ринкової економіки перед економікою з централізованим плануванням. Саме вона сприяє прогресу ринкової економіки і є однією з фундаментальних економічних категорій [138, с. 76]. Наявність конкуренції забезпечує розвиток національної економіки, примушує підприємців у конкурентній боротьбі завойовувати споживачів, підвищуючи якість і знижуючи ціни на товари, що в цілому сприяє поліпшенню добробуту всього суспільства.

Слово «конкуренція» походить від латинського «concurrentia», що означає «зіткнення», «змагання». Саме таке поведінкове трактування цієї категорії споконвічно встановилося в економічній літературі. А. Сміт, зокрема, пов'язував конкуренцію із чесним, без змови, суперництвом, що ведеться між продавцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби він вбачав зміну цін. Важливість ролі конкуренції в ринковій економіці було наголошено у сформульованому ним принципі «невидимої руки» ринку [141]. А. Сміт звернув увагу на різницю між суб'єктивними устремліннями бізнесменів і об'єктивними результатами їх діяльності. Дане правило реалізується в тому, що кожен підприємець, прагнучи лише до власної вигоди, внаслідок різних обставин одночасно реалізує й інтереси суспільства.

Результатом досліджень Д. Рікардо став «закон ринків», що постулював тенденцію рівноважного стану при постійній зайнятості. Дж. Міль прийшов до висновку, що «... конкуренція є єдиним регульовальником цін, заробітної платні, ренти, вона сама по собі є законом, який встановлює правила цього регулювання» [1, с. 253].

Надалі поведінкове розуміння конкуренції вдосконалювалося в напрямку більш точного визначення її мети й способів ведення. Так, у марксистському трак-

туванні конкуренцією називається властива товарному виробництву антагоністична боротьба між приватними виробниками за найбільш вигідні умови виробництва та збуту товарів [95, с. 246].

Неокласичний варіант поведінкового тлумачення конкуренції пов'язує її з боротьбою за рідкісні економічні блага й, звичайно, за гроші споживача, на які їх можна придбати. Логіка цього підходу наступна: більшість благ (товарів, послуг, ресурсів) є рідкісними в тому розумінні, що їх кількість є меншою, ніж потенційна потреба суспільства. Тому власники благ мають можливість розподіляти їх, керуючись своєю вигодою. Вони висувають свої умови або критерії (необхідний рівень цін, якості й т. п.) і залежно від виконання цих умов вирішують, кому надати блага, а кому ні. «Конкуренція – це прагнення якомога краще задовольнити критерії доступу до рідких благ», – вважає американський економіст П. Хейне. «Розрив між ціною блага та граничними витратами на його виробництво є джерелом потенційної переваги. Конкуренція відбувається в економіці у міру того, як люди визначають, де існують такі відмінності, і прагнуть використати їх, заповнюючи цей розрив додатковими благами» [179, с. 298].

Особливу значущість мають неокласичні концепції А. Маршала, який обґрунтував механізм автоматичного встановлення рівноваги на ринку за допомогою досконалої (чистої) конкуренції і дії законів граничної корисності і граничної продуктивності. Крім того, А. Маршал вперше піддав критиці «умовності» моделі чистої конкуренції [10, с. 7].

Розробка теорії аналізу часткової та довгострокової стійкої рівноваги на ринку, а також урахування розвитку технології і споживацьких переваг при визначенні відносних цін дозволили створити основи теорії нової моделі конкуренції – монополістичної [10, с. 7].

На основі поведінкової інтерпретації конкуренції написано основні роботи М. Портера [121; 122]. Він зазначає, що конкуренція – динамічний процес, що розвивається, ландшафт, що безупинно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти [123, с. 53]. На його думку, конкуренцію на будь-якому ринку можна розглядати як протидію п'яти конкурентним силам: загрози появи нових конкурентів; загрози появи товарів або послуг-замінників, конкурентоспроможних з погляду ціни; здатності постачальників торгуватися; здатності покупців торгуватися; суперництву вже існуючих конкурентів між собою.

«П'ять сил конкуренції, – наголошує М. Портер, – визначають прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни, які можуть диктувати фірми, на витрати, що їм доводиться нести, й на розміри капіталовкладень, необхідні для того,

щоб конкурувати в цій галузі» [123, с. 52 – 54]. Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості в галузі, тому що вони привносять у галузь нові виробничі потужності й прагнуть здобути частку ринку збуту, знижуючи тим самим потенційний прибуток. Потужні покупці або постачальники, торгуючись, отримують вигоду та знижують прибуток фірми. Запекла конкуренція в галузі знижує прибутковість, оскільки за те, щоб зберегти конкурентоспроможність, доводиться платити (витрати на рекламу, організацію збуту, НДДКР), або ж прибуток «відходить» до покупця за рахунок зниження цін. Наявність товарів-замінників обмежує ціну, що можуть запросити фірми, які конкурують у цій галузі; більш високі ціни спонукають покупців звернутися до замінника й знижують обсяг виробництва в галузі.

Поряд з поведінковим трактуванням у XIX і особливо у XX столітті одержало поширення структурне трактування конкуренції. Її джерела: у роботах Ф. Еджуорта [197], А. Курно [196], Дж. Робінсона [149], Е. Чемберліна [183] й інших видатних вчених, що заклали фундамент сучасної західної теорії чотирьох основних типів ринків: досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії й монополії. Позиції цієї групи вчених у сучасній західній економічній науці настільки сильні, що сам термін «конкуренція» («competition») частіше використовується саме в структурному розумінні. Якщо ж потрібно підкреслити поведінковий бік конкуренції, часто користуються іншим словом – «суперництво» («rivalry»).

При структурному підході акцент зміщується із самої боротьби компаній одна з одною на аналіз структури ринку, тих умов, які панують на ньому. Так, Ф. Найт визначає конкуренцію як ситуацію, у якій конкурентних одиниць багато й вони незалежні [79]. К. Макконел і С. Брю під конкуренцією розуміють «наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його» [92, с. 68].

Можна висловити ту саму думку по-інакшому: у центрі уваги виявляється не суперництво фірм, а встановлення ціни, не з'ясування того, хто й чому переміг, а встановлення факту принципової можливості (або неможливості) впливу фірми на загальний рівень цін на ринку. Якщо такий вплив не є можливим, мова йде про ринок досконалої конкуренції, в іншому випадку – про один із різновидів недосконалої конкуренції.

Визначальним моментом структурної концепції конкуренції є подання розвитку ринкової системи як динамічної зміни її властивостей, структури й функцій. Структурна концепція конкуренції формує нове уявлення про конкуренцію як про процес, на відміну від конкуренції як ситуації в моделі А. Сміта.

Третій підхід до визначення конкуренції може бути класифіковано як функціональний. Він описує роль, що відіграє конкуренція в економіці. Й. Шумпетер, зокрема, у рамках своєї теорії економічного розвитку визначав конкуренцію як суперництво старого з новим. Нововведення скептично приймаються ринком, але якщо новатору вдається їх здійснити, саме механізм конкуренції витісняє з ринку підприємства, що використовують застарілі технології [191, с. 91]. Й. Шумпетер з приводу досконалої конкуренції зазначав: «... це не той вид конкуренції, який може бути віднесений на рахунок існуючих товарів, але цей вид конкуренції може бути особливо актуальним, якщо мова йтиме про новий товар, нову технологію, нові ресурси або новий тип організації» [191, с. 54].

Нобелівський лауреат з економіки 1974 р., австрійський вчений Ф. А. фон Хайек, розглядав конкуренцію з іншого боку, називаючи її «процедурою відкриття». На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним. В умовах типової для реального ринку нестачі інформації спочатку однаково привабливими можуть здаватися кілька можливих ліній поведінки фірми. І тільки конкуренція «відкриває», яка з них насправді правильна, а яка приведе в глухий кут. Ф. А. фон Хайек вважає, що суспільство, яке покладається у процесі вирішення будь-яких завдань на засоби конкуренції, буде найбільш успішним у досягненні поставлених цілей [178, с. 12].

Сучасна теорія конкуренції зародилася досить недавно й базується в основному на поведінковому й функціональному трактуваннях конкуренції. Прийняте в традиційній (аж до другої половини ХХ століття) економічній теорії уявлення про можливі варіанти конкурентної боротьби зводилося, по суті, до опису двох варіантів конкуренції: суперництва рівних підприємств або придушення слабого сильним. На практиці, однак, кожен дослідник зіштовхується з винятково складною картиною ринкової взаємодії підприємств, що ніяк не вписується у ці рамки.

Р. Фатхутдінов вважає, що конкуренція – «це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах. Конкуренція є рушійною силою розвитку суб'єктів і об'єктів управління, суспільства в цілому» [173, с. 16].

Конкуренція є дуже важливим атрибутом ринкової економіки і значущим чинником стимулювання господарської активності, посилення диференціації та підвищення якості продукції, зниження витрат і стабільності економічного зростання. Конкуренція є основою всього механізму товарного виробництва і ринкового господарства і створює серйозну альтернативу монополізації у сфері економіки. Узагальнені визначення поняття «конкуренція» подані у *табл. 1.1* [10, с. 19].

Узагальнені визначення поняття «конкуренція»

Джерело	Визначення
1	2
Г. Азоєв [2]	Суперництво на якомусь терені між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети
І. Аренков [7]	Конкуренція – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку боротьби продуцентів і постачальників при реалізації продукції, суперництво між окремими виробниками або постачальниками товару і/або послуги за найвигідніші умови виробництва
В. Власова [23]	Конкуренція – це суперництво між людьми, фірмами, організаціями, територіями, зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети
А. Войчак [24]	Властиве товарному виробництву змагання між окремими господарськими суб'єктами (конкурентами), зацікавленими в більш вигідних умовах виробництва і збуту товарів
П. Зав'ялов [44]	Конкуренція – це суперництво, змагання між товаровиробниками на ринку за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів для отримання на цій основі максимально можливого прибутку
Х. Зайдель [45]	Конкуренція – це центр ваги всієї системи ринкового господарства. Продавці і покупці конкурують на ринку між собою з метою досягнення кожним своєї мети за рахунок конкурентів
Н. Зайцев [46]	Конкуренція - складова частина ринкової економіки й основний механізм формування господарських пропорцій, спрямований на створення найсприятливіших умов збуту продукції і максимального задоволення потреб споживачів
Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 [49]	Економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою отримання завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання повинні мати можливість обирати між декількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначити умови обігу товарів на ринку
В. Карлоф [67]	Суперництво, або боротьба, частіше між двома більш менш чітко позначеними суперниками
Б. Соловйов [143]	Конкуренція – це суперництво якого-небудь підприємства на ринку, яке спрямоване на заволодіння увагою потенційних споживачів
Р. Фатхутдінов [172]	Конкуренція – процес управління своїми конкурентними перевагами для отримання перемог або досягнення інших цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах

Як видно з табл. 1.1 існує три підходи до визначення конкуренції.

Перший підхід розглядає конкуренцію як елемент ринкового механізму, який дозволяє урівноважити попит і пропозицію. Цей підхід властивий класичній економічній теорії.

Другий підхід визначає конкуренцію як змагання на ринку. Він характерний для більшості вітчизняних фахівців.

Третій підхід розглядає конкуренцію як критерій, що визначає тип галузевого ринку. Цей підхід базується на сучасній теорії морфології ринку, яка передбачає, що залежно від ступеня досконалості конкуренції на ринку виділяють відповідні типи ринків, для кожного з яких характерна відповідна поведінка економічних суб'єктів, а під конкуренцією розуміють ступінь залежності загальних ринкових умов від поведінки окремих учасників ринку. Тому необхідно розрізнити поняття «конкуренція» та «суперництво». Поведінка суб'єктів ринку матиме характер суперництва тільки на олігопольному ринку, а поведінка монополіста не може характеризуватися як суперництво, оскільки на монополістичному ринку взаємодія економічних суб'єктів невелика [10, с. 21].

Конкуренція є визначальним фактором упорядкування цін, стимулом інноваційних процесів, запровадження у виробництво нових винаходів та технологій. Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів по відношенню до споживача.

Конкуренція виконує в ринковій економіці наступні функції:

Функція регулювання. Для того, щоб утриматися в боротьбі та підвищити рівень конкурентоспроможності, підприємець має пропонувати вироби, яким відає перевагу споживач. Отже і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.

Функція мотивації. Для підприємця конкуренція виступає шансом та ризиком одночасно: підприємства, які пропонують ліпшу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції). Це стимулює технічний прогрес; підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції).

Функція розподілу. Конкуренція не тільки включає стимули до вищої продуктивності, але й дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств відповідно їх ефективного внеску. Це відповідає принципу винагороди за результатами.

Функція контролю. Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства. Наприклад, якщо монополіст може призначити єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців. Чим досконаліша конкуренція, тим справедливіша ціна.

1.2. Види і фактори конкуренції

У процесі еволюції теоретичних поглядів на конкуренцію [12; 25; 73; 84; 99; 185] сформувалися підходи до класифікації різних її видів (табл. 1.2) [153, с. 21].

Таблиця 1.2

Види конкуренції

Основні ознаки	Вид	Основні риси
1	2	3
1. За масштабом розвитку	Індивідуальна	Учасник ринкових відносин прагне вибрати найкращі умови купівлі-продажу товарів і послуг
	Місцева	Конкурентна боротьба між учасниками ринкових відносин на обмеженій території
	Галузева	Конкурентна боротьба в одній з галузей ринку
	Міжгалузева	Суперництво представників різних галузей ринку за приманювання на свій бік покупців
	Національна	Суперництво вітчизняних продавців і покупців усередині певної країни
	Міжнародна	Боротьба підприємств, господарських об'єднань і держав різних країн на світовому ринку
2. За формою	Пряма	Конкурентна боротьба відбувається усередині категорії одного продукту або торговельної марки
	Непряма	Конкурентна боротьба розвертається між продуктами різних категорій, але які діють як альтернативні при купівельному виборі
3. За способами й характером задоволення споживчого попиту	Функціональна	Конкуренція між різними товарами (виробниками), що задовольняють одну певну людську потребу, тобто виконують одну загальну функцію
	Видова	Конкуренція розгортається між товарами (виробниками) одного виду, призначеними для задоволення однієї й тієї ж потреби, але відрізняються один від одного за яким-небудь істотно важливим параметром
	Предметна	Конкуренція виникає між ідентичними товарами (виробниками), що відрізняються якістю виготовлення або навіть однаковими за якістю
4. За характером розвитку	Вільна	Наявність на ринку безлічі незалежних товаровласників; необмежений доступ на ринок всіх охочих; відсутність контролю за ринковими цінами
	Регульована	Втручання держави як гаранта економічних прав і обов'язків у процеси, що протікають в економіці з метою створення умов для розвитку ринкових суб'єктів і регулювання їх діяльності
5. За методами ведення конкуренції	Цінова	Вид конкурентної боротьби за допомогою штучної зміни цін на товари з метою витіснення й знищення конкурента й завоювання монопольного місця на ринку
	Нецінова	Конкуренція, яка ґрунтується на продажу товарів високої якості й надійності, що досягається за допомогою технічної переваги, використанні будь-яких законних засобів, крім зниження цін, з метою одержання нових споживачів

1	2	3
6. Залежно від моделі ринку	Досконала	Велика кількість компаній, що реалізують стандартну продукцію; контроль над ціною відсутній; абсолютно еластичний попит; нецінові методи конкуренції не практикуються; відсутні перешкоди для організації бізнесу
	Монополістична	Велика кількість компаній, що реалізують диференційовану продукцію; вузький діапазон контролю цін; еластичний попит; використовуються нецінові методи конкуренції; вхідний бар'єр у галузь незначний
	Олігополістична	Невелика кількість компаній; діапазон контролю цін залежить від рівня погодженості їх дій; переважно нецінова конкуренція; наявність істотних перешкод для організації бізнесу
	Чиста монополія	Одна компанія, яка випускає унікальну продукцію, що не має ефективних замінників; контроль над цінами значний; попит нееластичний; вхід у галузь для інших компаній заблокований
7. З урахуванням дотримання норм законодавства	Сумлінна	Основними методами є підвищення якості продукції, зниження цін і т. д. Однією з форм сумлінної конкуренції є цінова конкуренція, що використовується для видалення з ринку більш слабких суперників або проникнення на новий ринок
	Несумлінна	Дії суб'єктів, які господарюють, за дискредитацією конкурентів. Основні методи: економічне й промислове шпигунство, незаконне використання товарного знаку конкурентів і т. д.

1. За масштабом розвитку конкуренція буває індивідуальною, місцевою, галузевою, міжгалузевою, національною та міжнародною.

Індивідуальна конкуренція характеризується прагненням учасника ринкових відносин досягти найкращих умов купівлі-продажу товарів та послуг.

Місцева конкуренція характеризується обмеженістю території конкурентної боротьби між її учасниками.

Галузева конкуренція відбувається між учасниками однієї галузі. Умови ведення конкурентної боротьби залежать від специфіки та кількості учасників галузі. Об'єктами такої конкуренції є умови виробництва, ринки збуту, «портфелі» замовлень, затрати виробництва, якість продукції та послуг. Вона зумовлює зростання ефективності всієї галузі, кількісних і якісних показників, її подальший розвиток.

Міжгалузева конкуренція здійснюється між виробниками (підприємствами, підприємцями) даної галузі й виробниками інших галузей. Об'єктом такої конкуренції є більш висока норма прибутку (рентабельності) в тій чи іншій галузі, отже, і боротьба за вигідне вкладення капіталу. Ця конкуренція сприяє міжгалузевому переливанню капіталів і переміщенню ресурсів до більш ефективних галузей

і сфер виробництва. Швидке переміщення капіталу і ресурсів від однієї галузі до іншої дає суспільству можливість найбільш раціонально використовувати засоби виробництва й робочу силу.

Національна конкуренція характеризується суперництвом виробників і покупців однієї країни. Всі продавці прагнуть ефективно продати свої товари та завоювати покупців, а покупці, у свою чергу, зацікавлені в покупці якісних товарів за прийнятними цінами.

Міжнародна конкуренція становить конкуренцію виробників на світовому ринку і включає в себе як галузеву, так і міжгалузеву форми конкуренції. На світовому ринку панівна роль належить компаніям найбільш розвинутих країн. Міжнародна конкуренція сприяє зниженню інтернаціональних витрат, збалансованому розвитку світового ринку, переливанню капіталу не тільки між галузями виробництва, але й між державами світової співдружності.

2. За формою конкуренція поділяється на пряму й непряму.

За умови *прямої конкуренції* боротьба відбувається між підприємствами, що продають один продукт або торговельну марку.

За умови *непрямої конкуренції* боротьба відбувається між підприємствами, що продають різні продукти, але мають однакові споживчі цінності для покупців.

3. За способами й характером задоволення споживчого попиту виділяють функціональну, видову й предметну конкуренції.

Функціональна конкуренція - це конкуренція різних, але взаємозамінних товарів (товарів-субститутів), які задовольняють одну людську потребу.

При *видовій конкуренції* продукти одного цільового призначення відрізняються іншими суттєвими параметрами.

Предметна конкуренція здійснюється між продавцями, які пропонують ідентичний товар, що може відрізнятися тільки якістю.

4. За характером розвитку розрізняють вільну та регульовану конкуренції.

За *вільної конкуренції* жодне з підприємств не може впливати на ринкову ціну, на ринку існує безліч незалежних товаровиробників, немає бар'єрів до вступу на ринок для всіх охочих. В умовах капіталізму вільна конкуренція проявляється у конкурентній боротьбі як між різними формами приватного капіталу (промислового, торговельного, банківського та ін.), так і всередині кожного з них. Така конкуренція набуває форм внутрішньогалузевої та міжгалузевої.

Регульована конкуренція відбувається під впливом держави у процеси, що протікають в економіці з метою розвитку та підтримки ринкових суб'єктів і регулювання їх діяльності.

5. За методами ведення конкуренції розрізняють цінову та нецінову конкуренції.

Цінова конкуренція є однією з традиційних форм конкурентної боротьби, яка ґрунтується на маніпулюванні цінами. Вона може здійснюватися багатьма способами: зниженням цін, локальними змінами цін, сезонними розпродажами, наданням більшого обсягу послуг за існуючими цінами, подовженням термінів споживчого кредиту тощо. Застосовується цінова конкуренція здебільшого для проникнення на вже засвоєний ринок або виштовхування з ринку слабших суперників.

Нецінова конкуренція є більш ефективною й більш сучасною формою конкурентної боротьби. Ця боротьба ґрунтується на наданні споживачам продукції більш високої якості або нової споживчої вартості, що стає вагомим бар'єром для конкурентів, тому що для копіювання таких конкурентних переваг конкурентам потрібно багато часу та коштів. Так, відома японська фірма «SONY» здійснювала розробку відеомагнітофона одночасно за 10 конкурентними напрямками. Велика роль у неціновій конкуренції відводиться маркетинговим дослідженням, що дозволяють вивчати запити споживачів, їх відношення до товарів, що дозволяє виробникам розуміти та прогнозувати ситуацію на ринках та зменшувати ризик невдачі. Велику роль в неціновій конкуренції відіграє до- і післяпродажне обслуговування покупця. Передпродажне обслуговування включає задоволення вимог споживачів за умов поставок: скорочення, регулярність, ритмічність поставок. Післяпродажне обслуговування передбачає створення сервісних центрів з обслуговування купленої продукції. У зв'язку зі зростанням впливу на громадськість засобів масової інформації, преси реклама стала одним з найважливіших методів ведення конкурентної боротьби, оскільки за допомогою реклами можна певним чином сформувати думку споживачів про той чи інший товар.

6. Залежно від моделі ринку розрізняють наступні види конкуренції:

Досконала конкуренція характеризується поліполією, тобто великою кількістю продавців і покупців того самого товару. Серед основних ознак досконалої конкуренції слід виділити такі: формування ціни на однорідні товари відбувається без прямого впливу продавців, оскільки при збільшенні ціни всі покупці відразу ж переходять до конкурентів, при зниженні ціни продавець не в змозі задовольнити весь попит, який буде орієнтовано на нього, через його незначну частку на ринку; відсутні, або малі бар'єри для входу на ринок в довгостроковому періоді; кожен продавець і покупець має повну інформацію про ціну, кількість продукту, витрати й попит на ринку. Жоден реальний ринок не відповідає всім перерахованим умовам.

У практиці функціонування вітчизняних підприємств *конкуренція*, звичайно, є *недосконалою*. Прикладами недосконалої конкуренції є монополістична та олігополістична конкуренції.

За умов *монополістичної конкуренції* велика кількість виробників пропонує схожу, але не ідентичну продукцію, тобто на ринку присутня диференційована продукція. Диференціація виражається якістю продукту чи послуг, що формує цінові конкурентні переваги для виробників, умовами післяпродажного обслуговування (для товарів тривалого користування), близьким розміщенням до покупців, інтенсивністю реклами тощо.

Монопольність полягає в тому, що кожне підприємство за умов диференціації продукції може підвищувати й знижувати ціну на неї незалежно від дій конкурентів, хоч ця влада і обмежується наявністю виробників аналогічних товарів. За такої моделі ринку підприємства прагнуть надати своїй продукції індивідуальної цінності за допомогою товарних знаків, найменувань і рекламної кампанії, які наголошують на відмінностях товарів.

Монополістична конкуренція відрізняється від досконалої за наступними ознаками:

- ▶ на ринку продаються не гомогенні, а гетерогенні товари;
- ▶ для учасників ринку немає повної прозорості ринку, тому вони діють не завжди відповідно до економічних принципів;
- ▶ підприємства прагнуть розширити свою сферу переваг шляхом індивідуалізації своєї продукції;
- ▶ доступ на ринок для нових продавців при монополістичній конкуренції ускладнений через наявність переваг.

Олігополістична конкуренція характеризується невеликою кількістю учасників конкуренції (в межах десятка). Класичним прикладом олігополії є «велика трійка» в США – «Дженерал моторс», «Форд», «Крайслер». За умов олігополії можуть вироблятися як однорідні, так і диференційовані товари. Однорідність найчастіше зустрічається на ринках сировини й напівфабрикатів: руди, нафти, сталі, цементу тощо; диференціація – на ринках споживчих товарів. Між підприємствами-олігополістами укладаються монополістичні угоди щодо встановлення цін, розподілу ринків або щодо інших способів обмеження конкуренції між ними. Доведено, що конкуренція на олігополістичному ринку інтенсивніша, тоді коли нижчий рівень концентрації виробництва (велика кількість підприємств) і навпаки. Важливу роль у характері конкурентних відносин на такому ринку відіграють обсяг і структура тієї інформації про конкурентів і про умови попиту, якою володіють підприємства: чим менше такої інформації, тим конкурентнішою буде поведінка підприємств.

Основна відмінність олігополістичного ринку від ринку досконалої конкуренції полягає у динаміці цін. Якщо за досконалої конкуренції вони змінюються безперервно й безсистемно залежно від коливань попиту й пропозиції, то за олігополії ціни мають тенденцію до стійкої фіксації й змінюються не так часто. Типовим є лідерство в цінах, коли їх переважно диктує одне провідне підприємство, інші ж олігополісти погоджуються з лідером. Доступ до ринку новим продавцям ускладнений.

Монополія – це підприємство або група підприємств, що випускають значну частину продукції даної галузі, або декількох галузей і можуть диктувати ринку ціни.

Чиста монополія – різновид монополії, за якої на ринку діє лише один виробник (продавець), що реалізує товар, у якого немає близьких замінників.

Відповідно до причин виникнення **монополії бувають: природні, адміністративні та економічні.**

Природна монополія виникає внаслідок об'єктивних причин. *По-перше*, вона може з'явитись у випадку, коли весь обсяг певного товару чи послуги є продуктом однієї чи кількох фірм. Конкуренція в цьому випадку неможлива або й не бажана (наприклад, в енергозабезпеченні, метрополітені). *По-друге*, ця форма монополії виникає в сільському господарстві та добувних галузях промисловості.

Адміністративна монополія виникає внаслідок дії державних органів, що надають окремим фірмам виключні права на виконання певного роду діяльності.

Економічна монополія, яка є найбільш поширеною, зростає на основі закономірностей господарського розвитку. Перший шлях, що веде до неї, здійснюється через концентрацію виробництва, а другий базується на централізації капіталів.

7. З огляду на дотримання норм законодавства конкуренцію можна умовно поділити на сумлінну й несумлінну.

За **сумлінної конкуренції** підприємства використовують такі методи: зниження цін («війна цін»); підвищення якості продукції; розвиток до- й післяпродажного обслуговування; створення нових товарів і послуг з використанням досягнень НТР тощо.

Поряд з методами сумлінної конкуренції існують і інші, менш законні методи ведення конкурентної боротьби – **несумлінна конкуренція**.

За **несумлінної конкуренції** підприємства використовують такі методи: економічне (промислове) шпигунство; підробка продукції конкурентів; підкуп і шантаж; обман споживачів; махінації з діловою звітністю; валютні махінації; приховування дефектів тощо.

Розділ 1. СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

Звичайно, за допомогою розглянутих видів конкуренції неможливо описати все розмаїття стану реальних ринків. Під час їх дослідження необхідно виходити з конкретного історичного етапу розвитку ринкових відносин, економічних особливостей ринку і досвіду конкуренції. Саме їх специфіка формує відповідні концепції ринкової конкуренції [10, с. 8].

На розвиток конкуренції значний вплив здійснюють фактори, що впливають на ведення конкурентної боротьби.

Найбільш поширеним є виокремлення *факторів конкурентного середовища*, що ґрунтується на різних класифікаційних ознаках (табл. 1.3) [181].

Таблиця 1.3

Фактори конкурентного середовища

Основні ознаки	Вид фактора	Основні риси
1	2	3
Залежно від місця виникнення (по відношенню до конкурентного середовища)	Внутрішні	Виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх факторів безпосередньо залежить від діяльності підприємств – складових конкурентного середовища, стану їх ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту
	Зовнішні	Виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємств і обумовлюється станом зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища є край не однорідними за джерелами свого походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня
За джерелами походження зовнішніх факторів	Локальні фактори	Фактори, які виникають на рівні взаємодії між підприємствами певного регіону
	Фактори мезорівня (галузеві)	Визначаються функціонуванням галузі як системи; до них відносять механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту
	Макроекономічні	Відображають умови функціонування національних економік, а саме загальногосподарську кон'юнктуру, стан та динаміку платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури
	Фактори світової економіки	До них відносять кон'юнктуру світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміку валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі
	Фактори глобальної економіки	Включають поширення ринкової економічної моделі на всі регіони світу, зменшення можливостей держав контролювати внутрішні соціально-економічні процеси, стирання меж між зовнішньою і внутрішньою політикою держав, стимулювання процесу демократизації світової спільноти, зростання впливу міжнародних організацій, регіональних об'єднань, транснаціональних компаній

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Залежно від сфери походження	Наукові	Пов'язані з розвитком науки як провідної ланки системи «наука – техніка – виробництво», важливим при цьому є врахування інноваційного характеру економічного розвитку
	Техніко-технологічні	Характеризуються розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також науку, відображають стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність і надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів
	Управлінські	Характеризують структуру та ефективність системи управління підприємства, рівень організації його маркетингової та фінансово-економічної діяльності, характер організації виробничих процесів та організації праці, ступінь ефективності створених на підприємстві систем прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу й оперативного регулювання
	Економічні	Відображають стадію циклу розвитку економіки, розвиток інтеграційних процесів в економічному просторі, загальногосподарську та галузеву кон'юнктури, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей
	Соціально-демографічні	Відображають стан та динаміку соціальних та демографічних процесів, що відбуваються на макро- та мікрорівнях. Вплив цієї групи факторів на конкурентне середовище є двобічним: з одного боку, вони здійснюють суттєвий вплив на рівень, динаміку та специфічні особливості попиту на кожному конкретному ринку; з іншого боку, ці фактори певною мірою відбиваються на рівні ефективності виробничо-господарської діяльності складових конкурентного середовища
	Географічні	Пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами, зокрема, корисними копалинами
	Екологічні	Характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом навколишнього природного середовища. До цієї групи слід віднести вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд
	Політичні	Здійснюють суттєвий вплив на конкурентне середовище; серед найголовніших політичних факторів можна виділити, у першу чергу, загальнополітичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин, політики іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу. Група політичних факторів має однозначно зовнішній характер походження по відношенню до підприємства, через що можливість прямого впливу на них з боку підприємства майже повністю відсутня

Розділ 1. СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

Закінчення табл. 1.3

1	2	3
Залежно від свого характеру фактора	Загальні	Здійснюють вплив на всі складові конкурентного середовища без винятку
	Специфічні	Здійснюють вплив на складові конкурентного середовища, що діють у межах, наприклад, певної галузі або певного регіону, або тих, що діють на конкретному ринку
	Індивідуальні	Обумовлює зміни лише окремої складової конкурентного середовища
Залежно від тривалості дії	Постійні	Визначають загальний стан та динаміку конкурентного середовища
	Тимчасові	Змінюють цей стан внаслідок тих чи інших подій
Залежно від рівня взаємообумовленості	Незалежні (первинні)	Самі по собі є наслідком певних подій або тенденцій
	Похідні (вторинні)	Становлять опосередкований результат дії первинних факторів
Залежно від ступеня корисності	Стимулювальні	Сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства
	Дестимулювальні	Здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності
Залежно від ролі факторів у забезпеченні підприємства конкурентною перевагою, конкурентоспроможності та конкурентної позиції підприємства	Основні	Вплив на рівень конкурентоспроможності є визначальним; саме вони є вирішальними у забезпеченні реалізації стратегічних цілей та підпорядкованих їм основних завдань підприємства
	Другорядні	Вплив на конкурентне середовище не є визначальним – фактично вони лише створюють умови для нормального функціонування складових конкурентного середовища

Вивчення усіх наведених факторів є важливою передумовою формування системного бачення конкурентного середовища, без якого неможливі управління підприємством, формування стратегії та її практична реалізація на ринку.

У сучасних умовах значення конкуренції збільшується, що обумовлено її неоднозначною роллю в ринковій економіці [10, с. 21 – 22].

Позитивна роль конкуренції проявляється в тому, що вона:

- ▶ є основою механізму ринкової економіки;
- ▶ мотивує виробників і продавців до орієнтації на потреби ринку і їх задоволення за допомогою нових видів продукції та послуг, підвищення їх якості, встановлення доступних для кожного сегменту ринку цін;
- ▶ примушує відстежувати зміну потреб покупців і оперативно реагувати на них;
- ▶ сприяє розвитку науки, техніки, технології, інформаційних систем;

- ▶ є альтернативою монополізації;
- ▶ виступає регулятором ринкових пропорцій, який сприяє ефективному функціонуванню ринку.

Негативна роль конкуренції проявляється в наступному:

- ▶ приводить до формування умов, що створюють нестабільність у бізнесі;
- ▶ породжує інфляцію, безробіття, банкрутство;
- ▶ може приводити до перевиробництва товарів або недозавантаження виробничих потужностей, а також до збільшення диференціації доходів і створення умов для їх несправедливого розподілу.

Таким чином, конкуренція є рушійною силою, що допомагає підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку та підвищувати рівень конкурентоспроможності.

1.3. Конкурентна політика України

У зв'язку з бурхливим процесом виникнення й розвитку монополій і завзятим використанням ними монопольної влади виникло антимонопольне законодавство. У 1890 р. в США був прийнятий перший антимонопольний закон – Закон Шермана. З того часу і почався розвиток антимонопольного законодавства в багатьох країнах світу.

Зараз антимонопольне законодавство є актуальним, оскільки майже щодня відкриваються справи про його недотримання, а деякі з них набувають неабиякий розмах.

Чинне законодавство України передбачає, з *одного боку*, комплекс заходів щодо захисту економічної конкуренції, а з *іншого* – певну підтримку національних товаровиробників, що спрямовано на підвищення їх конкурентоспроможності. Відповідно до ст. 10 Господарського кодексу України одним з основних напрямків економічної політики держави є «антимонопольно-конкурентна політика, спрямована на створення оптимального конкурентного середовища діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення їх взаємодії на умовах недопущення проявів дискримінації одних суб'єктів іншими, насамперед у сфері монопольного ціноутворення й за рахунок зниження якості продукції, послуг, сприяння зростанню ефективної соціально орієнтованої економіки» [32].

Забезпечення умов для створення й розвитку конкурентного середовища гарантується антимонопольним законодавством.

Існує дві основні системи антимонопольного законодавства: американська, яка як основний принцип проголошує заборону монополій, і європейська, яка обмежує лише їх зловживання (*табл. 1.4*) [10, с. 30].

Характеристика основних світових систем конкурентного законодавства

Американська система	Основний принцип	Європейська система
Забора на монополії		Обмеження зловживання монополій
Визнаються незаконними деякі види монополістичної діяльності. Забора нається злиття конкурентних корпорацій, якщо вони можуть призвести до ослаблення конкуренції, утворення монополій. Усі заборони супроводжуються обмовками і винятками із загального правила	Основні на-прями	Важливою ознакою, яка дозволяє кваліфікувати гос-подарську діяльність як антиконкурентну, вважається домінантне положення на ринку певного товару. Межа між правочинними і неправочинними діями знаходиться там, де право на вільне проведення господарської діяльності одного суб'єкта переходить у зловживання і порушення аналогічного права іншого суб'єкта
Забезпечення виконання антитрестових законів на рівні федерації покладено відразу на два адміністративні органи: Міністерство юстиції і Федеральну торгову комісію (ФТК). Головне завдання ФТК запобігати діяльності людей, суспільств або корпорацій, які використовують нечесні методи конкуренції в торгівлі	Державний контроль за дотриманням законодавства про конкуренцію	Державний контроль організований за двома схемами. 1. Обов'язкове повідомлення відповідних державних органів про всі угоди, які містять обмеження конкуренції. 2. Обов'язкове повідомлення про угоди, які містять обмежувальну практику, тільки у випадках, коли справа торкається зацікавленої сторони або безпосередньо державного органу. Спеціальні державні органи забезпечують контроль за дотриманням законодавства у сфері конкуренції і монополізму, а також асоціації і кооперативи споживачів, які здійснюють освітню роботу серед населення, забезпечують його незалежною інформацією про якість товарів, умови торгівлі і тому подібне

Конкурентна політика України спрямована на контроль над діяльністю монополій, попередження виникнення нових монопольних утворень, усунення умов їх появу та збереження.

Державна конкурентна політика здійснюється за наступними напрямками:

1. Антимонопольна політика:

- ▶ визначення способів, методів контролю та обмеження природних і державних монополій;
- ▶ умови визначення монопольного положення на ринку;
- ▶ порядок державного контролю за злиттям і поглинанням підприємств з метою запобігання появи нових монопольних структур;

- ▶ межі державного впливу на зовнішню торгівлю;
- ▶ умови прямого контролю над цінами і заробітною платою;
- ▶ квотування і ліцензування різних видів діяльності;
- ▶ способи стимулювання малого бізнесу: пільги, дотації, пільгові кредити;
- ▶ спрощення умов організації бізнесу.

Суб'єктом формування антимонопольної політики в Україні виступає Анти-монополий комітет України.

2. Фінансова політика. Фінансова політика стимулювання конкуренції проводиться Міністерством фінансів України, Національним банком України. Зазначені органи регулюють:

- ▶ обсяги і умови видачі кредитів, депозитних ставок;
- ▶ систему оподаткування;
- ▶ динаміку і розподіл доходів суб'єктів ринку;
- ▶ норми рентабельності виробництва і реалізації продукції.

3. Регулювання експорту й імпорту на основі ліцензування, квотування, змін у митній політиці, які здійснюються Державною митною службою України й іншими спеціальними відомствами.

4. Участь держави у виробництві та реалізації продукції за рахунок:

- ▶ встановлення певної частки державної власності на галузевих підприємствах;
- ▶ державних капітальних вкладень;
- ▶ державних замовлень;
- ▶ державних кредитів.

5. Державна стандартизація продукції, товарів, технологій, умов безпеки і екологічності виробництва.

6. Державне регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину і матеріали, енергію, воду, землю.

7. Патентно-ліцензійна політика, яка законодавчо закріплює права на відкриття, раціоналізаторські пропозиції, ноу-хау й іншу інтелектуальну власність.

8. Соціальний захист споживачів шляхом закріплення прав споживачів, створення об'єднань споживачів, використання системи дотацій.

Формуванню антимонопольного законодавства на Україні поклало початок ухвалення в 1993 році Закону України «Про обмеження монополізму і недопу-

щення несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності» [57], «Про Анти-монопольний комітет України» [47]. Ці нормативно-правові акти створили перші серйозні передумови для становлення на Україні конкурентного законодавства, які були пізніше сформульовані в Конституції України (стаття 42), що закріпила державні гарантії захисту конкуренції в підприємницькій діяльності [78].

Вагоме значення в ефективності реалізації конкурентної політики надається Антимонопольному комітету України, якому конкурентним законодавством надано значну владу у сфері моніторингу та захисту конкуренції. Однак реальні можливості Антимонопольного комітету України є обмеженими [77] в основному через недостатнє фінансування його діяльності, що зменшує можливості залучення висококваліфікованих фахівців до вивчення стану конкуренції на товарних ринках, особливо на регіональному рівні. В Україні існує неявне домінування індустріальної політики над конкурентною, доказом чого є можливість скасування рішення Антимонопольного комітету України Кабінетом Міністрів України. Потребують розширення завдання та функції Антимонопольного комітету України щодо економіко-аналітичної діяльності, оскільки особливості аналізу монополізації товарних ринків пов'язані не тільки з правовими, але й з економічними категоріями, зокрема джерелами отримання надприбутків монополями утвореннями, частинами тінізованих доходів, обґрунтованістю витрат та встановленню цін і тарифів. Однак статус Антимонопольного комітету України як контрольно-наглядового органу виконавчої влади звужує можливості здійснення поглибленого дослідження функціонування галузевих ринків на предмет виявлення ознак їх монополізації чи антиконкурентної діяльності суб'єктів господарювання [100].

Якщо розглядати інформаційну базу, необхідну для використання методик щодо реалізації конкурентної політики, то найбільшою проблемою станом на 2009 рік залишається організація моніторингу монополізації товарних ринків як постійного спостереження та контролювання розвитку певного явища. У більшості випадків дослідження товарних ринків здійснюється періодично, що не дає можливості цілісного уявлення про розвиток монопольних тенденцій на товарних ринках [100].

Закон України «Про обмеження монополізму і недопущення несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності» був прийнятий і застосовувався як нормативний акт, покликаний регулювати конкурентні відносини не в умовах існування здорової ринкової конкуренції, а в період поетапної демонополізації і роздержавлення економіки. Враховуючи зростання підприємницької активності на Україні, що намітилося із середини 90-х років ХХ ст., норми пострадянського законодавства вже не могли ефективно застосовуватися і адекватно сприйматися

ні господарювальними суб'єктами, ні представниками органів державної влади, у тому числі Антимонопольного комітету України.

Проте системне і повномасштабне оновлення конкурентного законодавства було почато тільки в 2000 р. ухваленням Закону України «Про природні монополії» [58], а з 2 березня 2002 року набув чинності Закон України «Про захист економічної конкуренції» [49].

У табл. 1.5 представлені основні законодавчі акти, що регламентують порядок конкурентної поведінки підприємств в умовах ринкової економіки України [10, с. 358–359].

Таблиця 1.5

Характеристика конкурентного законодавства України

Рік	Законодавчий акт	Правові основи, закріплені в законодавчому акті
1	2	3
1992 р.	Закон України «Про обмеження монополізму і недопущення несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності» [57]	Закон визначає правові основи обмеження і попередження монополізму, недопущення несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності і здійснення державного контролю за дотриманням норм антимонопольного законодавства
1993 р.	Закон України «Про Антимонопольний комітет України» [47]	Антимонопольний комітет України є державним органом із спеціальним статусом, метою діяльності якого є забезпечення державного захисту конкуренції в підприємницькій діяльності і у сфері державних закупівель
1994 р.	Положення Антимонопольного комітету України «Про порядок узгодження з органами Антимонопольного комітету України рішень центральних і місцевих органів державної виконавчої влади, органів місцевого і регіонального самоврядування про демонополізацію економіки, розвиток конкуренції і антимонопольне регулювання» №78/287 від 1 квітня 1994 р. № 4-р., із змінами і доповненнями, внесеними 18.11.1994 року № 14-р. [124]	Визначає порядок обов'язкового узгодження з Антимонопольним комітетом і його територіальними відділеннями рішень центральних і місцевих органів державної виконавчої влади, органів місцевого і регіонального самоврядування
1996 р.	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [48]	Чинний Закон визначає правові основи захисту господарювальних суб'єктів (підприємців) і споживачів від несумлінної конкуренції. Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових і інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин

Розділ 1. СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

Закінчення табл. 1.5

1	2	3
1996 р.	Конституція України [78]	Ст. 42 Держава забезпечує захист конкуренції в підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним положенням на ринку, неправочинне обмеження конкуренції та несумлінна конкуренція
2000 р.	Закон України «Про природні монополії» [58]	Метою цього Закону є забезпечення ефективності функціонування ринків, які перебувають у стані природної монополії, на підставі балансу інтересів суспільства, суб'єктів природних монополій і споживачів їх товарів
2001 р.	Указ Президента України «Основні напрями конкурентної політики на 2002 – 2004 роки» [168]	Комплексне проведення економічних реформ, формування ефективного конкурентного середовища і затвердження соціально орієнтованої економіки
2001 р.	Закон України «Про захист економічної конкуренції» [49]	Закон визначає правові принципи підтримки і захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин
2003 р.	Господарський кодекс України [32]	Встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності (господарювання), які базуються на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкретизується характеристика монопольного (домінантного) положення суб'єкта господарювання. Так, суб'єкт господарювання займає монопольне положення на ринку товарів, якщо на цьому ринку у нього немає жодного конкурента або він не випробує значної конкуренції унаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання до закупівлі сировини, матеріалів і збуту товарів, наявності бар'єрів для доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг або інших обставин [10, с. 33].

На основі законів України «Про захист економічної конкуренції» і «Про Антимонопольний комітет України» розроблена «Методика визначення монопольного положення суб'єктів господарювання на ринку». Монопольним (домінантним) положенням суб'єкта (суб'єктів) господарювання признається положення, коли:

- 1) частка одного суб'єкта господарювання перевищує 35%, якщо він не довів, що:

- ▶ має конкурента на ринку;
 - ▶ випробовує значну конкуренцію унаслідок відсутності обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів і збуту товарів, відсутність бар'єрів для вступу на ринок інших суб'єктів господарювання, відсутність пільг або інших обставин;
- 2) сукупна частка на ринку:
- ▶ трьох або двох, яким на ринку належать найбільші частки, перевищує 50%;
 - ▶ п'яти або чотирьох суб'єктів господарювання, яким на ринку належать найбільші частки, перевищує 70%, якщо вони не довели, що:
 - ▶ між ними існує значна конкуренція;
 - ▶ вони мають конкурентів на ринку і випробовують значну конкуренцію унаслідок відсутності обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів і збуту товарів, відсутність бар'єрів для вступу на ринок інших суб'єктів господарювання, відсутність пільг або інших обставин;
- 3) частка одного суб'єкта господарювання на ринку менше 35%, якщо він не спростував доказів органів Антимонопольного комітету України про те, що він не випробовує значної конкуренції, зокрема, унаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, що належать конкурентам;
- 4) якщо два або більше суб'єктів господарювання (окрім випадків, передбачених пунктом 10.2.2 Методики) не спростували доказів органів Антимонопольного комітету України про те, що:
- ▶ між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція;
 - ▶ вони не мають жодного конкурента на ринку або не випробовують значну конкуренцію унаслідок відсутності обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів і збуту товарів, відсутність бар'єрів для вступу на ринок інших суб'єктів господарювання, відсутність пільг або інших обставин.

Державний контроль за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції, захист інтересів суб'єктів ведення господарства і споживачів від його порушень здійснюються органами Антимонопольного комітету України.

Антимонопольний комітет України є державним органом із спеціальним статусом, метою діяльності якого є забезпечення державного захисту конкуренції в підприємницькій діяльності і у сфері державних закупівель.

Перспективами реалізації конкурентної політики є заходи, спрямовані на стимулювання розвитку конкуренції в монополізованих секторах національної економіки, зокрема через:

- 1) сприяння встановленню низького рівня концентрації, досягнення якого можливе за рахунок таких чинників: зниження бар'єрів входу на ринки; забезпечення відсутності економії на масштабах або кривої навчання в окремих галузях, відсутності переваг масштабу у відносинах з покупцями або постачальниками, негативного ефекту масштабу в певних суттєвих елементах; досягнення значної вартості запасів або нестійкого коливання збуту; забезпечення низького рівня накладних витрат при високих транспортних витратах; високий рівень диференціації продукту; забезпечення новизни в продукції; творчу працю, персональні послуги, імідж та контакти фірми; різноманітність ринкового попиту; місцеві норми регулювання та державну заборону концентрації;
- 2) удосконалення аналізу галузей і при цьому як вихідні дані необхідно аналізувати: виробничу спеціалізацію; споживачів та їх поведінку; товари-доповнювачі та товари-замінники; ринкове зростання; технологію виробництва та збуту; сегментацію ринку, методи маркетингу; інновації; стратегію, цілі, слабкі та сильні сторони конкурентів; соціальні, правові, політичні умови та макроекономічне середовище;
- 3) розширення джерел інформації за рахунок стимулювання видання довідників: за результатами досліджень ринків, які здійснюються консалтинговими фірмами; торгово-промислових палат та асоціацій; приватних та державних компаній тощо [100].

Таким чином, спираючись на правову базу, держава повинна регулювати конкурентні відносини та підтримувати розвиток пріоритетних галузей, що дозволить окремим підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність категорії «конкуренція»?
2. Назвіть три підходи до визначення конкуренції.
3. У чому полягають функції конкуренції в ринковій економіці?
4. Проаналізуйте види конкуренції.
5. Які фактори впливають на конкурентне середовище?
6. У чому полягає позитивна роль конкуренції?
7. У чому полягає негативна роль конкуренції?

8. Проаналізуйте сутність конкурентної політики України.
9. Проаналізуйте основні світові системи конкурентного законодавства.
10. Перелічіть напрямки державної конкурентної політики.
11. Проаналізуйте основні особливості конкурентного законодавства України.
12. Які законодавчі акти регламентують порядок конкурентної поведінки підприємств в умовах ринкової економіки України?
13. Охарактеризуйте перспективи реалізації конкурентної політики в Україні.

Розділ 2

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СПЕЦИФІКА І ПРОБЛЕМИ

2.1. Сутність і визначення конкурентоспроможності

Економічна трансформація, становлення ринкових відносин, необхідність подолання кризового стану економіки України обумовили необхідність розвитку конкурентних відносин і конкурентної економіки в цілому. Поняття «конкурентоспроможність» (КСП) нерозривно пов'язане з конкуренцією. КСП проявляється тільки в умовах конкуренції й через конкуренцію. Причому чим ефективніше функціонує ринок, тим сильніша на ньому конкуренція, тим більше значення має КСП підприємств і їх продукції.

КСП як економічна категорія означає здатність окремого суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку. Однак сучасна наука про теорію стратегії не дає як єдиного загальноприйнятого трактування змісту категорії «конкурентоспроможність», так і єдиного загальноприйнятого підходу до методів її оцінки й формування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Визначення конкурентоспроможності

Автор	Визначення
1	2
А. Воронкова, Г. Теплинський, В. Комісаренко	Конкурентоспроможність підприємства – характеристика, що визначає стійкість підприємства, здатність його зберігати своє положення на ринку або розширювати займаний сектор ринку
А. Градов	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага підприємства стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами
В. Єрмолов	Конкурентоспроможність виробника становить відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами й послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Ю. Іванов	Конкурентоспроможність – це властивість підприємства змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування у процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження розвитку вже наявних або створених нових конкурентних переваг

1	2
В. Коршунов	Конкурентоспроможність визначається як «реальна й потенційна можливість підприємства в існуючих для нього умовах проектувати, виготовляти й збувати товари, які за певними ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари їх конкурентів»
І. Отенко	Конкурентоспроможність підприємства є багатовимірним поняттям, основними напрямками якого виступають здатності адаптуватися на ринку, забезпечувати внутрішню гнучкість структури керування й організації виробничої системи, ефективно використовувати потенціал підприємства й потенціал ринку
М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага стосовно інших фірм
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, які пропонують схожу продукцію або послуги»
О. Тищенко	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до одержання синергійного ефекту від раціонального використання наявних і знову створюваних у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг
Р. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність – «це можливість підприємства робити конкурентоспроможну продукцію, перевагу підприємства щодо інших підприємств даної галузі в країні й за її межами»
Швейцарська організація «European management forum»	Конкурентоспроможність підприємства – реальна й потенційна можливість проектувати, робити, збувати за існуючих умов товари, які за ціновими й неціновими характеристиками в комплексі є привабливішими, ніж товари їх конкурентів

Існують різні підходи до класифікації КСП (рис. 2.1). Залежно від об'єкта застосування цього терміна розрізняються «КСП національної економіки», «КСП продукції», «КСП підприємства», «КСП галузі» тощо. Кожна з цих категорій має істотні відмінності й характерні риси, які підтверджують правочинність і доцільність такої їх диференціації.

Узагальнювальним для всіх розглянутих категорій є те, що вони відображають здатність досліджуваного об'єкта ефективно виконувати свої функції в умовах формування конкурентного середовища. У вітчизняних дослідженнях проблема КСП частіше розглядалася винятково з позицій КСП продукції.

Такий підхід був обумовлений тим, що в період панування адміністративно-командної системи управління відкритої конкуренції між підприємствами не існувало і не було необхідності говорити про їх здатність конкурувати. Положення змінилося з переходом на нові принципи господарювання.

КСП товару – це властивість продукту, що характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними продуктами, представ-

леними на ринку. Тобто це можливість задоволення сукупних вимог ринку до продукту, що забезпечує підприємцеві одержання певної норми прибутку [62; 68].

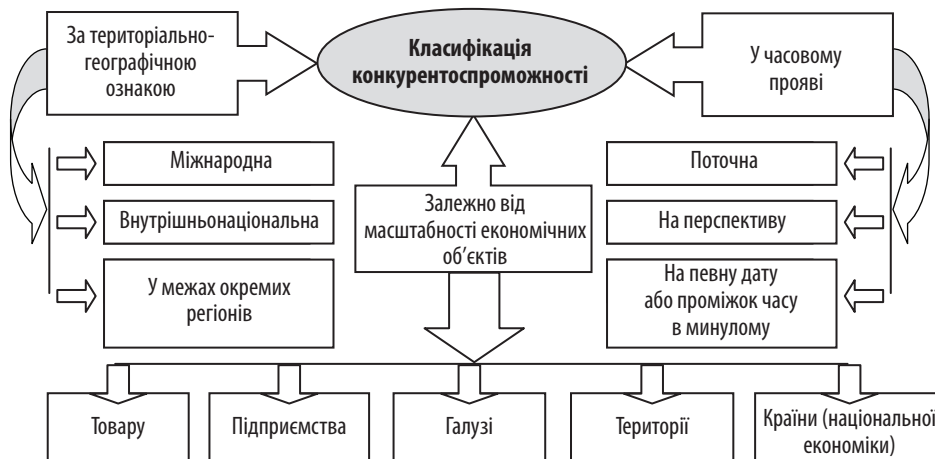


Рис. 2.1. Класифікація поняття «конкурентоспроможність»

КСП продукції визначається її технічними, якісними, ергономічними й іншими характеристиками, які мають відповідати, як мінімум, рівню аналогічних характеристик конкурентів або мати більш низьку ціну при гірших характеристиках, а як максимум – перевершувати характеристики продукції, що випускається конкурентами, і мати економічну привабливість для покупця.

Основні фактори, що впливають на КСП товару:

- 1) якість товару – технічний рівень товару; технічний рівень виробництва; рівень організації й управління; корисний ефект; інноваційність; відповідність стандартам якості;
- 2) ціна продукції – витрати виробництва; витрати маркетингу й реклами; витрати управління; прибуток; витрати на НДР і відновлення; умови ринку; продажна ціна;
- 3) витрати у процесі споживання – експлуатаційні витрати; економічність споживання; багатофункціональність призначення;
- 4) якість сервісу обслуговування – система технічного обслуговування; строк експлуатації [68].

Параметри КСП продукції підрозділяються на технічні, нормативні й економічні:

- 1) технічні параметри становлять характеристику властивостей товару, що визначають основні сфери його застосування, функції, які він повинен ви-

- конувати у процесі споживання або експлуатації. До цієї групи зазвичай входять як приватні параметри, що відбивають специфіку конкретного товару (наприклад, для двигунів це може бути потужність і кількість оборотів), так і більш загальні (такі, як надійність, довговічність та ін.);
- 2) нормативні параметри визначають відповідність товару стандартам, технічним умовам, нормативним актам і законодавству. До них належить можливий збиток навколишньому середовищу внаслідок споживання або експлуатації товару, відповідність технічних параметрів, які діють на конкретному ринку, стандартам, технічним умовам і т. п.;
 - 3) економічні параметри визначають, з одного боку, економічний ефект від споживання або експлуатації товару, а з іншого (рівень витрат, що виникають у зв'язку з його придбанням і споживанням, тобто відображають вплив товару на економіку споживача).

Під КСП товару (продукції) розуміється все те, що забезпечує йому переваги на ринку, сприяє успішному збуту товару в умовах конкуренції. КСП товару проявляється тільки на ринку в момент обміну (реалізації) і визначається покупцем, який придбає продукцію, визначаючи її відповідність своїм потребам. Потреби покупців на різних ринках неоднакові: конкурентоспроможна на одному ринку продукція може не знайти збуту на іншому, тому оцінка рівня КСП товару завжди пов'язана з визначенням її ринку.

У процесі конкурентної боротьби відбувається взаємозв'язок «КСП продукції» з іншими об'єктами КСП. У такому взаємозв'язку необхідно виділити макrorівень, де відбувається зв'язок з такими об'єктами КСП, як промисловість і національна економіка, а також мікрорівень, що містить у собі такі об'єкти КСП, як підприємство та галузь. На мікрорівні основний взаємозв'язок відбувається між КСП продукції та таким об'єктом КСП, як підприємство. Це пояснюється тим, що саме підприємство здійснює випуск продукції й від рівня її КСП залежить значною мірою КСП самого підприємства.

Отже, категорія «КСП продукції» є складовою такого багатогранного поняття, як «КСП підприємства». Конкурентоспроможний товар, що задовольняє потреби споживачів найбільшою мірою, створює передумови для КСП виробника (підприємства). Висока якість, прийнятна ціна або ексклюзивність товару, що відповідають запитам споживачів, робить його конкурентоспроможним, а підприємство, що виробляє конкурентоспроможну продукцію, за рахунок більших обсягів продажу та прибутку, здобуває популярність своєї торговельної марки та саме стає конкурентоспроможним. КСП товару є важливою умовою КСП підприємства поряд з ефективністю його виробничо-господарської діяльності.

З огляду на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів підприємство досягає КСП своєї виробничо-господарської діяльності [153]. Діалектичний взаємозв'язок і єдність розглянутих категорій полягає в тому, що КСП товару є необхідною умовою міцних конкурентних позицій підприємства та одночасно виступає як наслідок високого рівня його КСП.

Знаходячись у взаємозв'язку та взаємозалежності категорії КСП товару та підприємства відрізняються за своєю сутністю.

1. Оцінка КСП продукції застосовується до кожного конкретного її виду, а КСП підприємства охоплює всю номенклатуру продукції, що виробляється, її динаміку, структуру, а також всі види виробничо-економічної діяльності, які здійснюються підприємством, включаючи роботи та послуги, валютно-фінансові операції, інвестиційну діяльність.
2. Визнання КСП товару та виробника здійснюється на ринку. В той же час оцінка рівня КСП підприємства здійснюється не тільки споживачем, але й і ним самим. Саме підприємство-виробник вирішує питання щодо доцільності виробничо-економічної діяльності в конкретних умовах. При оцінці КСП товару споживача не цікавить рівень витрат і ефективність виробничо-господарської діяльності виробника.
3. Товар і підприємство мають різні часові періоди свого життєвого циклу. Якщо предметом дослідження є саме поточна оцінка КСП, то фактор часу не має визначального значення, але коли процес розглядається в довгостроковому аспекті, то слід мати на увазі, що життєвий цикл підприємства, як правило, є більш тривалим, оскільки за період його функціонування змінюються від декількох до багатьох поколінь виробів. Разом із тим інколи життєвий цикл продукції може перевищувати період функціонування підприємства (наприклад, при виробництві базових товарів сировинної групи чи у випадку банкрутства чи проведення реорганізації підприємства).

Співвідношення основних категорій КСП на різних рівнях господарювання вважається за можливе представити у такий спосіб (рис. 2.2).

Таким чином, за своєю економічною сутністю *конкурентоспроможність підприємства* являє собою більш широку системну категорію, що включає в себе як підсистему КСП товару, яка розглядається як передумова та необхідна, але не достатня умова стійких конкурентних позицій підприємства [62].

КСП підприємства залежить від його внутрішнього стану, а також зовнішнього положення підприємства. КСП підприємства не є його постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період основним конкурентам.



Рис. 2.2. Співвідношення понять конкурентоспроможності

З точки зору впливу зовнішнього середовища на дану категорію, КСП підприємства розглядається як відносна категорія, тобто кожне підприємство за одними або іншими характеристиками зіставляється з конкурентами (причому, як правило, усередині однієї галузі) на тому самому ринку. Отже, можна стверджувати, що КСП підприємства – поняття відносне, оскільки його можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших підприємств. КСП підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для її оцінювання. Неможливо говорити про абсолютну КСП підприємства: воно може бути «номер один» у своїй галузі в національній економіці, однак бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках.

Більшість із перерахованих в табл. 2.1. визначень певною мірою базуються на теорії конкурентної переваги, розробленої М. Портером, відповідно до якої КСП підприємства може бути виявлена (оцінена) тільки в рамках групи підприємств, що належать до однієї галузі або підприємств, що випускають товари-субститути. М. Портер розглядає КСП підприємства винятково як відносну категорію, виявити яку можна тільки порівнянням підприємств між собою як у масштабі країни, так і в масштабі світового ринку.

З позиції системного підходу КСП підприємства варто розглядати як систему, що складається з безупинно взаємодійних факторів і ступінь, що характеризує реалізацію потенційних можливостей підприємства щодо придбання й утримання протягом досить тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під КСП слід розуміти не тільки ефективність, але й ступінь динамічності пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

При такому методологічному підході основний акцент робиться на здатність підприємства в максимально стислий термін і найбільш раціональним чином привести своє внутрішнє середовище у відповідність із зовнішніми умовами, що без-

упинно змінюються, забезпечуючи у процесі адаптації підтримку й розвиток уже наявних, а також створення нових конкурентних переваг. КСП при цьому виступає не тільки як результат, але і як процес, що становить системну категорію, яка вимагає детального дослідження з погляду теорії стратегії.

Таким чином, **конкурентоспроможність підприємства** – це відносна характеристика, що відображає ступінь відмінності розвитку даного підприємства від конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей, а також можливості й динаміку пристосування підприємства до умов ринкової конкуренції.

Поняття КСП підприємства можна охарактеризувати такими **особливостями**:

- ▶ КСП не є іманентною якістю підприємства, вона може бути виявлена та оцінена тільки в умовах наявності конкурентів (реальних або потенційних);
- ▶ поняття КСП відносне, тобто вона буде мати різний рівень стосовно різних конкурентів;
- ▶ визначається КСП підприємства продуктивністю використання залучених ним у виробничий процес ресурсів;
- ▶ рівень КСП підприємства залежить від рівня КСП його продукції, галузі, країни [62].

КСП підприємства визначають **три групи факторів**:

- ▶ на макроекономічному рівні – КСП території й країни (національної економіки);
- ▶ на галузевому рівні – КСП галузі;
- ▶ на рівні підприємства – фактори, що характеризують його власний потенціал і місце на ринку, зокрема унікальність продукції й рівень її КСП.

Підприємство функціонує в системі мікро-, мезо- і макросередовища, яке формується конкретною галуззю та національною економікою відповідно. У свою чергу КСП галузі залежить від КСП підприємств, що входять у дану галузь, і загальної стратегії розвитку цих підприємств. Під КСП галузі слід розуміти ефективність роботи окремих галузей національного господарства, яка оцінюється, крім традиційних критеріїв, за показниками, що характерні для даної галузі та які описують ступінь її живучості й динамічності при різних варіантах розвитку національної економіки даної країни й усього світу в цілому. А КСП окремого підприємства, з *одного боку*, залежить від КСП національної економіки в цілому, а з *іншого* – визначає КСП країни. Завданням держави є збільшення кількості конкурентоспроможних підприємств для досягнення КСП окремих галузей, регіонів і національної економіки в цілому. Саме КСП підприємства визначає лідерство

держави на світових ринках збуту. Це пояснює необхідність зосередження уваги керівників на управлінні КСП підприємства, що повинне стати для них стратегічним управлінським імперативом.

Під **конкурентоспроможністю країни** розуміється здатність національних виробників продавати свої товари, можливість збільшувати або, принаймні, утримувати за собою частки ринків, що є достатні для розширення й удосконалювання виробництва, для зростання рівня життя, для підтримки сильної й ефективної держави. М. Портер визначає КСП країни місцем, що вона займає в системі світового господарства [175]. Таким чином, рівень КСП країни забезпечується рівнем КСП окремих підприємств цієї країни й країна домагається успіху тоді, коли умови сприяють проведенню найкращої стратегії підприємствами будь-якої галузі або її сегмента. Деякі особливості країни полегшують або, навпаки, ускладняють проведення тієї або іншої стратегії.

2.2. Зв'язок конкурентоспроможності з іншими категоріями теорії конкуренції

Специфіка управління КСП полягає у необхідності врахування її впливу на інші характеристики підприємства: конкурентні переваги, конкурентну позицію, конкурентний (стратегічний) потенціал, конкурентний статус, конкурентну стратегію тощо.

Конкурентна перевага становить категорію, що проявляється в конкурентному середовищі, має стабільність і високий рівень адаптації до умов, що змінюються, і визначає можливості ефективного функціонування системи. [64].

Конкурентна позиція підприємства характеризується положенням підприємства в певному ринковому сегменті за рахунок більш ефективної реалізації обраної ним конкурентної стратегії порівняно з підприємствами-конкурентами [177, с. 109].

Стратегічний потенціал підприємства складається із системи ресурсів і джерел їх поповнення, котрі воно має в розпорядженні, зв'язків, можливостей і управлінських здібностей, що спрямовані на забезпечення його розвитку [153, с. 26].

Конкурентний статус – міра визначення положення підприємства в конкуренції, співвідношення фактичної й базової продуктивності використання ресурсів [6].

Конкурентна стратегія – це ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані підприємством з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації до впливу зовнішнього середовища [153, с. 58].

Кожне з розглянутих понять можна описати як складну відкриту систему факторів, взаємозалежних між собою й взаємодійних відповідно до цілей підприємства в умовах ефективного й раціонального управління ними. Причому під від-

критістю систем розуміється активний вплив зовнішнього середовища на кожен систему, що, у свою чергу, вимагає адаптивності й здатності адекватно реагувати на зміни будь-якого роду. У результаті дослідження змісту розглянутих понять на рис. 2.3 подано обґрунтований взаємозв'язок досліджуваних категорій.

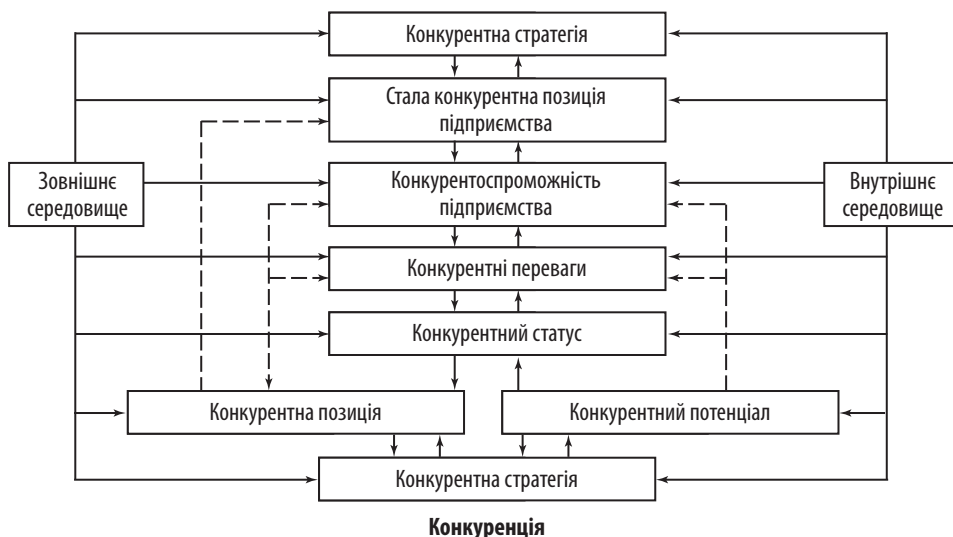


Рис. 2.3. Взаємозв'язок категорій теорії конкуренції

Характер взаємозв'язку основних категорій теорії конкуренції подано у табл. 2.2.

Конкуренція виступає в ролі рушійної сили ринкової економіки, стимулює виробників вживати заходів щодо постійного вдосконалювання своєї господарської діяльності, поліпшення якості надаваних товарів і послуг для найбільш повного задоволення зростаючих потреб споживачів, діючи при цьому на благо всього суспільства. Конкурентна боротьба на сучасному етапі розвитку найважливішим фактором, що стимулює підвищення ефективності національної економіки.

Слід наголосити, що конкуренція визначає характер конкурентної стратегії підприємства. Обґрунтовано обрана відповідно до умов, які склалися, зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства й ефективно реалізована стосовно інших підприємств-конкурентів – стратегія, що дозволяє підприємству за допомогою сформованого конкурентного потенціалу завоювати відповідну конкурентну позицію в конкурентному середовищі.

Взаємозв'язок конкурентного потенціалу підприємства та його стратегії проявляється в тому, що вибір відповідної оптимальної стратегії прямо залежить від фактичного та прогнозованого стану внутрішнього середовища підприємства,

Таблиця 2.2

Характер взаємозв'язку основних категорій теорії конкуренції

Категорія теорії конкуренції	Конкурентоспроможність	Конкурентний потенціал	Конкурентна перевага	Конкурентна стратегія	Конкурентна позиція	Конкурентний статус
	2	3	4	5	6	7
Конкурентоспроможність		Конкурентний потенціал є основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства	Маючи стійку систему конкурентних переваг, підприємство може досягти конкурентоспроможності	Ефективне застосування відповідної стратегії сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності	Сформована конкурентна позиція підприємства є запорукою збільшення його рівня конкурентоспроможності	Гарний конкурентний статус є передумовою досягнення підприємством високого рівня конкурентоспроможності
Конкурентний потенціал	Високий рівень конкурентоспроможності є основою створення та посилення конкурентного потенціалу		Наявність стійких конкурентних переваг, а також їх розвиток дає підприємству можливість розвивати свій конкурентний потенціал, дає більш високу ефективність використання ресурсів підприємства, ніж у конкурентів	Застосування правильно вибраної стратегії дозволяє максимально використати наявний конкурентний потенціал підприємства для підтримки існуючих і створення нових конкурентних переваг для підвищення конкурентоспроможності підприємства	Конкурентна позиція підприємства збільшує його можливість і здатність в межах існуючого конкурентного потенціалу	Конкурентний статус характеризує ступінь володіння підприємством відповідного рівня можливостей і здатностей в межах існуючого конкурентного потенціалу
Конкурентна перевага	Конкурентоспроможність є засобом підтримки конкурентних переваг, а також основою для створення нових конкурентних переваг	Конкурентний потенціал підприємства є основою для створення конкурентних переваг підприємства		Той або інший вид відповідної стратегії виступає як підтримка певних конкурентних переваг і створення нових	Сформована конкурентна позиція підприємства дає йому змогу досягти більшого рівня конкурентних переваг	Конкурентний статус є передумовою досягнення підприємством певного рівня конкурентних переваг

↑ Прямий зв'язок

↑ Зворотний зв'язок

Розділ 2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СПЕЦИФІКА І ПРОБЛЕМИ

Закінчення табл. 2.2

	1	2	3	4	5	6	7
Конкурентна стратегія		Високий рівень конкурентоспроможності дозволяє більш ефективно використовувати відповідну стратегію	Залежно від складових конкурентного потенціалу обирається тип конкурентної стратегії, якого буде дотримуватися підприємство	Наявність певного набору конкурентних переваг визначає застосування конкретного типу стратегії		Залежно від конкурентної позиції (лідер або аутсайдер) підприємства обирається тип відповідної подальшої стратегії, якої буде дотримуватися підприємство	Розробка і підтримка конкурентного статусу на певному рівні є головним завданням відповідної стратегії підприємства
Конкурентна позиція		Високий рівень конкурентоспроможності підприємства дозволяє йому сформувати відповідну конкурентну позицію	Наявність необхідних складових конкурентного потенціалу є запорукою досягнення підприємством відповідної конкурентної позиції	Наявність більшого набору конкурентних переваг у підприємства по відношенню до конкурентів дозволяє сформувати домінуючу конкурентну позицію	Ефективна реалізація стратегії по відношенню до підприємств-конкурентів є запорукою формування конкурентної позиції		Гарний конкурентний статус дозволяє сформувати сильні конкурентні позиції підприємства
Конкурентний статус		Високий рівень конкурентоспроможності підприємства дозволяє підприємству зайняти гарний конкурентний статус у конкурентному середовищі	Конкурентний потенціал формує передумови досягнення підприємством того або іншого рівня конкурентного статусу	Змога підприємства досягти певного рівня конкурентних переваг базується на відповідному рівні конкурентного статусу	Вибір оптимальної та відповідної стратегії забезпечує гарний конкурентний статус підприємства у конкурентному середовищі	Конкурентна позиція підприємства визначає відповідний конкурентний статус	

↑
Прямий зв'язок

↓
Зворотний зв'язок

однією зі складових якого є конкурентний потенціал. Так, при високій питомій вазі висококваліфікованої ручної праці пріоритет віддається стратегії диференціації, а налагоджені зв'язки з постачальниками якісної недорогої сировини визначають доцільність використання стратегії низьких витрат.

Застосування того або іншого типу стратегії дає можливість підприємству розвивати свій конкурентний потенціал. Конкурентна стратегія диференціації дозволяє ширше використовувати творче мислення у працівників підприємства, розвиваючи при цьому трудовий потенціал. Пошук нових технологій зміцнює інноваційний потенціал і т. п. Конкурентна стратегія низьких витрат за рахунок жорсткого нормування всіх операцій та елементів виробничого процесу дозволяє знижувати брак у виробництві, що приводить до раціонального використання наявних ресурсів та ін. [153].

За інших рівних умов ефективно використання існуючого конкурентного потенціалу підприємства, створення ним конкурентних переваг і досягнення стійкого конкурентного статусу на ринку може бути отримане шляхом розробки стратегії підприємства, вибору пріоритетних напрямків діяльності; можливі також інноваційні процеси за існуючої високої інвестиційної привабливості галузі. У сучасних умовах нововведення є провідними факторами придбання конкурентних переваг.

Конкурентний потенціал підприємства є основою для створення конкурентних переваг, які визначають КСП підприємства на ринку для реалізації розробленої конкурентної розвитку. Рівень КСП або його ступінь можливо оцінити за допомогою такого показника, як конкурентний статус підприємства. Однією з необхідних умов високого рівня КСП підприємства є стійкість роботи всіх підсистем, які входять до його структури. Тільки підприємство, яке стабільно працює, здатне швидко й ефективно адаптуватися до збурювань зовнішнього й внутрішнього середовища, забезпечуючи тим самим необхідні передумови для створення й зміцнення надійних конкурентних позицій. У такий спосіб «стійкість виробничо-економічної діяльності є необхідною, але недостатньою умовою КСП виробничо-економічних систем. Дійсно, для збереження вже наявної конкурентної переваги необхідно забезпечити стійку роботу підприємства, тобто витримати задану траєкторію розвитку системи, елімінувавши вплив збурювань і перешкод. У той же час тільки усталена робота декількох конкурентних підприємств з однаковими позиціями на ринку не в змозі забезпечити жодному з них конкурентних переваг» [61].

Усі можливості та наявні ресурси підприємства визначаються його потенціалом, який під впливом сьогоденних умов конкуренції та факторів внутрішнього

й зовнішнього середовища реалізується в конкурентних перевагах підприємства. Потенціал підприємства становить сукупність усіх ресурсів суб'єкта господарювання і створювані ними можливості для виробництва конкурентоспроможних товарів. А конкурентний потенціал, як уже було зазначено вище, визначається як передумова збереження та збільшення конкурентних переваг підприємства.

Передумови досягнення конкурентних переваг підприємства відбиває категорія «конкурентного статусу», яка дає уявлення про те, що необхідно йому зробити і за допомогою якого інструментарію щоб забезпечити збереження вже досягнутих конкурентних переваг та закладання бази для досягнення нових конкурентних переваг. Категорія конкурентного статусу охоплює не тільки позицію підприємства в конкурентному середовищі, а й ступінь володіння ним визначених порівняльних переваг.

Слід підкреслити, що розробка й підтримка конкурентного статусу підприємства є головним завданням стратегії, яка ґрунтується на переконливих конкурентних перевагах, що вимагають значного вкладення коштів. Конкурентний статус визначається конкурентною позицією підприємства і є передумовою для завоювання нових конкурентних переваг по відношенню до інших підприємств-конкурентів.

Конкурентна позиція суб'єкта господарювання є наслідком ефективної реалізації конкурентної стратегії в існуючих умовах зовнішнього середовища за наявності відповідної кількості ресурсів і можливостей, а також розвитку відповідних здібностей підприємства. Вона є підставою для досягнення певного рівня конкурентних переваг, які є основою підвищення рівня КСП підприємства. Ймовірно, що чим ширший у підприємства набір конкурентних переваг і вищі їх якісні характеристики, тим сприятливіші передумови воно має для успішної діяльності в конкурентному середовищі, тим більш сталі конкурентні позиції може воно зайняти на ринку. Відповідна конкурентна позиція підприємства за певних умов, а саме: її підтримки у конкурентному середовищі, забезпеченні стабільно високого рівня КСП й ефективної адаптації до змін факторів зовнішнього середовища, на які підприємство не може впливати, дозволяє підприємству забезпечити її сталість.

Кожне підприємство прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі своїми засобами. Залежно від результативності цих дій підприємство може здобути собі конкурентну перевагу. Конкурентна перевага виступає основою забезпечення КСП підприємства, а також складовою частиною стратегічного потенціалу. Саме вона є підставою міцної конкурентної позиції підприємства й визначає характер його конкурентної стратегії.

Існування стійких конкурентних переваг, а також їх розвиток дає підприємству можливість нарощувати свій стратегічний потенціал. Отже, конкурентна перевага інтегрує КСП і конкурентний потенціал. Так, наявність у підприємства нового обладнання, що дозволяє виробляти продукцію високої якості з найменшими витратами, веде до розвитку виробничого потенціалу; застосування нових технологій і нових матеріалів – інноваційного потенціалу. Формування системи ефективного податкового планування на підприємстві сприяє розвитку фінансового потенціалу. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню рівня інформованості, що базується на наявності великого банку даних про конкурентів, покупців, рекламну діяльність і т. ін., а це прискорює розвиток маркетингового й комунікаційного потенціалу. Ефективність і гнучкість керівництва на всіх рівнях управління при адаптації до змін веде до розвитку управлінського потенціалу; висока професійна компетентність, інноваційна активність працівників створюють умови для розвитку трудового потенціалу підприємства.

Високий рівень КСП підприємства є запорукою підтримки існуючих і створення нових конкурентних переваг, успішної реалізації обраної стратегії за рахунок більшої кількості коштів від реалізації виробничо-господарської діяльності, більшої кількості ресурсів і вигідної конкурентної позиції. Так, наприклад, конкурентоспроможний висококваліфікований персонал виступає конкурентною перевагою підприємства і дозволяє створювати нові конкурентні переваги в різних сферах діяльності підприємства: на етапі дослідження ринку, проектування й створення нової продукції, організації системи податкового планування, впровадження та контроль системи менеджменту якості на підприємстві й т. п.

Характерна риса конкурентних переваг полягає в тому, що у взаємозв'язку з основними категоріями теорії стратегії вони проявляють подвійність. Тобто вони одночасно є наслідком або результатом конкуренції, конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу, конкурентної позиції, конкурентного статусу і засобом ефективної реалізації вищенаведених категорій [153].

КСП виступає засобом підтримки існуючих конкурентних переваг, а також основою для створення нових. Однак КСП досягається лише в тому випадку, коли підприємство має стійку систему конкурентних переваг. Вигідне географічне положення, розвинена інфраструктура зв'язку, законодавча підтримка обраного виду діяльності, кваліфікований персонал, енергозберігаючі технології, унікальність виготовленого продукту, наявність ресурсного потенціалу та інші переваги в комплексі підвищують КСП підприємства. Підсилюючи базові конкурентні переваги й виводячи слабкі й другорядні, підприємство домагається вигідних конкурентних позицій. Конкурентна перевага підприємства певного ієрархічного рівня формує відповідну КСП (рис. 2.4) [1].



Рис. 2.4. Взаємозв'язок ієрархічної структури категорій конкурентоспроможності та конкурентної переваги

Представлений взаємозв'язок свідчить про необхідність врахування ступеня впливу даних категорій одна на одну при формуванні як конкурентної, так і стратегії розвитку підприємства в цілому, оцінці даних категорій і розробці заходів щодо вдосконалювання виробничо-господарської діяльності підприємства. Це пояснюється тим, що конкурентна боротьба на сучасному етапі розвитку є найважливішим фактором, що стимулює підвищення ефективності національної економіки.

Усі досліджувані категорії існують в умовах конкуренції та породжені нею.

2.3. Стратегічний потенціал як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Стратегічний потенціал підприємства (СПП) складається із системи ресурсів і джерел їх поповнення, зв'язків, можливостей і управлінських здібностей, що спрямовані на забезпечення його розвитку шляхом реалізації відповідної стратегії.

З метою формування адекватної зовнішньому і внутрішньому середовищу стратегії розвитку підприємству необхідно забезпечити спільність та єдність цільової функції для кожного елемента і потенціалу в цілому, спільність критеріїв ефективності функціонування та системне удосконалення функціональних зв'язків для досягнення ефекту синергії.

На жаль, на підприємствах не існує єдиної інформаційної бази для аналізу їх потенціалу. У господарській практиці використовується безліч техніко-економічних показників, що всебічним аналізом характеризують процеси, які відбуваються. Однак при оцінці елементів, що утворюють СПП, багато з цих показників не є необхідними. Виникає завдання визначення якомога меншого

набору фінансово-економічних показників, за допомогою яких буде отримана інформація про елементи СПП, що дозволяє проводити власно його оцінку й порівнювати з підприємствами-конкурентами.

Стратегічний потенціал – це сукупність ресурсів і можливостей підприємства, необхідних для реалізації стратегії. Йому притаманні такі відмінні риси [193]:

- 1) стратегічний потенціал підприємства є абстрактною категорією. Його межі не чіткі, фактори не зовсім визначені, вплив на поточні процеси опосередкований. Але разом з тим категорія потенціалу досить конкретна, оскільки практично кожне управлінське рішення може на нього або позитивно, або негативно вплинути, так само як і залежно від наявних можливостей можуть змінюватися управлінські рішення;
- 2) як елементи потенціалу варто розглядати такі види ресурсів, обсяги й структура яких може істотно змінюватися лише в результаті прийняття й реалізації відповідних стратегічних рішень. До останнього належать рішення, які мають кардинальне значення для функціонування об'єкта, спричиняються довгострокові й безповоротні наслідки;
- 3) для обґрунтованої оцінки рівня стратегічного потенціалу необхідно ідентифікувати умови, у яких буде відбуватися діяльність підприємства. За нормальних умов ресурси, які забезпечують досягнення підприємством конкурентних переваг (відпрацьована технологія, прогресивне устаткування, інтелектуальні ресурси), варто розглядати як складові потенціалу. Наприклад, якщо мова йде про роботу в умовах кризи платежів, то стратегічними будуть такі ресурси, як фінансові, можливість одержання бюджетних субсидій або інші ліквідні активи;
- 4) загальний рівень стратегічного потенціалу не визначається як арифметична сума його складових. Важливо, щоб зміна всіх елементів потенціалу була узгоджена. Слабкість одного елемента поширюється на ціле, особливо якщо цей елемент має ключове значення. Ефективна діяльність вимагає взаємного збалансованого рівня й темпів розвитку всіх складових стратегічного потенціалу, що дає можливість досягти додаткового синергійного ефекту;
- 5) стратегічний потенціал підприємства не є постійною величиною, як і інші елементи виробництва, він постійно змінюється під впливом динаміки якості й пропорцій ресурсів і впливом умов господарювання. Та порівняно з іншими характеристиками підприємства в нормальних умовах він слабо реагує на позитивний вплив. Однак руйнівний вплив може мати дуже швидкий негативний ефект;

- 6) *найголовнішим фактором дестабілізації стратегічного потенціалу є зовнішнє середовище.* Саме тут постійно відбуваються явища, які істотно впливають на функціонування підприємства, а підприємство не в змозі уникнути цього впливу. Тому рівень потенціалу залежить не тільки від наявності стратегічних ресурсів, але й від можливості їх одержання;
- 7) *максимальне зростання стратегічного потенціалу підприємства характеризується такими факторами, як наявність або доступ до необхідних ресурсів, ефективність системи управління (завдяки чому досягається максимально ефективного використання притягнутих ресурсів) і сприятливі умови зовнішнього середовища.*
- 8) *величина стратегічного потенціалу визначається «слабкою ланкою», тобто найменш розвинутою його складовою, за принципом «ланцюг рветься там, де найслабша ланка».*

У структурі СПП окремим блоком виділяють наявні ресурси, оскільки вони є об'єктивною основою реалізації процесів функціонування і розвитку підприємства, а також, оскільки вони базуються на встановлених цілях, підлягають цілеспрямованим змінам. Тому цілі та структура і склад ресурсів формують цілісний об'єкт прогнозування майбутнього суб'єкта господарювання. Можливості підприємства визначають саме ресурси – чинники виробництва, що знаходяться в його розпорядженні. Роль ресурсів у стратегічному управлінні принципово важлива не тільки тому, що без них суб'єкт не досягає стратегічної мети. *Ресурси* – це основа потенціалу підприємства. Їх стратегічне призначення полягає, *по-перше*, в тому, що вони формують можливості щодо розробки оптимальної для підприємства стратегії (джерело формування), *по-друге*, в них приховані можливості впливу на зовнішнє середовище (характер використання), *по-третє*, вони забезпечують встановлення та вибір способів досягнення стратегічних цілей підприємства (напрямок дій) [193].

У науковій літературі найчастіше виділяють такі ресурси:

- ▶ *технічні (виробниче устаткування, сировина, матеріали);*
- ▶ *технологічні (способи виготовлення продукції, нововведення, модернізація);*
- ▶ *кадрові (чисельність і кваліфікація кадрів, творчий дух, морально психологічний клімат, опір змінам та ін.);*
- ▶ *інформаційні (відомості про систему зовнішнього середовища, а також обсяги інформації, що переробляється, її достовірність, своєчасність, достатність, витрати на збір та її аналіз і т. д.);*

- ▶ фінансові (величина грошових коштів, фінансовий стан підприємства, умови кредитування, податки);
- ▶ організаційні (вживані способи ухвалення рішень, розподіл засобів, організація системи планування, контролю, здатність до ризику);
- ▶ часові і просторові (час є непоправним ресурсом; ефективність існуючої структури підприємства, мережа філіалів) та ін.

Слід наголосити на двоїстому зв'язку КСП підприємства і його СПП. Ефективність реалізації стратегічного потенціалу у зовнішньому середовищі обумовлює певний рівень КСП, в той час як КСП підприємства характеризує здатність ефективно діяти у конкурентному середовищі. Також слід наголосити, що від специфіки структури та складу СПП залежить, зокрема, і формування конкурентного потенціалу підприємства.

Таким чином, на розробку конкурентної стратегії в значній мірі впливає потенціал підприємства, під яким зазвичай розуміється сукупність можливостей із випуску продукції (виконання робіт, надання послуг). Ресурси підприємства дозволяють формувати необхідні конкурентні переваги, які є результатом низької собівартості (економії на масштабі); високого ступеня диференціації, що заснована на спеціалізації у виготовленні особливої продукції; сегментування з метою задоволення цільового ринку; впровадження нововведень; негайного реагування на зміну потреб споживачів на ринку. В основі конкурентних переваг можуть лежати матеріальні і нематеріальні ресурси. Матеріальні відображені як фізичні та фінансові активи підприємства (основні фонди, запаси, грошові кошти та ін.). Нематеріальні, як правило, характеризуються якісними характеристиками суб'єкта господарювання (торгова марка, ноу-хау, імідж, компетенція та досвід персоналу і ін.). У свою чергу, з метою отримання реальних результатів оцінки рівня конкурентної переваги необхідно посилити ті складові СПП, котрі забезпечують можливість адекватного відображення актуальної ситуації. Якість, адекватність та оперативність вирішення цих проблем залежить від рівня діючого менеджменту. Формування ефективного управління підприємством передбачає сукупність управлінських дій та впливів, яка забезпечує на всіх стадіях життєвого циклу розвиток СПП. Таким чином, стратегічний потенціал підприємства забезпечує йому стійкість у мінливому зовнішньому середовищі та становлять джерело формування конкурентної переваги і тому потребує постійного розвитку та вдосконалення [151].

В умовах ринкових відносин визначення характеру, ознак, причин відхилень у потенціалі підприємства здійснюються за допомогою діагностики, яка є засобом, методом та інструментарієм всебічного дослідження специфіки та перспектив розвитку суб'єкта господарювання.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність категорії «конкурентоспроможність»?
2. Яка існує взаємозалежність між конкурентоспроможністю товару, підприємства, галузі, національної економіки та країни?
3. У чому полягає специфіка управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах?
4. Проаналізуйте дуалістичний зв'язок основних категорій теорії конкуренції.
5. Що розуміється під поняттям «конкурентний потенціал»?
6. Що таке потенціал підприємства? Чим пояснюється множинність цього поняття?
7. Наведіть класифікацію видів потенціалу підприємства.
8. Охарактеризуйте принципи формування потенціалу підприємства.
9. Назвіть фактори, які впливають на склад потенціалу підприємства.
10. У чому полягає специфіка стратегічного потенціалу підприємства?

Розділ 3

КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Сутність конкурентного середовища підприємства

Однією з ключових проблем сучасної економіки України є створення повноцінного конкурентного середовища. Політику економічних реформ в Україні було сконцентровано на створенні конкурентного середовища за допомогою формування великої кількості незалежних суб'єктів господарювання, лібералізації цін і зовнішньої торгівлі, тобто її було орієнтовано на макроекономічний рівень, однак впливу реформ на мікрорівні, а саме проблемам забезпечення КСП підприємств, і, як наслідок, – формування конкурентної позиції, приділялося вкрай мало уваги. У результаті спроби створення конкурентного середовища не здійснили очікуваного позитивного впливу на економіку країни, а посилення конкурентного тиску не сприяло зміцненню КСП й конкурентних позицій вітчизняних підприємств.

Досвід України показує, що конкурентне середовище не завжди збігається із середовищем, що сприяє формуванню КСП. Залежно від стану економічного середовища й власних можливостей підприємство з метою одержання конкурентних переваг прагне або зайняти незасвоєні ніші ринку, або намагається отримати пільги від уряду.

В Україні значний розвиток одержала саме остання модель конкуренції. Це пояснюється наявністю вкрай несприятливих умов для підприємницької діяльності, обмеженою доступністю кредитних ресурсів, вузькістю й нерозвиненістю внутрішнього ринку, відсутністю ефективних механізмів забезпечення платіжної дисципліни. Все це гальмує як формування нових підприємств, так і інноваційний розвиток діючих.

У підприємницькій системі України значна роль належить великим підприємствам слабоконкурентних галузей, що є характерною рисою олігополістичної конкуренції. Внаслідок того, що суб'єкти такої конкуренції мають значні фінансові й ринкові можливості, вони в змозі диктувати умови на ринку й реалізовувати свою монополістичну владу. Як правило, економічно самостійні великі господарські одиниці, особливо в умовах перехідної економіки, використовують

такі методи підвищення мікроекономічної ефективності, які не відображають реальних результатів їх господарської діяльності. До таких методів слід віднести економію за рахунок масштабів виробництва, раціонального використання факторів виробництва, а диктат цін, проведення узгодженої цінової політики, розподіл ринків збуту тощо. Однак в Україні можна виділити деякі конкурентні умови, які є сприятливими для конкурентних трансформаційних змін в економіці. Серед них слід зазначити такі, які мають мікро- і макроекономічне походження:

- 1) сприятлива для продавців кон'юнктура ринку. Оскільки в сучасних умовах ринок споживчих товарів і послуг є ще не досить заповненим і конкурентним, існують можливості для підприємств заповнювати ринкові ніші й задовольняти зростаючий попит населення за наявності достатніх ресурсів;
- 2) низькі бар'єри входу на окремі ринки, необхідність здійснення незначних початкових капіталовкладень. Відсутність значних обмежень для входу на певні ринки й незначні капіталовкладення, необхідні для організації нового виробництва, сприятливо впливають на трансформації конкурентного середовища, особливо на регіональних ринках переробної промисловості агропромислового комплексу. Крім того, у багатьох випадках зниження рівня монополізації ринків забезпечується завдяки розширенню сфери застосування операцій із давальницькою сировиною;
- 3) розширення технологічних знань. Зі становленням ринкової економіки в Україні почали з'являтися нові товари, виробництво яких передбачало використання принципово нових технологій. На початку 90-х років ХХ ст. ще не відчувалася серйозна конкуренція між виробниками зазначених товарів, але такі виробники були представлені на ринку, що мав ознаки слабкоконкурентного, у незначній кількості. Однак зараз внаслідок розширення технологічних знань помічається значне посилення конкуренції. Все це викликано насамперед збільшенням кількості підприємств-конкурентів і посиленням цінової й нецінової конкуренції між ними.

Серед причин макроекономічного походження можна виділити такі:

- 1) посилення відкритості національної економіки. Зовнішня торгівля сприяє участі вітчизняних товаровиробників у міжнародній конкуренції. Це активізує технологічний процес, стимулює вітчизняних виробників до зниження витрат, підвищення якості продукції й відновлення асортименту продукції. Такі наслідки деякою мірою спостерігаються в сучасній економіці України. Особливої уваги заслуговує підвищення рівня конкуренції та якісне відновлення асортименту продукції у харчовій промисловості. Тобто з посиленням відкритості економіки послаблюється домінування на рин-

ку окремих підприємств. Це відбувається, *по-перше*, за рахунок появи нових товарів-субститутів і конкурентних товарів іноземного виробництва; *по-друге*, за рахунок удосконалення й створення нових товарів-аналогів вітчизняного виробництва. Слід зазначити, що в окремих випадках реалізація протекціоністської політики призводить до монополізації окремих ринків з усіма її негативними наслідками;

- 2) руйнування адміністративних обмежень у міжрегіональній міграції товару. Із впровадженням антимонопольного законодавства та створенням контролювальних органів, адміністративні бар'єри на значній кількості товарних ринків було ліквідовано. Наслідком цього стали трансформація ринкового середовища й надання йому конкурентного характеру, оскільки, *по-перше*, збільшилася кількість виробників, які пропонують схожу або ідентичну продукцію за рахунок міжрегіональної реалізації товарів; *по-друге*, збільшився асортимент продукції за рахунок появи товарів-субститутів; *по-третьє*, зменшилася відносна частка на ринку окремих підприємств;
- 3) прийняття й реалізація приватизаційних програм. Як відомо, приватизація середніх і великих підприємств проводилася в Україні шляхом їх перетворення в акціонерні товариства. Останні часто є великими за розміром підприємствами. Однак наявність великих підприємницьких структур ще не означає заперечення існування конкурентного середовища, якщо поруч із великими підприємствами функціонують малі й середні підприємства.

Оскільки Антимонопольний комітет має погоджувати плани приватизації, він висуває певні вимоги щодо демонополізації під час приватизації, поділу й ліквідації державних структур монопольного типу. Найбільш активно процеси демонополізації проходили у переробних галузях агропромислового комплексу. Це було виправдано, тому що саме тут діяло багато різних об'єднань, які поєднували господарські функції з функціями координації й контролю щодо виробництва, поставки, збуту продукції окремих підприємств, що призводило до значного обмеження конкуренції. Тому орієнтація на конкурентний розвиток подій не могла не передбачити здійснення реорганізації шляхом ліквідації державних структур монопольного типу. Однак частина висококонцентрованих, у тому числі монополізованих, ринків у національній економіці все ще залишається високою.

Слід зазначити, що велика частка таких ринків належить до потенційно конкурентних (ринки продукції машинобудування, металургії, хімічної продукції). У деяких областях залишаються монополізованими потенційно конкурентні ринки хліба й хлібобулочних виробів, послуг щодо зберігання й роздрібною торгівлі нафтопродуктами, побутових послуг. При цьому можливості для демонополіза-

ції відповідних ринків шляхом поділу існуючих на них суб'єктів господарювання, як правило, не великі. Крім того, розукрупнення підприємств-монополістів, які функціонують на вищезгаданих загальнодержавних ринках, може заподіяти значну шкоду їх КСП стосовно іноземних конкурентів й у результаті, призвести не до посилення, а до послаблення конкуренції. Основними заходами розвитку конкуренції в таких умовах є залучення нових суб'єктів господарювання на ринки з високим рівнем концентрації, ліквідація перешкод для вступу на них [177].

Отже, невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища. З *одного боку*, це сукупність зовнішніх, стосовно конкретного підприємства, факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами та масштабністю змін на окремих конкретних ринках. З *іншого*, результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих підприємств на загальноринкову ситуацію. Слід зазначити, що конкурентне середовище утворюють не стільки власне суб'єкти ринку, діяльність яких викликає суперництво, скільки відносини між ними.

Таким чином **конкурентне середовище** становить певні умови, в котрих виробники товарів і послуг ведуть боротьбу за споживача, постачальника і відповідне положення на ринку. Вони здійснюють непрямий або прямий вплив на можливість і здатність підприємства вести успішну конкурентну боротьбу на ринку, створювати і захищати власні конкурентні переваги. На них підприємство не може впливати взагалі або має незначний вплив без використання інструментів ефективної системи стратегічного управління. Конкурентне середовище багато в чому залежить від якості та повноти забезпечення виробництва необхідними ресурсами, а також характеру взаємозв'язку між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства.

Необхідною передумовою розробки дієвої конкурентної стратегії підприємства, визначення найбільш ефективних напрямків інвестування є проведення аналізу конкурентного середовища, на основі чого вивчаються позиції і можливості конкурентів, виявляються сильні і слабкі сторони конкурентної боротьби для окремого підприємства.

Структурний аналіз конкурентного середовища слід починати з визначення його типу для того, щоб зрозуміти перспективи підприємства та необхідну стратегічну поведінку у цьому середовищі.

Необхідно враховувати наступні аспекти [59]:

- ▶ складність і динамізм конкурентного середовища ускладнює процес його моделювання і прогнозування впливу на підприємство;

- ▶ специфіка середовища обумовлює вибір типу стратегії, оскільки остання має спиратися на актуальні цілі;
- ▶ складність структури і невизначеність елементів конкурентного середовища призводить до підвищення рівня пов'язаного з реалізацією стратегії ризику.

Метою вивчення різних типів конкурентного середовища є докладний його опис шляхом виявлення певної кількості факторів, які можуть впливати на можливість підприємства досягти успіху на окремому ринку. Найбільша проблема полягає в тому, що сукупність чинників велика і характер їх дії на суб'єкт господарювання істотно може змінюватись і мати різну спрямованість. Подолання цього ускладнення можливе шляхом використання моделей, які поєднують найбільш значимі фактори впливу.

Так, специфіку конкурентного середовища можна дослідити за запропонованою М. Портером моделлю «галузевої конкуренції». В ній зовнішнє середовище прямої дії ототожнюється з галуззю, у якій функціонує підприємство. М. Портер довів, що стан конкуренції у галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами, поданими на *рис. 3.1* [120; 121].

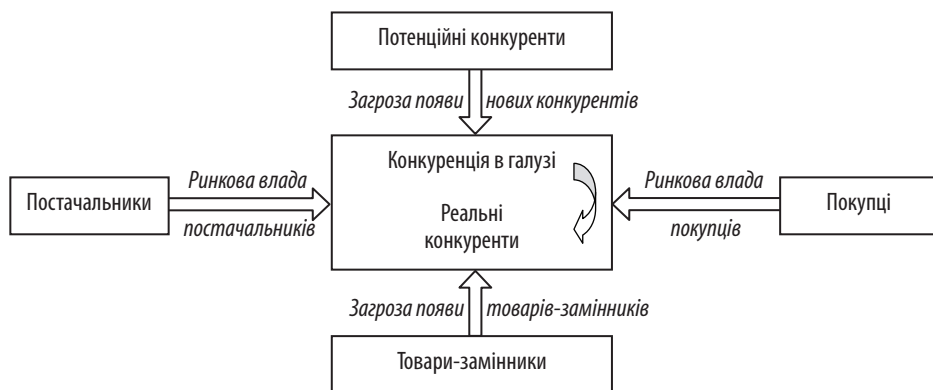


Рис. 3.1. П'ять сил, що визначають конкуренцію в галузі

Наведена модель М. Портера ґрунтується на наступних положеннях:

1. Структурний аналіз показує, що конкуренція в промисловості виходить за межі безпосередньо конкурентних суб'єктів ринку.
2. При проведенні дослідження необхідно визначити інтенсивність конкуренції і у зв'язку з цим потенційний вплив на підприємство, яке аналізується, п'яти ключових сил (покупців, постачальників, товарів-замінників, потенційних та реальних конкурентів).

Запропонована М. Портером модель конкурентного середовища підприємства описує всіх учасників галузевого ринку й може використовуватися для аналізу структури галузі. Як видно зі структури конкурентного середовища за моделлю М. Портера, конкурентне середовище формується не тільки внутрішньогалузевими конкурентами, що виробляють аналогічну продукцію та реалізують її на одному й тому ж ринку, а також конкурентними відносинами за сировину та збут. Суб'єкти господарювання, які раптово можуть вийти на ринок, а також ті, котрі виготовляють замінний продукт, є потенційно небезпечними для виробника.

Рівень конкуренції у галузі визначає передусім боротьба між існуючими конкурентами. Умови найбільш жорсткої галузевої конкуренції наступні:

- ▶ велика кількість конкурентів, рівних за масштабами діяльності й організаційним потенціалом;
- ▶ ринок стабільний або має тенденцію до скорочення;
- ▶ продукція конкурентів настільки схожа, що вибір покупця визначається фактором більш низької ціни;
- ▶ високі постійні витрати підприємства, тобто витрати, пов'язані з повсякденною діяльністю, такі, як видатки на виплату платні менеджерам, на вихідні допомоги й оплачувані відпустки і т. д.;
- ▶ висока додана вартість, що впливає на підвищення якості, особливо наукомісткої продукції;
- ▶ підвищення стратегічного значення продукції, що виробляється підприємством;
- ▶ відсутність диференціації продукції;
- ▶ застосування підприємствами додаткових заходів щодо збереження комерційної таємниці та інших бар'єрів з метою охорони «інформаційного поля»;
- ▶ високі галузеві бар'єри, коли вихід з галузі виходить підприємству дорожче, ніж продовження діяльності.

Рівень «вихідних бар'єрів» може бути пов'язаний з більшими витратами на ліквідацію підприємства (низьколіквідне спеціальне устаткування, відновлення землі й т. п.); необхідністю списання великих інвестицій; політикою держави, що стимулює пріоритетні галузі за допомогою податкових пільг.

У будь-якому випадку вважається, що конкуренція інтенсивна, якщо дії конкурентів знижують середній прибуток у галузі; помірна, якщо більшість підприємств одержують цілком прийнятний прибуток; слабка, якщо велика частина під-

приємств галузі може отримати прибуток, вищий за середній, вкладаючи кошти лише у виробничі інвестиції [7].

Потенційні конкуренти – це підприємства, які можуть легко перебороти «вхідні бар'єри». Виявлена М. Портером сила стосується легкості або труднощів, з якими може зіштовхнутися новий конкурент, що з'явився в якій-небудь галузі. Ймовірно, що чим складніше увійти в галузь, тим менша конкуренція й тим більша ймовірність одержання доходів у довгостроковій перспективі. Якщо кількість нових підприємств у галузі збільшується, а попит не буде зростати пропорційно збільшенню пропозиції, то ціни, а отже й прибуток, будуть зменшуватися; тим самим прихід у галузь новачків зумовлює верхню межу прибутковості галузі.

Серйозність появи нових конкурентів у загальному вигляді залежить від двох факторів:

- ▶ бар'єрів для проникнення на ринок;
- ▶ очікуваної реакції існуючих на ринку підприємств на прихід нового конкурента.

Бар'єрами для нових конкурентів є:

- ▶ значний обсяг необхідних капіталовкладень. Наприклад, витрати й ризик, поєднані зі створенням нової фармацевтичної компанії, будуть набагато більшими, ніж витрати й ризик, пов'язані зі створенням маленької консалтингової фірми;
- ▶ економія на масштабах і ефект досвіду, що дає перевагу за витратами існуючим підприємствам;
- ▶ високі витрати переходу, пов'язані зі зміною постачальника, технологією, придбанням нового обладнання й т. д.;
- ▶ складний для новачків доступ до каналів розподілу;
- ▶ патентний захист;
- ▶ диференціація продуктів;
- ▶ протекціоністська державна політика, спрямована на захист вітчизняних виробників (введення імпорتنих мит, ліцензування);
- ▶ прихильність споживачів до знайомих товарних марок та їх основної продукції.

Потенційними конкурентами є ті підприємства, для яких прихід на ринок створить синергійний ефект, а також підприємства, для яких такі дії є логічним розвитком їх стратегії. До потенційних конкурентів можна віднести такі підприємства:

- ▶ що діють на географічно близьких ринках і схильні до експансії на інші ринки;
- ▶ диверсифіковані підприємства, які продовжують стратегію диверсифікації;
- ▶ підприємства-покупці й підприємства-постачальники, що прагнуть до здійснення прямої або зворотної інтеграції з маркетинговими елементами галузі;
- ▶ невеликі підприємства, які можуть отримати підтримку держави або великих підприємств і за короткий час розвинути до статусу небезпечного конкурента.

Навіть якщо підприємство потенційно готове до подолання бар'єрів входу, воно має враховувати реакцію існуючих у галузі підприємств. Особливо у випадку, коли існуючі підприємства й раніше були агресивні, захищали свої позиції від новачків.

Можлива реакція існуючих підприємств:

- ▶ вони мають фінансові ресурси, за допомогою яких охороняють вхід на свій ринок;
- ▶ вони в змозі скористатися своїми зв'язками з дилерами, дистриб'юторами для захисту бізнесу;
- ▶ хочуть і можуть використовувати політику зниження цін для збереження частки на ринку;
- ▶ для них вихід з ринку набагато дорожчий, ніж боротьба до кінця.

Товари-субститути (замінники) – це товари, які відповідають тим же потребам, що й конкретний товар, зроблений в аналізованій галузі. Наприклад, для виробників ізолювальних засобів зі скловолна замінними один одного матеріалами є целюлоза, азбестове волокно, замінником цукру є кукурудзяний сироп з високим вмістом фруктози, виробники окулярів конкурують з виробниками лінз, виробники масла з виробниками маргарину, кави і чаю і ін. Замінники стають особливо серйозною загрозою в тому випадку, коли дають покупцям не просто альтернативні продукти й послуги, але й істотно поліпшують співвідношення ціна/споживчі якості. Наприклад, упровадження електронних систем сигналізації зробило негативний вплив на охоронний бізнес, оскільки ця система забезпечила рівний ступінь захисту за значно меншою ціною.

Приклад появи товару-замінника залежно від ціни й готовності покупців прийняти таку заміну. Заміна натуральної шкіри на шкірозамінник у виробництві взуття, сумок. Наявність цього фактора конкуренції призводить до появи в галузі деякого порогу цін, за якого покупці переорієнтовуються на товари-замінники. Зазначене явище необхідно враховувати у ціновій політиці підприємства. Крім

того, підприємство може розробити заходи щодо створення спільного виробництва товарів-замінників, проникнути в новий для себе сегмент ринку.

Товари-замінники досить значно впливають на рівень конкуренції, вони обмежують рівень потенційної прибутковості за рахунок позитивної перехресної цінової еластичності: якщо ціна на основний товар підвищується, зростає попит на товар-замінник. А це дає можливість встановлювати верхню межу ціни на ринку. Найбільш наочні показники конкурентної сили товарів-замінників – темпи зростання їх продажу, шляхи просування на ринку, розширення обсягу виробництва, а також розмір отриманого прибутку.

Вплив товарів-замінників на ситуацію на підприємствах, які виробляють основні продукти доцільно розглядати в таких основних напрямках:

- ▶ зменшення обсягів ринку внаслідок втрати частини споживачів, що переключаються на товари-замінники;
- ▶ підвищення конкуренції на скороченому ринку;
- ▶ зниження цін на товари-замінники призводить до неможливості відшкодувати витрати на основні продукти підприємства;
- ▶ пошук нових напрямків у діяльності й пов'язані з цим додаткові витрати підприємства, наприклад, на дослідження ринку, розробку концепції нового товару, стимулювання споживання тощо.

Засобами захисту від товарів-замінників є:

- ▶ проведення цінової конкуренції для перемикання покупця з проблеми якості на проблему ціни;
- ▶ проведення рекламних атак на споживача;
- ▶ розробка нових привабливих товарів;
- ▶ поліпшення якості обслуговування за продажу й поширення товару.

Здатність покупців диктувати свої умови – найчастіше більшість клієнтів можуть впливати на рівень прибутку підприємства за рахунок вимог підвищити якість, надати кредит і ін.

У певних ситуаціях споживачі мають значну ринкову владу й здатні диктувати свої умови виробникам продукції, змушуючи їх знижувати ціну на товар, підвищувати його якість, а також вимагати більш великих послуг. Відстоюючи такими діями свої інтереси, покупці впливають на прибуток і потенційну рентабельність підприємства-продавця. Сила їх впливу залежить від низки факторів, що визначають ринкову ситуацію, а також від порівняльної величини їх закупівель стосовно обсягу ринку в цілому. Наприклад, на ринку діє велика кількість дріб-

них підприємств-продавців і великі підприємства-покупці, обсяг закупівель яких становить значну частину продажу підприємства-виробника, товари виробників слабо диференційовані, тобто можна легко переключитися на аналогічні або товари-субститути, якщо витрати переходу незначні.

Вивчаючи покупця, підприємство виявляє для себе, наскільки сильна його позиція в процесі торгу стосовно продавця. Якщо, наприклад, покупець має обмежену можливість вибору продавця необхідного йому товару, то його торгова сила незначна, і навпаки.

Ступінь впливу різних груп споживачів на привабливість галузі й процес формування конкурентних переваг підприємства залежить від таких факторів:

- ▶ концентрація споживачів;
- ▶ ступінь стандартизації й диференціації продукції, використовуваної споживачем;
- ▶ можливість покупців здійснити вертикальну інтеграцію назад;
- ▶ ступінь впливу ціни продукції, що здобувається, на собівартість продукції споживача;
- ▶ прибутковість галузі підприємства-покупця;
- ▶ ступінь організації споживачів (наявність спілок споживачів, законів про захист прав споживача тощо);
- ▶ вартість перемикання на нового постачальника або товар-замінник;
- ▶ обсяг закупівель, які здійснює покупець. Це дозволяє йому вимагати зниження ціни за одиницю товару;
- ▶ рівень інформованості покупця. Споживач, що торгується про ціну нового автомобіля після ретельного вивчення дилерських цін і цін на старі автомобілі, швидше укладе вигідну угоду;
- ▶ наявність товарів-замінників;
- ▶ якість продукції, що купується;
- ▶ величина доходу покупця. Чим нижчі доходи покупців, тим швидше вони шукатимуть постачальників подешевше;
- ▶ значущість продукту, що здобувається, для забезпечення необхідного рівня якості товарів підприємства-покупця.

В українській практиці вплив покупців значний, наприклад, на ринку молока й молочних продуктів, хліба й т. д. З *одного боку*, населення як безпосередній споживач має можливість вибору місця покупки (вулична торгівля самих виробників або покупка в магазинах), з *іншого* – переробники сільськогосподарської продук-

ції як оптові покупці істотно зменшують прибуток українських виробників молока, зерна й ін. продуктів.

Здатність постачальників диктувати умови – до таких підприємств належать продавці сировини, комплектуювальних виробів, кваліфікованої робочі сили й ін. Постачальники за певних умов можуть домагатися більш вигідних для себе умов, підвищуючи ціну на продукцію, знижуючи її якість, обмежуючи обсяг поставок конкретній фірмі-покупцю. Може виникнути небезпечна ситуація, коли підприємство потрапляє у значну ресурсну залежність від постачальників. Силу позиції постачальника може бути пов'язано з такими ситуаціями:

- ▶ концентрація постачальників;
- ▶ наявність великих підприємств-постачальників, не пов'язаних інтенсивною конкуренцією;
- ▶ споживча галузь не належить до головних замовників подібної продукції;
- ▶ ступінь унікальності продукції постачальників, тобто відсутність товарів-замінників;
- ▶ наявність товарів-замінників;
- ▶ витрати, пов'язані з перемиканням на іншого постачальника, що «прив'язує» покупця;
- ▶ значущість галузі для постачальника;
- ▶ значення підприємства-постачальника для покупця, сила впливу продукції постачальника на якість і ціну продукції покупця;
- ▶ загроза інтеграції вперед за ланцюжком цінностей з боку постачальників.

Вплив постачальників може виявлятися у трьох напрямках: підвищення цін на товари або ресурси, що поставляються; зниження якості; нестабільність поставок. В українських умовах це стосується постачальників палива й електроенергії, вплив постачальників значний в алюмінієвій і алмазній промисловостях.

Значення й вплив кожного з цих факторів конкуренції змінюються від ринку до ринку й визначають розміри капіталовкладень у виробництво, витрати, ціни й, у підсумку, ефективність бізнесу в цілому.

Ринкові умови певного конкурентного середовища дозволяють підприємству цілком покладатися на ринкові механізми під час визначення ціни продажу на свою продукцію після процесу власного виробництва. Таким чином, за певних обставин можливим може бути абстрагування від витрат, пов'язаних з функціонуванням самого ринку [40].

Але одним з найскладніших і не дуже передбачуваних елементів моделі поведінки конкурентів є їх цінова політика. Динаміка цін конкурента багато в чому ви-

значається стратегією ціноутворення, в якій важливо встановити цільові завдання суб'єкта ринку: максимізація прибутку протягом тривалого або обмеженого періоду часу; зростання обсягу виробництва; стабілізація ринку; зменшення сприйнятливості споживачів до цін; підтримка лідерства в цінах; «бентеження» новачків; боротьба із конкурентами, що мають ціни з низькою нормою прибутку; створення комфортних умов для середньостатистичного покупця; стимулювання інтересу з боку покупців щодо пропонованого товару; створення лояльного образу по відношенню до конкурентів тощо [153]. Але розуміння цілей на практиці не завжди достатньо для визначення напряму зміни цін через відсутність необхідної інформації про стратегії ціноутворення і складності визначення конкретних прийомів і методів, які будуть використані при реалізації тих або інших цільових установок.

Тоді доцільне вивчення несприятливих для конкурента ринкових ситуацій, які створюються через проблеми в ціноутворенні. Для цього аналізуються і узагальнюються конкретні ринкові ситуації й обставини, які спричинили серйозні економічні втрати: зменшення обсягу продажу, прибутків, частки конкурента на ринку і т. п. Основні цінові індикатори подібних ситуацій: ціни завищені або надзвичайно занижені щодо цін конкурентів на аналогічні товари, реальної вартості товару; конкурент виглядає як ненадійний продавець, який перекладає значні фінансові складнощі на його оптових покупців; зміна цін відбувається дуже часто або дуже рідко і не враховує зміни, що сформувалися на ринку; ціна товару відображається негативно на репутації конкурента і на процесі реалізації інших його товарів; цінова політика не привертає уваги споживачів, для яких проектувався даний товар. Прогнозована реакція конкурента на ситуацію, що склалася, може бути основою для визначення характеру майбутніх змін цін на продукцію. Також слід аналізувати практику конкурентів щодо надання знижок покупцям на конкретні товари, що може бути причиною подальшого зниження цін, тому склад, розмір і умови надання знижок повинні бути об'єктом постійної уваги.

Отже, доцільно говорити про існування безпосередньої залежності цінової стратегії підприємства від агресивності конкурентного середовища, в якому воно функціонує [150; 153]. З цієї точки зору більш прийнятними є наступні види стратегій:

1. *Стратегія з метою зміцнення монопольного положення на ринку.* В цьому випадку стратегія передбачає зниження ціни до рівня або нижче за рівень конкурентів, що дозволяє тим самим підвищити частку на ринку. Стратегія прийнятна для ринку з високою еластичністю попиту. Зниження цін у цьому випадку відбувається за рахунок зниження витрат виробництва та обігу.

2. *Стратегія з метою захисту позицій.* Ця стратегія пов'язана із збереженням частки ринку, яку займає підприємство. В даний час багато виробників віддають перевагу поліпшенню споживчих властивостей при збереженні або навіть деякому підвищенні продажних цін, ніж «ціновій війні». Проте ця стратегія прийнятна для розвинутого ринку. В рамках цієї стратегії підприємству необхідно зробити все, щоб ускладнити впровадження на ринок нових конкурентів і тим самим зберегти свої порівняльні переваги на ринку. Умовою для використання даної стратегії є високий престиж продукції підприємства і наявність великої частки ринку збуту. Тоді навіть значне зниження ціни ускладнить вихід конкурентів на даний ринок.
3. *Стратегія підтримки норми прибутку.* В цьому випадку ціни не змінюють у відповідь на зниження цін конкурентів. Тоді норма прибутку від продажу зберігається, однак при цьому скорочується частка ринку. Ця стратегія прийнятна для ринку з низькою еластичністю, або коли зниження цін може призвести до значної втрати прибутків.
4. Для менш агресивного конкурентного середовища можна застосовувати *стратегію слідування за лідером*, яка передбачає встановлення ціни на виробі з урахуванням політики цін лідера в галузі або на ринку. Ціна може відхилитися від ціни лідера в певних межах залежно від якісної та технічної переваги продукції підприємства над виробами лідера, або якщо підприємство виступає як порівняно невеликий виробник на ринку, що розглядається.

Отже, ціноутворення на ринку залежить і від стратегічних цілей окремого підприємства, і від типу конкурентного середовища, яке вже склалося.

Формування ринкових відносин висуває на передній план проблему припинення спаду і переходу до економічного зростання, перш за все, за рахунок розвитку матеріального виробництва. Без її вирішення створення такої найважливішої умови існування ринкової економіки, як конкурентне середовище, неможливе, оскільки останнє передбачає наявність конкуренції між виробниками певного виду продукції. Монопольне положення виробників, що склалося по окремих товарах і товарних групах, за відсутності ефективного державного регулювання цих процесів привносить специфічні риси в стратегію діяльності підприємств-монополістів і об'єктивно стримує підвищення рівня їх КСП, оскільки такі підприємства позбавлені стимулів до створення нових конкурентних переваг [155].

Слід зазначити, що в більшості випадків конкурентне середовище в існуючому кризоутворювальному стані не завжди сприяє формуванню КСП. Залежно від цього стану і власних можливостей, з метою отримання конкурентних пере-

ваг, підприємство прагне або отримати неосвоєні ніші ринку, або певні пільгові умови діяльності. В Україні отримала розвиток саме остання модель конкуренції. Це пояснюється наявністю несприятливих умов для підприємницької діяльності, обмеженням доступності кредитних ресурсів, вузькістю і нерозвиненістю внутрішнього ринку, відсутністю ефективних механізмів забезпечення платіжної дисципліни. Все це гальмує формування нових підприємств та інноваційний розвиток тих, які діють, що безпосередньо впливає на позиціонування підприємств у конкурентному середовищі.

3.2. Позиціонування підприємства у конкурентному середовищі

В епоху посилення конкуренції, зростання кризових явищ, невизначеності й динаміки змін зовнішнього середовища успіх підприємства залежить від уміння ретельно аналізувати ринок і від того, яку позицію воно займає на ринку. Позиція підприємства є засобом оцінки й аналізу положення підприємства стосовно конкурентів на ринку. Не кожна позиція може бути конкурентною, а тільки та, котра надає можливість підприємству ефективно конкурувати у конкурентному середовищі. *Конкурентна позиція підприємства визначається його положенням на ринку й ототожнюється з величиною ринкової частки того чи іншого підприємства.* Конкурентна позиція підприємства відбиває конкурентні відносини, результати конкурентної боротьби і є підставою для існування того чи іншого підприємства в конкурентному середовищі. Позиціонування – це процес визначення позиції підприємства в конкурентному середовищі, яка не завжди буває кращою. Мета позиціонування – оцінка позиції підприємства стосовно конкурентів ринку. Результатом позиціонування є визначення дійсної та пошук оптимальної для підприємства позиції у конкурентному середовищі.

В основу процесу позиціонування закладені наступні ідеї.

По-перше, позиціонування більшою мірою належить до стратегії, ніж до тактики. Для формування відповідної позиції в конкурентному середовищі необхідний час.

По-друге, позиціонування це не тільки процес визначення положення підприємства в конкурентному середовищі, але й те, що споживач думає про підприємство. В основному це викликано комбінаціями реальних характеристик й іміджу. Тому вирішальне значення має те, що позиція в перспективі має бути визначеною не тільки підприємством, але й самим споживачем.

По-третє, позиціонування базується на одержуваній вигоді. Сильні позиції обертають особливості підприємства (такі, як можливість виробництва з низькими витратами) у переваги для цільових споживачів (такі як досить низька ціна).

Також займана позиція сама по собі може становити конкурентну перевагу, яка формується за рахунок позитивного іміджу певного виробника на товарному ринку. Але також слід пам'ятати, що саме для таких учасників ринку найменші коливання їх конкурентної позиції для досвідчених споживачів може відіграти фатальну роль, оскільки таку ситуацію легко пов'язати (обґрунтовано чи навмисно) з наявними фінансовими, організаційними проблемами або з погіршенням якості продукції.

По-четверте, у сегментованому ринку дуже важливо розуміти позицію, яку підприємство зі своїми пропозиціями займає у свідомості споживачів всіх значущих ринкових сегментів. Тобто, чи найважливішим чинником надання переваги товару даного виробника є його позиціонування. Нарешті, позиціонування – відносне поняття, оскільки аналізоване підприємство займає позиції саме щодо конкурентних підприємств.

Позиціонування становить основу формування конкурентної позиції підприємства, а інструментом такого формування є конкурентна стратегія. Від того, наскільки правильно обрано стратегію, багато в чому залежить конкурентна позиція, яку те або інше підприємство займає у своїй галузі відповідно до результатів діяльності та зі своїми перевагами й недоліками порівняно з конкурентами [2]. Для кожної галузі, а, отже, для відповідних підприємств, число стратегій, які можуть принести бажані результати, тобто конкурентних стратегій, є обмеженим. Їх реалізація дозволяє підприємству зайняти вигідні конкурентні позиції, які самі по собі забезпечують захист від атак конкурентів – дійсних і майбутніх. Простота захисту полягає в тому, що підприємства, які зайняли конкурентні позиції без особливих зусиль одержують доходи, що значно перевищують доходи конкурентів, а це у свою чергу забезпечує їх ресурсами, які необхідні для розширення, зростання й формування стійких конкурентних позицій.

У науковій літературі поряд з питанням позиціонування розглядається дослідження конкурентного статусу підприємства. Поняття конкурентного статусу підприємства формулюється як міра визначення положення підприємства в конкуренції, а також як показник, що відображає конкурентні позиції підприємства і як передумови досягнення підприємством того або іншого рівня конкурентних переваг. Ці передумови формуються внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства, тобто так званим стратегічним потенціалом і ринковим середовищем. З такого погляду розглядається конкурентний статус як комплексна порівняльна характеристика підприємства щодо конкурентів, що відображає його внутрішній потенціал, позицію в конкурентних сегментах ринку й здатність утримувати її під впливом дестабілізаційних факторів зовнішнього середовища. Виходячи з цьо-

го, загальну модель оцінки конкурентного статусу підприємства (КСП) можна представити у вигляді [116]:

$$КСП = \{КП, КПП, КС\}, \quad (3.1)$$

де $КП$, $КПП$, $КС$ – показники, що характеризують відповідно конкурентну позицію підприємства, його КСП та конкурентну стійкість.

Таким чином, **конкурентний статус підприємства** – оцінка положення (позиції) підприємства на ринку, тобто оцінка рівня КСП підприємства. Отже, конкурентний статус визначається конкурентною позицією підприємства і є передумовою для досягнення певного рівня конкурентних переваг.

І. Ансофф [5; 6] для визначення положення підприємства в конкуренції пропонує використовувати співвідношення між очікуваним і оптимальним рівнями рентабельності; при цьому конкурентний статус підприємства визначається за формулою (3.2).

$$КСП = \frac{R_F}{R_O}, \quad (3.2)$$

де R_F – фактичний рівень рентабельності;

R_O – оптимальний рівень рентабельності.

Конкурентний статус підприємства = Рівень капіталовкладень * Стратегічний норматив * Норматив можливостей:

$$КСП = \frac{(I_F - I_K)}{(I_O - I_K)} \times \frac{S_F}{S_O} \times \frac{C_F}{C_O}, \quad (3.3)$$

де I_F – рівень стратегічних капіталовкладень підприємства;

I_K – критична точка обсягу капітальних вкладень, що знаходяться на межі прибутків та збитків (обсяг капітальних вкладень, нижчий за цю точку, не приведе до отримання доходу);

I_O – точка отримання обсягу капітальних вкладень, вище від якої збільшення їх призводить до відносного зниження доходу;

S_F, S_O – стратегічний норматив, тобто фактична та оптимальна стратегія підприємства;

C_F, C_O – фактор можливостей, тобто наявні та оптимальні можливості підприємства.

Якщо кожен із трьох показників виявиться рівним одиниці, то підприємство зможе забезпечити собі винятково сильний конкурентний статус і буде одне з найефективніших у даному сегменті. Якщо хоча б один з показників дорівнюватиме нулю, підприємство не одержить прибутку.

Показники S_K/S_0 та C_F/C_0 оцінюються як середньоарифметичні бальні оцінки рівня відповідності чинників поточної стратегії до наявних можливостей (за шкалою від 0 до 1). При цьому пропонується наступна градація:

$0 < KSII < 0,4$ – слабка позиція;

$0,5 < KSII < 0,7$ – середня позиція;

$0,7 < KSII < 1,0$ – сильна позиція.

Трактування І. Ансоффа за економічним змістом у якійсь мірі схоже з поняттям конкурентної переваги у трактуванні М. Портера, оскільки і той, і інший вважають, що необхідно визначати співвідношення фактичної й базової продуктивності використання ресурсів підприємства. І. Ансофф визначає показник продуктивності як рентабельність стратегічних капіталовкладень, відкоректовану на ступінь «оптимальності» стратегії підприємства й ступінь відповідності потенціалу підприємства цієї оптимальної стратегії.

А. Градов у методиці оцінки конкурентного статусу підприємства пропонує для розгляду три основні чинники, що впливають на вибір конкурентної стратегії підприємства – це структура стратегічного потенціалу; можливості розширення ресурсів підприємства і особливості галузі у вигляді чинників, сформованих детермінантами «національного ромба». У подібній методиці автор по'єднав дослідження внутрішнього середовища підприємства, зроблені І. Ансоффом [5; 6] і вплив чинників зовнішнього середовища на підставі концепції «національного ромба» М. Портера.

Тобто в даному випадку конкурентний статус має характеризувати передумови досягнення підприємством того або іншого рівня конкурентних переваг. Конкурентний статус підприємства має відповідати на питання:

- 1) чи досить розвинені елементи стратегічного потенціалу, тобто, чи забезпечені повною мірою ресурсами всіх видів «здатності» підприємства для захоплення домінуючих позицій у даному сегменті або забезпечення зберегання уже досягнутих конкурентних позицій;
- 2) чи досить сприятливі і якою мірою використовуються підприємством умови зовнішнього середовища, сформовані детермінантами «національного ромба», для створення й підтримки на високому рівні конкурентної переваги підприємства.

Для оцінки чинників зовнішнього середовища підприємства, які впливають на рівень конкурентних переваг і на обґрунтування стратегії, можливе використання концепції конкурентних переваг країни, що належить М. Портеру. Основою цієї концепції є ідея «національного ромба», який розкриває особливості

(детермінанти) країни, що формують конкурентне оточення підприємств. У роботі А. Градова [193], умови, сформовані сукупною дією детермінантів «національного ромба», оцінюються таким чином:

$$D_z^{H.P.} = \sqrt[6]{\prod_{k=1}^{k=6} Q_{k\pi} \alpha_{kz}}, \quad (3.4)$$

де $D_z^{H.P.}$ – показник сукупної дії детермінантів за z -й етап життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (ЖЦКПП);

Q_{kz} – відношення числа сприятливих до загального числа чинників, сформованих k -м детермінантом за z -й етап ЖЦКПП;

α_{kz} – коефіцієнт значущості k -го детермінанта для z -го етапу ЖЦКПП;

k – детермінанти «національного ромба» ($k=1, \dots, 6$).

Оцінка конкурентного статусу підприємства, що враховує як оцінку стратегічного потенціалу, так і вплив зовнішнього середовища у вигляді чинників, сформованих детермінантами «національного ромба», розраховується за формулою:

$$КСП = \sqrt{СПП \times D^{H.P.}}, \quad (3.5)$$

де $D^{H.P.}$ – показник сукупного впливу детермінантів «національного ромба»;

$СПП$ – кількісна оцінка стратегічного потенціалу підприємства.

Отриманий результат аналізується за допомогою градацій значень конкурентного статусу підприємства за шкалою І. Ансоффа.

На основі проведених розрахунків підприємство одержує відповіді на питання:

- ▶ який рівень конкурентного статусу підприємства;
- ▶ як впливають на рівень конкурентного статусу внутрішні й зовнішні фактори середовища функціонування підприємства;
- ▶ на які фактори треба в першу чергу направити діяльність керівництва підприємства для підвищення його конкурентного статусу?

Таким чином, кількісна оцінка конкурентного статусу на підставі різних методичних підходів дозволяє вести цілеспрямований пошук кращих варіантів створення й підтримки на всіх етапах життєвого циклу підприємства сприятливих передумов для високого рівня КСП підприємства і його конкурентних переваг.

З погляду аналізу конкуренції поняття «конкурентної позиції» є дуже важливим, тому що воно відображає конкурентні відносини, результат конкурентної боротьби й підставу для існування того або іншого підприємства в конкурентному середовищі. Таким чином, конкурентна позиція підприємства – це певне поло-

ження підприємства в ринковому сегменті за рахунок більш ефективної реалізації обраної їм конкурентної стратегії порівняно з підприємствами-конкурентами. Зважаючи на це, конкурентна позиція, як результат реалізації конкурентної стратегії підприємства, має бути:

- 1) дійсно конкурентною, відображаючи довгострокові зусилля підприємства із завоювання конкурентних переваг над конкурентами;
- 2) «обличчям» конкурентної стратегії підприємства;
- 3) визначеною стосовно конкурентів у конкурентному середовищі. Оскільки підприємство існує аж ніяк не у вакуумі, воно має не просто ідентифікувати свою сферу діяльності, але й точки відмінності від конкурентів. Тобто підприємство повинно постійно проводити позиціонування.

Процес оцінки конкурентної позиції підприємства в умовах кризи базується на принципах позиціонування підприємства в конкурентному середовищі (рис. 3.2).

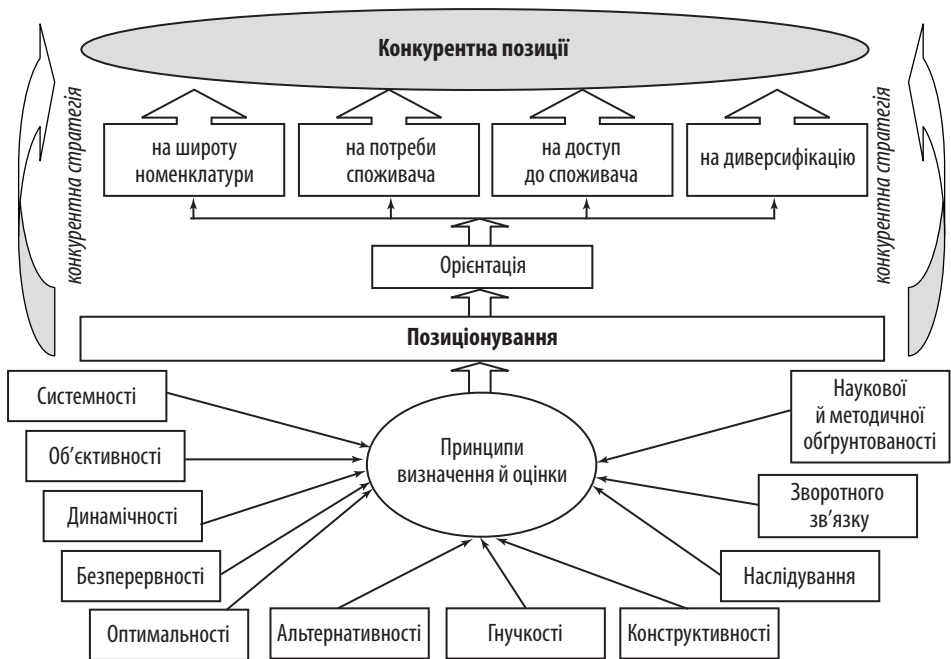


Рис. 3.2. Схема формування конкурентної позиції підприємства

У теорії та практиці оцінки конкурентної позиції підприємства існують різні підходи. Найбільш поширені наступні показники, що кількісно характеризують конкурентну позицію підприємства (табл. 3.1) [116].

Таблиця 3.1

Показники кількісної оцінки конкурентної позиції підприємства

Показник	Розрахункова формула
$KП_j$ – конкурентна позиція j -го підприємства	$KП_j = D_j \times K_{mj}$, де D_j – величина ринкової частки j -го підприємства; K_{mj} – конкурентоспроможність товару j -го підприємства
D_j – величина ринкової частки j -го підприємства у стратегічній зоні господарювання (СЗГ) на визначений момент часу	$D_j = \frac{V_j}{V_{СЗГ_z}}$, де V_j – обсяг реалізації продукції j -го підприємства в z -й СЗГ; $V_{СЗГ_z}$ – обсяг реалізації продукції всіх підприємств, що конкурують у z -й СЗГ
$IK_{СЗГ_z}$ – інтенсивність конкуренції в z -й СЗГ	1. $IK_{СЗГ_z} = \frac{V_1 + V_2 + V_3 + V_4}{V_{СЗГ_z}}$, де V_1, V_2, V_3, V_4 – обсяг реалізації продукції відповідно першого, другого, третього і четвертого за розміром підприємства в z -й СЗГ. 2. $IK_{СЗГ_z} = \sqrt[3]{U_p \times U_d \times U_T}$, де U_p – показник інтенсивності конкуренції, що враховує рентабельність на ринку; U_d – показник інтенсивності конкуренції, що враховує частки конкурентів на даному ринку; U_T – показник інтенсивності конкуренції, що враховує зростання обсягу продажу
$D_{від}$ – показник відношення ринкової частки підприємства, що аналізується, до лідера в z -й СЗГ	$D_{від} = \frac{V_j}{V_{lj}}$, де V_j – обсяг реалізації продукції підприємства; V_{lj} – відповідно обсяг реалізації лідера в z -й СЗГ

Далі на основі розрахунку наведених у табл. 3.1 показників визначається якісна оцінка конкурентної позиції підприємства (табл. 3.2) [116].

Таблиця 3.2

Матриця якісної оцінки конкурентної позиції підприємства

Оцінка	$IK_{СЗГ_z} [1]$ $D_j [1]$	$IK_{СЗГ_z} [1]$ $D_j [0]$	$IK_{СЗГ_z} [0]$ $D_j [1]$	$IK_{СЗГ_z} [0]$ $D_j [0]$
$KП_j [1]$ $D_{від} [1]$	[1;1;1;1] домінантна	[1;0;1;1] гарна	[0;1;1;1] гарна	[1;1;0;0] задовільна
$KП_j [0]$ $D_{від} [1]$	[1;1;0;1] гарна	[1;0;0;1] задовільна	[0;1;0;1] задовільна	[0;1;0;0] незадовільна
$KП_j [1]$ $D_{від} [0]$	[1;1;1;0] гарна	[1;0;1;0] задовільна	[1;0;0;1] задовільна	[1;0;0;0] незадовільна
$KП_j [0]$ $D_{від} [0]$	[0;0;1;1] задовільна	[0;0;1;0] незадовільна	[0;0;0;1] незадовільна	[0;0;0;0] кризова

Матриця будується наступним чином. Виходячи з наявної вибірки підприємств, що досліджується, визначаються наведені вище показники. Розрахунковому показнику, який має значення вище за середнє, присвоюється значення «1», а нижче за середнє – «0». На перетині двох шкал визначається відповідна конкурентна позиція підприємства [116]. Позиція підприємства значною мірою залежить від характеру, ефективності та стійкості конкурентних переваг. Формування переваг у широкому сенсі трансформується в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дозволяє швидко й точно визначати напрямок підвищення КСП [1]. Технологія формування конкурентних переваг – це комплекс маркетингових заходів і способів їх виконання, призначених для кращого позиціонування підприємства в конкурентному середовищі.

3.3. Сталість та розвиток підприємства як фактори його ефективності в конкурентному середовищі

Розвиток є складним багатогранним процесом, а від результату залежить ефективність діяльності підприємства у конкурентному середовищі та можливість його сталого позиціонування на певному ринку. Різноманітність наявних у науковій літературі визначень розвитку свідчить про орієнтацію досліджень на одну з можливих моделей розвитку, а також акцентуванні на тому чи іншому боці цього явища, тобто розумінні всього процесу існування підприємства або змін, що відбуваються, або окремої фази життєвого циклу. Найчастіше виділяють такі ознаки розвитку: тип змін, котрий приводить до переходу в новий, більш якісний стан, ускладнення структури і складу та підвищення ступеня організованості підприємства [177].

Складність і багатоаспектність розвитку підприємства вимагає системного підходу до визначення його сутності та формування стратегії. Тому під **розвитком підприємства** доцільно розуміти кількісно-якісні зміни, що приводять до підвищення стратегічного потенціалу, формування нових і посилення існуючих конкурентних переваг з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

При використанні такого визначення головний акцент робиться на здатності підприємства оперативно і раціонально привести внутрішнє середовище відповідно до змін зовнішніх умов господарювання, забезпечити достатній рівень конкурентних переваг та мінімізувати часовий лаг між проявом попиту на певний товар і його задоволенням.

Розвиток і функціонування підприємства тісно пов'язані. Процес функціонування припускає підтримку життєдіяльності, збереження цілісності і сутнісних характеристик суб'єкта господарювання. З одного боку, функціонування стримує

розвиток і також виступає його основою та передумовою, а з іншого – розвиток руйнує певні процеси функціонування і в той же час надає можливість для більш стійкої життєдіяльності в умовах зовнішнього середовища, що змінюється.

Процес розвитку, як складне явище, характеризується спрямованістю підприємства досягнути високих результатів діяльності при збереженні КСП і стійкості стану. При цьому виникає закономірна періодичність настання криз, які є наслідком існування суперечностей, що виникають у внутрішньому середовищі та між суб'єктом господарювання і його зовнішнім середовищем.

У загальному вигляді суперечності становлять певне відношення та взаємодію між протилежними сторонами соціально-економічної системи, які обумовлюють формування і перебіг трансформаційних процесів. Вони виникають у випадку, коли в середовищі та окремих відносинах в ньому наявна неоднорідність, різноспрямованість та нестійкість взаємовпливів і руху. Суперечності не розв'язуються самі по собі, без конфлікту і певної руйнації. Вони можуть виникати як всередині підприємства між його окремими складовими, так і між підприємством та його середовищем.

До внутрішніх суперечностей можуть бути віднесені:

- ▶ прискорення ускладнення внутрішньосистемних відносин порівняно із трансформацією системи управління підприємства;
- ▶ конфлікт інтересів груп впливу (стейкхолдерів);
- ▶ різниця між потребами в змінах на підприємстві й готовністю персоналу до них;
- ▶ незбіг між фазами еволюційних станів окремих елементів підприємства та інші.

Суперечності між підприємством і його зовнішнім середовищем формуються внаслідок існування, з одного боку, певної інерції суб'єкта господарювання по відношенню до мінливих зовнішніх умов, а з іншого – перебігу певних процесів у середовищі, які призводять до:

- ▶ нестабільності умов господарювання;
- ▶ деформації економічної структури;
- ▶ невизначеності рушійних сил розвитку ринку, галузі, економіки держави тощо;
- ▶ посилення впливу фактора очікування певної економічної ситуації;
- ▶ неоднорідності мотивації економічної поведінки окремих суб'єктів фінансово-господарських відносин;

- ▶ дефіциту ресурсів;
- ▶ соціальних обмежень структурної перебудови економічних систем;
- ▶ втрати керованості макроекономічними процесами;
- ▶ деформованості системи ціноутворення під впливом монопольних утворень, інфляції, змов окремих суб'єктів ринку, розширення сфери впливу тіньового сектору тощо;
- ▶ послаблення механізму саморегулювання економіки держави;
- ▶ втрати економікою галузі та держави системних властивостей та інші.

Практичний досвід суб'єктів господарювання свідчить про неможливість переходу від кризи до стабілізації чи розвитку без регулювання існуючих відносин та в цілому без узгодженого управління, спрямований на перспективу.

Накопичення суперечностей призводить до ситуації, у якій зміна впливу зовнішніх і внутрішніх факторів не компенсується і викликає певний дисбаланс, внаслідок котрого погіршуються результати діяльності підприємства, втрачається стійкість та знижуються можливості щодо подальшого розвитку. Отже, з *одного боку*, порушення стійкості є індикатором необхідності проведення відповідних змін, а з *іншого* – збереження стійкості стримує процеси розвитку. Виходячи з цього слід зазначити, що при прийнятті певних управлінських рішень необхідно завжди зважувати, що в даний момент є пріоритетним – стійкість або розвиток, або стійкий розвиток. Але слід враховувати, що стійкий розвиток – це стан функціонування в результаті здійснення стратегії розвитку, яке характеризується постійністю або позитивною зміною певних індикаторів стійкості, прийнятих для її оцінки у певний період часу.

Оскільки однією з необхідних умов високого рівня КСП підприємства є стійкість роботи всіх підсистем, що входять у його структуру, доцільно більш детально з'ясувати зміст поняття «стійкість». Тільки підприємство, яке стійко працює, здатне швидко і ефективно адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечуючи необхідні передумови для створення і посилення конкурентних позицій. Стосовно виробничо-економічних систем зазвичай виділяють два види стійкості: рівновага й гомеостазис [155].

Під рівновагою розуміється такий стан системи, який характеризується рівністю, збалансованістю попиту і пропозиції всіх існуючих у системі ресурсів. Рівновага як вид стійкості – це здатність підприємства забезпечувати запланований режим функціонування шляхом оперативного заповнення виниклого дефіциту ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових і т. п.).

Гомеостазис є стійким станом рівноваги системи як з погляду незмінності її істотних параметрів незалежно від впливу зовнішнього середовища, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем.

З позицій системного підходу сталість системи визначається механізмом гомеостазу. Для того щоб яка-небудь система досягла динамічного гомеостазу або динамічної сталості, вона повинна мати зворотний зв'язок, який інформує, чи дійсно система досягла сталого стану й не піддається небезпеці руйнування, що є головною стратегічною метою підприємства при формуванні сталих конкурентних позицій на ринку. Зворотний зв'язок дозволяє контролювати й ураховувати дійсний стан системи та вносити відповідні коригування в її алгоритм управління, тобто у відповідну конкурентну стратегію, яка реалізується.

Таким чином, можна погодитися з думкою авторів роботи [155], що з погляду КСП підприємства переважним є стан гомеостазису, оскільки забезпечення стійкості системи при цьому досягається не тільки заповненням дефіциту ресурсів, але й адаптацією внутрішньосистемної структури і зв'язків між підсистемами.

Стосовно стійкості підприємства слід звернути особливу увагу на чинник часу – йдеться не просто про рівновагу, а про динамічну рівновагу. Причому динамічна рівновага при стійкій роботі підприємства відноситься не тільки до взаємодії системи із зовнішнім середовищем, але також і до внутрішньої взаємодії.

Враховуючи вищезазначене, особливості перебігу певних фаз розвитку підприємства можна представити за допомогою схеми, зображеної на *рис. 3.3* [148].

Як видно з *рис. 3.3*, процес розвитку можна представити у вигляді двох взаємопов'язаних фаз (етапів): трансформаційної та поведінкової. Під час проходження першої відбуваються певні зміни переважно у внутрішньому середовищі, вони пов'язані з необхідністю узгодження власних можливостей та інтересів з вимогами зовнішнього середовища, тобто відбувається процес усунення виниклих суперечностей. Результатом завершення цього етапу є формування певного рівня розвитку підприємства, що обумовлює відповідний характер поведінки суб'єкта господарювання на ринку. Саме з цього моменту можна говорити про початок іншої фази розвитку – поведінкової.

Кожне підприємство є унікальним, його конкурентна поведінка на ринку характеризується певною комбінацією стратегічних ідей і дій.

Але вибір певної стратегії обумовлюється вимогами і правилами, що склалися в зовнішньому середовищі як на макро-, так і на мікрорівні. Саме на цьому етапі підприємство, здійснюючи свою діяльність, вступає в конкурентну боротьбу з іншими суб'єктами господарювання, що може стосуватися ринків збуту, залучення ресурсів тощо.

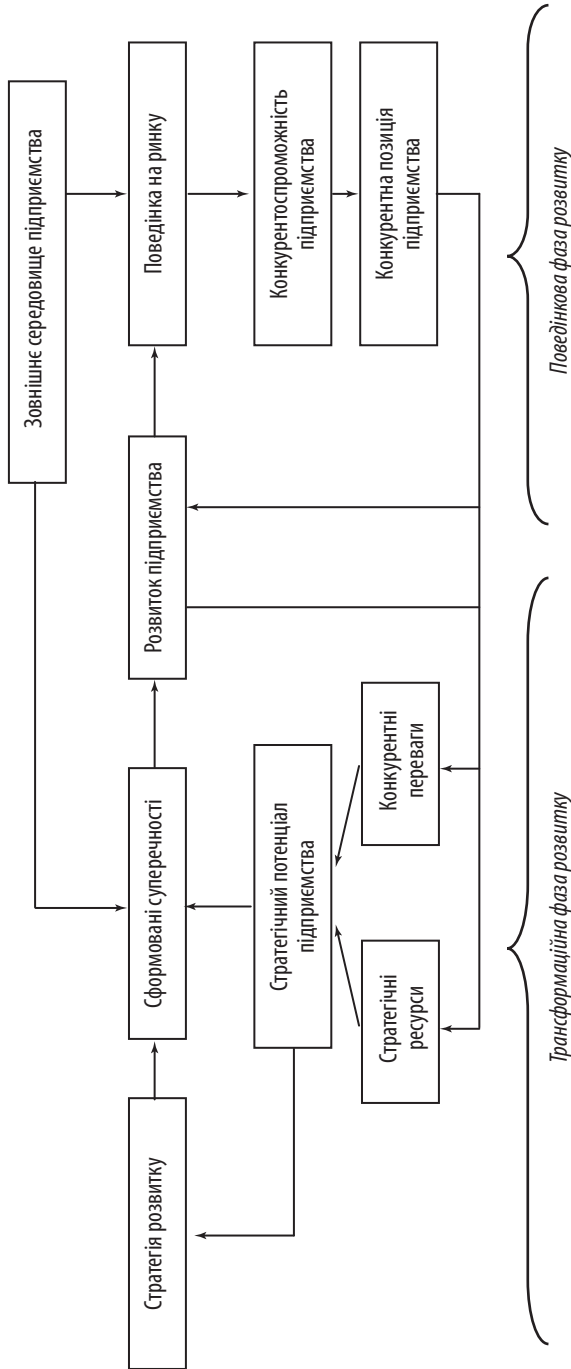


Рис. 3.3. Фази розвитку підприємства

Взаємозв'язок обох фаз процесу розвитку обумовлений тим, що критерієм рівня розвитку є саме сформований СПП, КСП та конкурентна позиція підприємства. В обох етапах визначальну роль відіграє зовнішнє середовище. Його динамізм виступає в ролі рушійної сили ринкової економіки, стимулює виробників вживати заходів щодо постійного вдосконалювання своєї господарської діяльності, поліпшення якості товарів і послуг для найбільш повного задоволення зростаючих потреб споживачів. Отже середовище, з одного боку, формує певні вимоги до діяльності підприємства і його продукції, а з іншого – створює певні умови господарювання і впливає на доцільність та можливості дотримуватися стійкості.

Таким чином, категорія стійкості застосовна до різних аспектів діяльності підприємства. З позицій функціонального підходу слід розрізняти такі види стійкості: технічна, технологічна, організаційна, комунікаційна (ринкова), соціально-психологічна, фінансова і т. д. Залежно від розміру і специфіки діяльності підприємства можна виділяти різну кількість та наповнюваність функцій, що виконуються.

Але у кожному конкретному випадку необхідно з'ясувати власні позиції щодо окремого функціонального напрямку стійкості і, залежно від специфіки діяльності, обрати ті сфери, у яких доцільно формувати стійкі конкурентні переваги.

У зв'язку з цим особливий інтерес має конкурентний аспект стійкості підприємства. Слід зазначити, що в теорії конкуренції розрізняють і досліджують поняття КСП й конкурентостійкості підприємства. Динаміку змін КСП підприємства відображає поняття конкурентостійкості. **Конкурентостійкість** характеризується як динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї й тієї ж або аналогічної продукції, тобто мова йде про сталість положення на ринку одного виробника стосовно іншого. А також це здатність підприємства протистояти дестабілізаційному впливу факторів зовнішнього середовища порівняно з конкурентами. Поняття «конкурентоспроможність» глибше за «конкурентостійкість», тому що стала робота підприємства ще не означає, що воно буде конкурентоспроможним. Стала робота допоможе підприємству зберегти існуючі позиції на ринку, але не буде сприяти досягненню більш кращих, конкурентних [177].

Однак основною метою кожного підприємства є забезпечення сталої конкурентної позиції в конкурентному середовищі.

Сталість – одне з понять, що визначається при розгляді поведінки системи. Відповідно до термінологічної бази теорії систем лінія поведінки системи називається сталою щодо деякої області сформованих значень типових елементів. Сталість є властивістю, що належить всій системі в цілому й не може бути приписаною якій-небудь її частині окремо. Сталість припускає здатність системи втримувати її в заданих параметрах.

Під сталою позицію підприємств розуміють їх здатність протистояти різним негативним, як природним, так і економічним впливам. Це означає не тільки можливість переборювати несприятливі явища, але й вміння пристосуватися до них, використовувати їх з найбільшим ефектом для забезпечення сталої позиції підприємств.

Підприємство як відкрита соціально-економічна система повинне через систему управління забезпечити прийнятну ефективність у рамках відхилень, які мають місце, що можна характеризувати як стан рівноваги або сталості. Стан рівноваги варто розуміти як незмінність основних показників системи, тобто підприємства й припустимі відхилення від заданих.

Під станом сталості розуміється здатність економічної системи, яка піддалася несприятливим відхиленням за межі її припустимого значення, повернутися у стан рівноваги за рахунок власних ресурсів, позик, перепрофілювання виробництва та ін.

Забезпечення сталих конкурентних позицій потребує від підприємства тривалої КСП. Завдяки їй підприємство може досягати економічних показників не нижче середніх по галузі й здатна втримувати їх протягом тривалого часу, що створює кумулятивний ефект, який ще більше зміцнює конкурентні позиції підприємства в конкурентному середовищі його функціонування. Стала конкурентна позиція підприємства визначається як результат реалізації його здатності створювати, розвивати й зберігати тривалий час конкурентні переваги на ринку в умовах прискорюваного науково-технічного й технологічного прогресу [13]. Високий рівень КСП підприємства є запорукою для створення й посилення стратегічного потенціалу, для підтримки існуючих і створення нових конкурентних переваг, для успішної реалізації обраної конкурентної стратегії за рахунок більшої кількості коштів від реалізації виробничо-господарської діяльності, більшої кількості ресурсів [153]. Таким чином, досягнення підприємством сталості своїх конкурентних позицій на ринку вимагає високої й тривалої КСП.

Взаємодія підприємства й зовнішнього середовища підприємства – це складний процес, що протікає в часі, і динаміка цих відносин постійно змінюється. Складність такої взаємодії значно зростає з урахуванням фінансових можливостей суб'єкта господарювання, оскільки витрати на придбання необхідних компонентів для здійснення виробництва випереджають одержання доходу від реалізації продукту, що випускає підприємство. У ринкових умовах неможливо досконало визначити стан і тенденції розвитку зовнішнього середовища підприємства. Для факторів зовнішнього середовища непрямого впливу таке положення є наслідком їх численності й множинності зв'язків між ними, а для факторів

зовнішнього середовища прямого впливу положення ускладнюється неможливістю спостереження за деякими параметрами середовища (наприклад, реального стану підприємства, що конкурує, його тактичних і стратегічних цілей), і навіть навмисною дезінформацією за цими параметрами. Підприємство завжди є частиною зовнішнього середовища, тому у відповідь на зміни середовища на які воно не може вплинути, повинне пристосовуватися до функціонування в нових умовах. **Адаптація** – це здатність підприємства виявляти цілеспрямовану поведінку, яка пристосовується у складному конкурентному середовищі, а також сам процес такого пристосування. Якщо внутрішній вплив ще можна з тим або іншим ступенем точності прогнозувати й, відповідно, вчасно підготуватися й адаптуватися до нього, то поводження зовнішнього середовища складно спрогнозувати і адаптуватися до нього складніше. Важливо мати на увазі, що прояв у зовнішньому середовищі нових факторів, що не враховувалися в стратегічних планах підприємства попереднього періоду, або значна зміна на короткому тимчасовому інтервалі вже діючих факторів принципово не може бути врахований й адаптований у рамках параметричної стратегії, що змінюється, при кількісній зміні параметрів діючої стратегії.

Основна ідея сталості конкурентної позиції підприємства: стала – значить перш за все передбачувана, що є основою наміченої, і лише потім керована яким-небудь впливом. В еволюційному плані здатність до передбачення майбутнього є єдиним адаптаційним механізмом, що дозволив людині у буквальному значенні завоювати планету.

Таким чином, визначення **стала конкурентна позиція** можна сформулювати так – це можливість підтримувати намічену конкурентну позицію на ринку, забезпечувати стабільний високий рівень конкурентоспроможності й ефективно адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища, на які підприємство не може впливати (рис. 3.4).

Умовою високого стабільного рівня КСП підприємства є сталість роботи всіх структур і підсистем, що входять в нього, а також скоординована їх взаємодія [62].

Усталена робота підсистем визначає стабільне функціонування й розвиток самого підприємства, що забезпечує сталі конкурентні позиції на ринку і є альтернативою кризі за умов негативних збурювань навколишнього середовища. Сталою конкурентною позицією також можна визначити таке положення, при якому ймовірність зміни яких-небудь характеристик самого підприємства, рівня КСП та його зовнішнього середовища невелика, менша за певну межу. Формування саме таких конкурентних позицій має виступати одним з основних критеріїв, що враховують при виборі конкурентної стратегії підприємства.

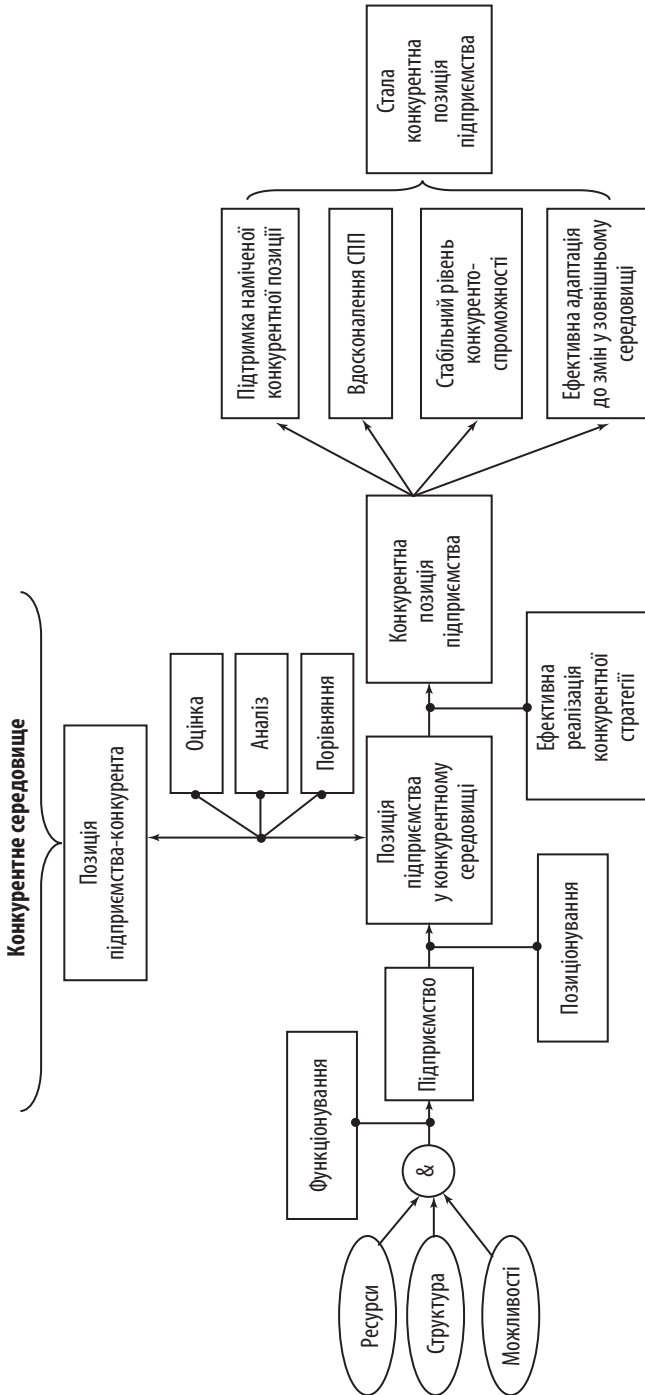


Рис. 3.4. Агрегована композиційна схема формування сталої конкурентної позиції

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність конкурентного середовища?
2. Охарактеризуйте модель конкурентного середовища за М. Портером.
3. Проаналізуйте структуру конкурентного середовища, враховуючи сучасний соціально-економічний стан України.
4. Що таке позиціонування підприємства? Яка роль конкурентної позиції відводиться у системі управління конкурентоспроможністю підприємства?
5. Проаналізуйте зміст понять сталість та розвиток підприємства. Виявіть їх взаємозв'язок.
6. Яку роль у розвитку підприємства відіграють суперечності у його внутрішньому та зовнішньому середовищі?
7. Які види стійкості доцільно розглядати на рівні підприємства?
8. У чому полягає сутність адаптації підприємства до змін середовища? Як вона впливає на формування конкурентної позиції?
9. Яка існує взаємозалежність між категоріями: позиція підприємства, конкурентна позиція підприємства, стала конкурентна позиція підприємства?
10. Охарактеризуйте показники визначення конкурентної позиції підприємства.

Розділ 4

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

4.1. Сутність і види конкурентних переваг

Одним із базових понять теорії конкуренції, що визначає КСП підприємства та є основою її забезпечення, виступають конкурентні переваги.

Кожне підприємство прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі своїми засобами. Залежно від результативності цих дій підприємство може здобути собі конкурентну перевагу, яка виступає основою забезпечення КСП підприємства, а також складовою частиною стратегічного потенціалу. Саме конкурентна перевага є заставою міцної конкурентної позиції підприємства й визначає характер його конкурентної стратегії.

У загальному розумінні конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути будь-якими й відноситися як до самого товару, так і до додаткових послуг, форм виробництва й збуту. Отже, конкурентна перевага є відносним поняттям, що визначається порівняно з конкурентом, який займає певну позицію на ринку або в сегменті ринку.

Традиційний підхід до визначення цього терміну базується на теоріях абсолютних і порівняльних переваг, що було розроблено ще наприкінці XVIII – початку XIX ст. А. Смітом та Д. Рікардо: в обміні перевагу одержують ті країни, які виробляють продукцію з меншими витратами. Шведські економісти Е. Хекшер і Б. Олін довели, що країна експортує товари, у виробництві яких найбільш повно й ефективно використано надлишкові фактори виробництва, й імпортує товари, у виробництві яких слід використати дефіцитні фактори виробництва («теорема Хекшера – Оліна», 1935 р.). Пізніше математично цю теорему описав П. Самуельсон [137].

Протягом усього періоду вивчення конкуренції поняття «конкурентної переваги» по-різному трактувалося вченими-економістами.

Порівняльний аналіз застосовуваних визначень конкурентної переваги наведено у *табл. 4.1*.

Резюмуючи наведені підходи до сутнісних характеристик конкурентних переваг, можна надати таке визначення цього поняття. **Під конкурентною перевагою**

Розділ 4. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

слід розуміти позитивні відмінності підприємства від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього середовища та умов конкурентної боротьби, що змінюються.

Таблиця 4.1

Існуючі визначення поняття «конкурентна перевага»

Автор, джерело	Визначення терміну «конкурентні переваги»	Особливості визначення
1	2	3
<i>Компаративний підхід (можливість випереджувати своїх конкурентів)</i>		
Г. Азоєв [1, с. 48].	Концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу)	Деталізовані сфери існування конкурентних переваг та можливість їх вимірювання
А. Войчак, Р. Камишніков [24, с. 50]	Характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами	Визначення має занадто загальний характер
П. Забелін і Н. Моїсєєва [42]	Інтегральна стосовно конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу величина, що характеризує здатність підприємства успішно конкурувати у коротко- і довгостроковому періодах	Ресурсний підхід. Акцент робиться не стільки на порівнянні з конкурентами, скільки на здатності успішно конкурувати в різних періодах
М. Книш [72, с. 114]	Фірма має конкурентну перевагу, коли вона краще за своїх суперників переборює сили конкуренції й виконує роботу із залучення покупців	Автор акцентує увагу на порівнянні підприємств з точки зору протидії силам конкуренції
Н. Куденко [83, с. 45]	Показник, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами на цільовому ринку	Некоректним є застосування терміну «показник» до такого різноаспектного явища, яким є конкурентна перевага
С. Попов [119]	Характеристики, які створюють для організації, що виробляє й/або реалізує даний продукт, певні переваги над конкурентами; будь-які інновації, що дають реальне збільшення бізнес-успіху	Позитивним є посилення на інновації як найбільш вагоме джерело конкурентних переваг
А. Шевченко [185, с. 89]	Характеристики товарів (споживчі властивості), специфічні умови виробництва й продажу, додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми й створюють її переваги над прямими конкурентами	Підхід до терміну «конкурентна перевага» з позиції товару доповнено й розширено
<i>Ресурсний підхід</i>		
А. Градов [193, с. 83]	Продуктивність використання ресурсів, яка проявляється в зіставленні з іншими господарюючими	

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Продовження табл. 4.1

1	2	3
	суб'єктами (підприємствами, галузями, національними економіками інших країн), є глобальною метою економічної стратегії фірми й галузі національної економіки	Це визначення характеризує конкурентну перевагу як позитивну відмінність у продуктивності використання ресурсів
Б. Карлоф [67, с. 59]	Те, на що спрямовано всі стратегії у сфері бізнесу; конкурентні переваги формуються численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, відношенням до споживачів	Поряд з продуктивністю використання ресурсів (ефективність виробництва) виділено наявність їх окремих видів
В. Маркова [11, с. 71]	Унікальні відчутні й невлочимі ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі	Ресурсний підхід доповнено стратегічно важливими сферами бізнесу
М. Портер [200]	Сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів	Наведене визначення характеризує конкурентну перевагу як позитивну відмінність у продуктивності використання ресурсів
О. Тищенко, О. Головка [155, с. 51]	Сукупність (система) унікальних факторів, властивих підприємству, що відрізняють його від конкурентів і сприяють веденню вдалої конкурентної боротьби на ринку	Дане визначення базується на системному підході. Робиться акцент на специфічних факторах
<i>Ціннісно-компетентнісний підхід</i>		
І. Білецька [15, с. 173]	Це не тільки результат конструктивного мислення; можливість компанії випереджати своїх конкурентів; наслідок відмінностей в операційній ефективності, але й здатність приваблювати споживачів та зберігати їх відданість; нововведення, що дає реальний приріст бізнес-успіху; індикатор положення фірми в конкуренції; реалізована ключова компетенція	Наведено спробу поєднати всі існуючі підходи в одному визначенні, але дискусійним є подання конкурентної переваги як індикатора положення фірми
Ж.-Ж. Ламбен [87, с. 368]; В. Немцов і Л. Довгань [76]	Характеристики або властивості (атрибути) товару або торговельної марки, що забезпечують фірмі перевагу над прямими конкурентами	Конкурентна перевага підприємства розглядається, перш за все, з позицій товару
В. Оберемчук [108, с. 40]	Переваги, що забезпечують доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню міцних позицій на ринку; основа успішного існування та розвитку фірми	Визначено тільки результат існування конкурентних переваг, до того ж розмір доходу, отриманого внаслідок існування конкурентної переваги, може варіювати в широких межах

1	2	3
І. Отенко, Є. Полтавська [114, с. 18]	Результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування таких якісних і кількісних властивостей товару, які становлять цінність для покупця	Акцент ставиться на ефективності управління цінними для покупця атрибутами товару
Р. Фатхутдінов [173, с. 147; 174, с. 70].	Певні ексклюзивні цінності, властиві системі, висока компетентність фірми в якій-небудь сфері діяльності або у випуску товару порівняно з конкурентними фірмами	Відсутнє пряме порівняння з конкурентами
А. Шегда [186]	Конкурентна перевага – висока компетентність підприємства в будь-якій сфері, що надає йому найкращі можливості залучати й зберігати клієнтів	Висока компетентність у широкому плані поєднується з результатами створення цінностей для покупців

Конкурентні переваги мають наступні основні *властивості* [1; 64; 72; 114; 172]:

1. Відносність. Конкурентна перевага проявляється тільки в результаті порівняння окремих аспектів діяльності або товарів різних виробників, тобто вона має порівняльний характер. Відносність конкурентних переваг визначається конкретним товаром і умовами конкуренції. Конкурентні переваги, що забезпечують успіх у реалізації однієї конкурентної стратегії, не можуть розглядатися як основа для іншої. Так, наявність унікальної технології, що забезпечує специфічні споживчі властивості продукції, розглядається як конкурентна перевага при реалізації стратегії диференціації, не завжди є сумісною зі стратегією лідерства у витратах.

2. Динамічність (мінливість під впливом детермінантних факторів). У процесі свого існування основні параметри конкурентної переваги змінюються при переході від однієї стадії її життєвого циклу до іншої. Цю динаміку зумовлено змінами факторів зовнішнього (стосовно підприємства) конкурентного середовища, вона залежить від активності конкурентів, зміни попиту та поведінки споживачів, науково-технічного прогресу й т. ін.

3. Адаптивність, під якою розуміється можливість адаптації конкретної конкурентної переваги до умов, що змінюються.

4. Стійкість, яка визначає тривалість життєвого циклу конкурентної переваги та є властивістю останньої зберігати свою цінність протягом тривалого періоду часу.

5. Ефективність, яка полягає в досягненні певного результату від використання конкурентної переваги на одиницю витрат, пов'язаних з її реалізацією.

Усі ці властивості дозволяють комплексно оцінити досліджувану категорію. Схематично названі найважливіші властивості конкурентної переваги та їх взаємозв'язок відображено на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Властивості конкурентної переваги

Таким чином, **конкурентна перевага** становить відносну категорію, що проявляється в конкурентному середовищі, характеризується здатністю до адаптації до умов, що змінюються, певним рівнем стійкості та ефективності, що визначає можливості успішного функціонування виробничо-господарської системи в конкурентному середовищі.

Конкурентні переваги не є однорідними. Вони можуть істотно розрізнятися за своєю природою, ступенем стабільності й характером прояву, а також за багатьма іншими характеристиками. Цілком природно, що вид конкурентної переваги визначає ринкові можливості підприємства й найбільш доцільні шляхи їх реалізації.

Класифікація, як угруповання конкурентних переваг за певними ознаками, дозволить виділити найбільш значущі й менш істотні переваги, їх доцільне поєднання допоможе визначитися підприємству або країні у виборі найбільш прийняттого та правильного шляху досягнення поставлених цілей.

Класифікацію конкурентних переваг наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Класифікація конкурентних переваг підприємства

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид конкурентної переваги
1	2	3
1	Джерело походження [24; 87; 114; 185], відношення до системи [174]	<ul style="list-style-type: none"> • Зовнішні; • внутрішні
2	Ступінь відтворюваності (стійкості) [121], характер динаміки [1]	<ul style="list-style-type: none"> • Переваги високого порядку (стійкі); • переваги низького порядку (нестійкі)

Розділ 4. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

Продовження табл. 4.2

1	2	3
3	Метод або спосіб одержання переваги [174]	<ul style="list-style-type: none"> • У спадщину (об'єктивно); • навчання; • упровадження нововведень (інновації); • переміщення
4	Фактори і суб'єкти (ініціатор) [1]	<ul style="list-style-type: none"> • Кон'юнктура ринку; • державна політика в області регулювання конкуренції; • діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства
5	Рівень ієрархії [1]	<ul style="list-style-type: none"> • На рівні товару; • на рівні підприємства; • на рівні галузі; • на рівні економіки
6	Зміст фактора переваги [174]	<ul style="list-style-type: none"> • Якість товару (послуги); • ціна товару; • витрати у споживача товару; • якість сервісу товару
7	Метод конкуренції [1]	<ul style="list-style-type: none"> • Цінові; • нецінові
8	Сфера прояву [1]	<ul style="list-style-type: none"> • НДДКР; • виробництво; • реалізація; • сервіс й експлуатація
9	Вид одержуваного ефекту від реалізації переваги [172, 174]	<ul style="list-style-type: none"> • Науково-технічний; • екологічний; • соціальний; • економічний
10	Тривалість дії [24] (термін дії [1])	<ul style="list-style-type: none"> • Довгострокові; • короткострокові
11	Характер фактора [1, 174]	<ul style="list-style-type: none"> • Економічні; • техніко-технологічні; • організаційні; • управлінські; • маркетингові; • соціально-психологічні; • природно-кліматичні, географічні; • екологічні

1	2	3
12	Характер виникнення [64]	Первинні; похідні (вторинні)
13	Зв'язок з силами конкуренції [64]	Взаємодія з постачальниками; взаємодія зі споживачами; захист від товарів-субститутів; протидія новим конкурентам; конкуренція на «центральному рингу»
14	Ступінь значущості для підприємства [64]	Базові; другорядні
15	Можливість управління з боку підприємства [64]	Регульовані; нерегульовані
16	Відповідність характеру цілей підприємства [64]	Стратегічні; тактичні
17	Роль у забезпеченні конкурентної стратегії [64]	Ґрунтуються на диференціації (якісні); ґрунтуються на низьких витратах (вартісні)

1. За джерелом походження конкурентні переваги підрозділяються на зовнішні й внутрішні.

Зовнішніми слід вважати такі конкурентні переваги, які виникли в результаті впливу факторів навколишнього середовища: галузеві, макроекономічні, фактори світової економіки, зміни позицій конкурентів, дії уряду й ін. Так, зміна політики в таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей і торговельні обмеження, – розповсюджені фактори, що тягнуть за собою появу або зміну конкурентної переваги. Існуючі лідери ринку пристосувалися до певних «правил гри» з боку уряду, і коли правила ці раптом змінюються, вони можуть виявитися не в змозі відповісти на ці зміни.

На зовнішні конкурентні переваги також впливає поява нового сегмента споживачів. У цій ситуації є можливість не тільки вийти на нову групу покупців, але й знайти новий, більш ефективний спосіб випускати деякі види продукції або нові підходи до певної групи покупців. Так, японські фірми-виробники автотранспорту виявили сегмент споживачів, який не взяли до уваги, для яких потрібні були малогабаритні багатоцільові автотранспортні засоби, і взялися за нього. При цьому вони домоглися уніфікації моделей і високоавтоматизованого виробництва. Із цього прикладу зрозуміло, як, сфокусувавшись на новому сегменті, можна значно змінити ланцюжок цінності, що може виявитися досить складним завданням для конкурентів, що вже затвердилися на ринку. До зовнішніх факторів, що

впливають на зовнішні конкурентні переваги підприємства, також можна віднести рівень КСП країни, галузі, регіону – підвищення цих показників спричиняє поліпшення всіх інтегральних і часткових показників КСП підприємства й т. п. Таким чином, управляти і впливати на зовнішні конкурентні переваги практично неможливо, тому що вони прямо не залежать від самого підприємства, можна лише коректно адаптуватися до зовнішніх умов, що змінюються.

Внутрішні конкурентні переваги створюються у внутрішньому середовищі підприємства (технологія, організація виробництва, логістика, управління персоналом, якість продукції й ін.), і підприємство має всі можливості для активного управління процесами їх створення і розвитку.

2. За ступенем відтворюваності (стійкості) слід виділяти конкурентні переваги високого й низького порядку [121; 200], які розрізняються за витратами на їх відтворення конкурентами й часом, необхідним для їх копіювання.

У першій групі об'єднано конкурентні переваги високого порядку, отримані як результат цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, поєднані зі значними витратами й важко відтворювані (спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації, результати спеціальних НДДКР, наявність розвинутої збутової мережі й мережі технічного обслуговування і т. д.).

Переваги низького порядку базуються на низькій вартості або доступності факторів виробництва (дешева або надлишкова робоча сила, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів і т. п.). Конкурентні переваги цього класу, як правило, не є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства. За певних умов їх досить легко може бути відтворено конкурентами й вони не гарантують стабільного становища на ринку.

До даної групи конкурентних переваг можна віднести переваги за критерієм можливості імітації, унікальні й конкурентні переваги, що імітуються, а також за характером – стійкі й нестійкі [1, с. 50].

Наведені види конкурентних переваг розрізняються як за джерелами їх створення (і відповідними витратами), так і за стійкістю. Переваги низького порядку не можуть створювати надійної й стабільної основи для довгострокового утримання міцних конкурентних позицій, оскільки джерела цих переваг, як правило, мають зовнішній стосовно підприємства характер і будь-яка істотна зміна навколишнього середовища може призвести до їх зникнення.

Так, наприклад, перевага, зумовлена наявністю пільгових умов господарювання (кредитування, податкового режиму, митно-тарифного регулювання й т. п.), не є стійкою, вона визначається економічною політикою держави та практично

не залежить від діяльності підприємства. Іншим прикладом конкурентної переваги цього виду є близькість географічного розташування підприємства до джерел матеріальних ресурсів або районів споживання, що може забезпечувати істотну економію на транспортних витратах. Однак зміна структури попиту, розвиток мереж збуту й технічного обслуговування продукції конкурентів може повністю нейтралізувати цю перевагу [62, с. 55].

Конкурентні переваги високого порядку є більш стійкими й дозволяють не тільки підвищити рівень КСП підприємства, але й забезпечити можливість довгострокового збереження досягнутих конкурентних позицій. Необхідно відзначити важливість даного критерію класифікації з точки зору застосовуваної підприємством стратегії. Для досягнення високого рівня КСП підприємству доцільно при обранні стратегії спиратися на переваги високого порядку. З погляду підприємства кращою є орієнтація на створення й розвиток саме таких переваг, але процес їх формування в більшості випадків вимагає істотних інвестицій і може бути реалізований протягом тривалого періоду часу.

3. Метод і спосіб одержання переваг [174, с. 244]. У спадщину можуть переходити природні ресурси країни, популярність торговельної марки й т. п.; за допомогою навчання можна одержати такі конкурентні переваги, як кваліфіковані фахівці з окремих напрямків і галузей науки й практики, винахідники; прикладами інновацій можуть виступати: створення товарів на основі патентів, впровадження патентованої нової технології, розробка «ноу-хау» у сфері менеджменту, освоєння нового ринку, використання нової технології в області реклами товару. Також перевагу можна одержати при переміщенні в район з розвинутою інфраструктурою, сприятливим кліматом і дешевими ресурсами. Дана класифікація перетинається з видами конкурентних переваг за факторним критерієм, однак, на думку авторів, вона має право на існування.

4. Класифікаційна ознака «фактори й суб'єкти» описує ініціатора, що визначає виникнення конкурентних переваг. Цими факторами й суб'єктами є: кон'юнктура ринку, що може без участі підприємства висунути його на передові рубежі в конкурентній боротьбі; державна політика у сфері регулювання конкуренції, і, зокрема, такі її напрямки, як зовнішньоторговельна, податкова, грошово-кредитна політика, політика у сфері інвестицій, контроль над заробітною платою й цінами, захист прав власності; діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства: технологічні новації, організація виробництва та управління, маркетингові стратегії (товарна політика, ціноутворення, розподіл продукції, стимулювання продажу, сервісне обслуговування), інтеграція учасників ринку, створення професійних, галузевих або торговельних асоціацій та об'єднань та ін. [1, с. 54].

5. Конкурентні переваги можуть мати різний **рівень ієрархії** та відноситися до товару, підприємства, галузі, економіки в цілому [1, с. 54; 174, с. 244]. Конкурентна перевага на кожному рівні ієрархії як наслідок має підвищення КСП наступного рівня. Так, стійкі конкурентні переваги товару зумовлюють КСП підприємства, конкурентні переваги підприємства підвищують КСП галузі, а остання, у свою чергу, підвищує рівень КСП економіки в цілому.

6. За змістом фактора переваги виділяють конкурентні переваги якості товару, ціни товару, витрат у споживача, якості сервісу товару [174, с. 243]. Так, гарний і сучасний дизайн товару, комфортність, екологічність товару (послуги) підвищують його якість; низькі витрати виробництва за рахунок використання ефекту досвіду та масштабу, високий рівень уніфікації, безвідходні технології й т. п. знижують ціну товару; висока ремонтпридатність товару, менші порівняно з конкурентами питомі витрати ресурсів на експлуатацію знижують витрати споживача товару; надійний імідж виробника, обґрунтовані гарантії в супровідній документації, наявність пунктів гарантійного обслуговування товару й т. д. підвищує якість сервісу товару.

7. За методом конкуренції розрізняють цінові й нецінові конкурентні переваги [1, с. 50]. З цих позицій слід розрізняти конкурентні переваги, які ґрунтуються на ціні (можливість встановлювати більш низькі ціни або навпаки високі порівняно з конкурентами), і конкурентні переваги, що базуються на нецінових факторах (якість продукції, інформованість і т. ін.). Так, конкуренція за ціною можлива у випадку, коли підприємство при виробництві товарів використовує більш дешеві матеріали та сировину, що можливо завдяки налагодженим відносинам з постачальниками, або завдяки близькому розташуванню підприємства з видобування сировини. Також встановлення більш низької ціни можливо, коли підприємство використовує управлінські конкурентні переваги, наприклад, удосконалення мотивації праці, що приводить до збільшення показників продуктивності праці, зменшення браку, що дає можливість знизити собівартість продукції, яка виробляється, та відповідно знижувати ціни на неї. Система менеджменту якості, що може бути впроваджена на підприємстві, також виступає передумовою створення цінових конкурентних переваг за рахунок поліпшення організації праці на підприємстві, зниження браку та підвищення якості продукції.

Конкурентні переваги нецінового характеру може бути реалізовано на підприємстві за рахунок підвищення якості продукції, надання їй особливих властивостей, що відрізняють продукцію підприємства від товарів конкурентів. Можливо порівняти конкурентні переваги за цим критерієм з конкурентними перевагами, які ґрунтуються на диференціації.

8. За сферою прояву виділяють конкурентні переваги, що відображаються у НДДКР, виробництві, реалізації, сервісі й експлуатації [1, с. 50]. Даний критерій більш повно розкриває сферу прояву переваги у сфері якості продукції, починаючи зі стадії проектування й розробки товару (послуги), закінчуючи після-продажним обслуговуванням.

9. Залежно від виду одержуваного ефекту від реалізації переваги слід виділити наступні види конкурентної переваги [174, с. 245]:

- ▶ науково-технічний ефект від одержання патенту, освоєння нових інформаційних технологій, освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- ▶ екологічний ефект від зменшення викидів в атмосферу, ґрунт, воду шкідливих компонентів, зменшення відходів виробництва, підвищення ергономічності виробництва, поліпшення екологічності товарів, що випускаються;
- ▶ соціальний ефект від підвищення безпеки праці, поліпшення умов праці й відпочинку, подовження тривалості життя працівників, підвищення рівня освіти працівників, приросту доданої вартості (прибутку) на одного працівника порівняно з конкурентами;
- ▶ економічний ефект: приріст обсягу продажу, приріст питомого прибутку, скорочення строку окупності інвестицій та ін.

Такий класифікаційний критерій конкурентних переваг є доцільним, тому що методи оцінювання ефективності конкурентних переваг відрізняються для кожної з таких груп.

10. Залежно від тривалості дії конкурентні переваги може бути поділено на короткострокові, що забезпечують підприємству перевагу лише на короткий період, зіставлений з окремими стадіями життєвого циклу продукції (сезонні, на один виробничий цикл); довгострокові, які можуть діяти протягом усього життєвого циклу. Пріоритет віддається довгостроковим конкурентним перевагам, тому що вони дозволяють будувати довгострокові плани у всіх сферах діяльності підприємства, але й короткострокові відіграють також незначну роль – вони є прикладом швидкого реагування підприємства і його адаптації до умов навколишнього середовища, що постійно змінюються (наприклад, при несподіваній зміні кліматичних умов (повінь), підприємство, вчасно зорієнтоване на виробництво водонепроникних костюмів, гумових чобіт, надувних човнів, автоматично отримує конкурентну перевагу, навіть на короткий строк).

11. За факторним критерієм класифікації [1; 24; 174; 64] слід розрізнити вісім видів конкурентних переваг: економічні; техніко-технологічні; організаційні; управлінські; маркетингові; соціально-психологічні; природно-кліматичні; географічні; екологічні.

Класифікуючи конкурентні переваги підприємства за факторним критерієм, слід врахувати, що конкурентні переваги підприємства неможливі без урахування КСП персоналу, який у ній працює, а також галузі, регіону й країни, у якій воно перебуває.

Так, конкурентні переваги, які ґрунтуються на *економічних факторах* [1; 174], визначаються:

- ▶ кращим загальноекономічним станом ринків, на яких діє підприємство, що виражається у високій середньогалузевій нормі прибутку, невеликих строках окупності капітальних вкладень, сприятливій динаміці цін, високому рівні розподіленого доходу на душу населення, відсутності неплатежів, інфляційних процесів та ін.;
- ▶ стимулювальною політикою уряду у сфері інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок у даній товарній сфері;
- ▶ об'єктивними факторами, що стимулюють попит: більша й зростаюча місткість ринку, невисока чутливість споживачів до зміни цін, слабка циклічність і сезонність попиту, відсутність товарів-замінників й ін.;
- ▶ ефектом масштабу, який проявляється у тому, що підприємства, які мають більші обсяги виробництва, можуть розраховувати на істотно більш низькі питомі витрати, ніж підприємства з одиничним, дрібно- і середньосерійним типами виробництва, що дозволяє їм успішно конкурувати за ціною пропозиції;
- ▶ ефектом досвіду, що виражається у збільшенні ефективності виробництва внаслідок багаторічної спеціалізації підприємства у певній сфері, технологічних інновацій у виробничих процесах, оптимального завантаження устаткування, більш повного використання ресурсів, впровадження нових концепцій товарів;
- ▶ економічним потенціалом підприємства;
- ▶ можливістю відшукування й ефективного використання джерел фінансування.

Техніко-технологічні конкурентні переваги визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки й техніки в галузі; спеціальними технічними характеристиками машин та устаткування, технологічними особливостями сировини й матеріалів, використовуваних у виробництві товарів; технічними параметрами продукції. Як приклади техніко-технологічних переваг слід виділити високу питому вагу прогресивного устаткування в організації, галузі, країні; високий рівень автоматизації виробництва й управління; низький рівень зношування основних

виробничих фондів, високий рівень нових інформаційних технологій, високу питому вагу патентів країни у світовому співтоваристві, мобільність технологій [174, с. 242].

Природно-кліматичні, географічні конкурентні переваги можуть полягати у вигідному географічному розташуванні підприємства (поблизу сировини або поруч зі споживачем), розвиненості інфраструктури зв'язку й транспортної інфраструктури. Конкурентні переваги місцезнаходження підприємства виникають не безпосередньо з доступності дешевих факторів виробництва та їх достатніх обсягів, а з найвищої продуктивності використання цих ресурсів. Конкурентною перевагою певного місцезнаходження може бути якість конкурентного середовища останнього, що забезпечує досягнення високих і невпинно зростаючих рівнів продуктивності в конкретній галузі. Іншими словами, стійкі конкурентні переваги конкретного місцезнаходження є результатом формування такого конкурентного середовища, де учасники конкуренції можуть продуктивно працювати, безперервно вдосконалюючи при цьому способи конкуренції, тим самим ще більше підвищуючи власну продуктивність [171, с. 9]. Найбільш парадоксальною перевагою, зумовленою місцезнаходження, є роль нетипових недоліків у базових факторах виробництва, зокрема таких, як висока вартість землі або нестача місцевої сировини. Вони можуть привести до появи конкурентних переваг, оскільки є каталізаторами інновацій і/або стимулюють появу спеціалізованих науково-дослідних закладів. Так, у Голландії саме несприятливий клімат і нестача землі стимулювали інновації в таких сферах, як технологія вирощування квітів у теплицях та оранжереях, експорт яких із Голландії на даний час становить понад 60% світового експорту [85].

Екологічні – у застосуванні нових мало- і безвідхідних технологій, очисних споруд.

Організаційні конкурентні переваги, які полягають у високому рівні організації виробничих та логістичних процесів, праці, наявності прогресивної системи нормування праці тощо.

Управлінські конкурентні переваги, що пов'язані з наявністю унікальної організаційної структури управління, системи чітко збалансованих та взаємопов'язаних стратегій розвитку підприємства, системи податкового планування; системи менеджменту якості.

Соціально-психологічні конкурентні переваги, які ґрунтуються на психографічних перевагах споживачів і психологічних установок у колективі.

12. За характером виникнення слід розрізняти первинні й похідні конкурентні переваги. Останні є наслідком існування первинних, причому будь-яка

зміна первинних переваг автоматично приводить до зміни похідних. Прикладом може бути нова технологія, що є первинною конкурентною перевагою, а необхідний для її реалізації персонал – вторинною. Управлінські впливи має бути спрямовано, перш за все, на створення, розвиток або підтримку саме первинних переваг.

13. В основу класифікації конкурентних переваг може бути покладено також **модель п'яти сил конкуренції М. Портера** [121]. Такий підхід базується на тому, що конкурентну перевагу може бути розглянуто як відносну перевагу суб'єкта господарювання (порівняно з конкурентами) у протидії силам конкуренції: новим конкурентам, товарам-субститутам, постачальникам, споживачам і продавцям (виробникам) конкурентних товарів. Кожен виробник прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі – суперництві на «центральному рингу», використовуючи при цьому індивідуальні підходи й методи [121; 123]. Залежно від обраних дій він може забезпечити собі конкурентну перевагу.

При взаємодії з постачальниками перевагу отримує підприємство, що має налагоджені зв'язки з ними, гнучку систему знижок від постачальників. Гарна інформованість, що базується на наявності великого банку даних про постачальників дозволяє оперативну, у короткий період часу, переключатися на більш вигідну роботу з постачальниками за умов, що швидко змінюються.

При взаємодії зі споживачами конкурентними перевагами підприємства можуть бути: популярність торговельної марки, висока якість товарів і надаваних послуг, їх відповідність міжнародним стандартам, надання різних знижок на продукцію, продаж продукції за низькими цінами (стратегія низьких витрат), надання ексклюзивної продукції (стратегія диференціації), висока якість післяпродажного обслуговування і т. д.

При захисті від товарів-субститутів конкурентними перевагами будуть виступати застосування при виробництві товарів унікальних технологій, які не дозволяють копіювати в подальшому зроблену продукцію; застосування недорогих, але якісних технологій, сировини й матеріалів, що дозволить знизити ціну на кінцеву продукцію. Це пов'язано з тим, що стосовно товарів-замінників на ринку діє правило цінової привабливості: якщо ціна на один із товарів зростає, збільшується попит на інший, що є його заміником [1, с. 59].

Конкурентна перевага при протидії новим конкурентам виражається в створенні високих вхідних бар'єрів у галузь.

Перевагами при конкуренції на «центральному рингу» можуть виступати конкурентні переваги високого порядку, які дозволяють підприємству займати стійку конкурентну позицію.

14. З погляду ступеня значущості для підприємства слід розрізняти базові й другорядні переваги. Ці групи конкурентних переваг розрізняються, насамперед, за ефективністю інвестицій у їх створення й підтримку, що визначає доцільність останніх. Класифікація за даним критерієм важлива для наступної оцінки системи конкурентних переваг з погляду впливу на рівень КСП підприємства. Прикладом базових конкурентних переваг може виступати впровадження системи менеджменту якості, яка потребує певного часу та коштів на впровадження, але ця перевага дає підприємству такі другорядні конкурентні переваги, як поліпшення іміджу підприємства на вітчизняних та міжнародних ринках, поліпшення якості продукції, наслідком високої організації всіх процесів на підприємстві стає виникнення управлінських конкурентних переваг і т. ін.

15. За можливістю управління (впливу на створення, розвиток і підтримку) конкурентні переваги може бути підрозділено на регульовані й нерегульовані. Перша група містить переваги, які формуються за рахунок цілеспрямованих дій підприємства, або ті, на які підприємство має можливість впливати прямо чи опосередковано.

Друга із цих груп містить у собі в основному ті переваги, які мають зовнішнє стосовно підприємства джерело походження. Так, підприємство не має можливості впливати на рівень КСП країни, галузі, регіону в цілому, на правове регулювання, на науковий рівень управління країни й інших систем більш високого рівня ієрархії, на податкові ставки, на наявність доступних природних ресурсів, кліматичні умови й т. п. Разом з тим навіть переваги, що базуються на внутрішньовиробничих факторах, може бути класифіковано як нерегульовані у випадку відсутності істотних резервів зміни покладених у їх основу факторів.

Незважаючи на зовнішню схожість із класифікацією за критерієм «джерело походження» ця класифікаційна ознака має право на самостійне існування, оскільки підприємство в певній мірі може впливати на формування зовнішнього середовища й відповідних конкурентних переваг (наприклад, за допомогою лобіювання окремих питань у парламенті тощо).

16. Відповідність конкурентних переваг цілям підприємства визначає доцільність виділення переваг, що дозволяють реалізувати стратегічні і тактичні цілі. Останні мають допоміжний, забезпечувальний характер і їх не може бути покладено в основу стратегії. Розмежовуючи коротко- й довгострокові та стратегічні й тактичні конкурентні переваги, слід зазначити, що їх розходження полягає в такому: вони виділяються не за тривалістю дії, а за характером цілей підприємства. Так, стратегічні конкурентні переваги відрізняються своєю важливістю та спрямованістю на досягнення основоположних стратегічних цілей, які може бути

досягнуто у середньо- й довгостроковому періодах. Тактичні ж конкурентні переваги призначено для досягнення допоміжних цілей та реалізуються вони протягом коротко- й середньострокового періодів. Таким чином, тактичні переваги не завжди здійснюються в короткий строк, а стратегічні можуть реалізовуватися й у відносно короткому періоді часу.

17. Зв'язок конкурентної переваги з відповідною стратегією й базується на обґрунтованій М. Портером [121; 119] матриці конкурентних стратегій (рис. 4.2).

		Конкурентні переваги	
		<i>Низькі витрати</i>	<i>Диференціація</i>
Сфера конкуренції	<i>Широка мета</i>	Лідерство у витратах	Диференціація
	Фокусування		
	<i>Вузька мета</i>	на витратах	на диференціації

Рис. 4.2. Матриця конкурентних стратегій [119, с. 77]

Вибір конкретного виду базової конкурентної стратегії накладає певний відбиток на вимоги до використовуваних при її реалізації конкурентних переваг, а кожній з базових стратегій конкуренції відповідає свій набір конкурентних переваг, що мають відповідні особливості.

Слід зазначити, що не кожен конкурентну перевагу може бути використано при формуванні тієї або іншої конкурентної стратегії. Будучи конкурентною перевагою в одній стратегії, вона може бути недоліком при використанні в іншій стратегії.

Разом з тим слід мати на увазі, що запропоновані класифікаційні ознаки мають відносний характер: залежно від використовуваної ознаки ті ж самі переваги може бути одночасно віднесено до різних груп.

4.2. Фактори впливу на конкурентні переваги

Конкурентна перевага підприємства, її ефективність і стійкість визначаються сукупним різноспрямованим впливом множини факторів. Крім того, ті ж самі фактори в різних умовах можуть як підсилювати, так і послаблювати конкретну конкурентну перевагу. Наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг у сфері дизайну, якості, але може збільшити собівартість виробу через зростання

амортизаційних відрахувань у зв'язку з високими витратами на її придбання. Тому при вивченні конкурентних переваг особливе значення має системний підхід, використання якого забезпечує врахування та виділення найбільш важливих факторів, що впливають на порівнювані об'єкти [1, с. 49].

Система факторів, які впливають на конкурентні переваги, зображена на *рис. 4.3*.



Рис. 4.3. Система факторів конкурентних переваг підприємства

За джерелом походження всі фактори конкурентної переваги можна поділити на зовнішні (фактори зовнішнього середовища) й внутрішні (внутрішньовиробничі фактори).

Фактори зовнішнього середовища. Процес формування й розвитку конкурентних переваг підприємства відбувається під впливом низки факторів зовнішнього середовища.

Схему факторів зовнішнього середовища подано на *рис. 4.4*.

Фактори зовнішнього середовища – неоднорідні за джерелами походження й мають різний рівень впливу на конкурентні переваги підприємства. Посилення й розвиток існуючих конкурентних переваг відбувається в процесі адаптації підприємства до нового стану навколишнього середовища. Процес адаптації полягає в регулюванні внутрішнього середовища підприємства з метою посилення позитивного впливу й елімінування негативних наслідків зміни факторів зовнішнього середовища [61, с. 81]. Так, при розгляді впливу факторів на конкурентні переваги необхідна адаптація до дій конкурентів, що полягає в діагностиці стану конкурентної боротьби на ринку, аналізі цінової й товарної політики конкурентів; вивченні їх комунікаційної й збутової політики; прогнозуванні їх дій та прийняття превентивних рішень на основі отриманої прогнозної інформації.

У зовнішньому середовищі слід розрізняти фактори: макrorівня, які характеризують міжнародні та загальнонаціональні умови створення та реалізації конкурентних переваг підприємств; мезорівня (фактори, що визначають специфічні

умови господарювання в галузі й регіоні); мікрорівня (або ближнього середовища), які визначають безпосередню взаємодію підприємств із суб'єктами зовнішнього середовища.



Рис. 4.4. Схема факторів зовнішнього середовища, що впливають на конкурентні переваги підприємства

Серед факторів макrorівня особливе значення має КСП національної економіки. Підвищення КСП країни в цілому виступає одним із зовнішніх факторів, що сприяють формуванню нових і посиленню існуючих конкурентних переваг. Разом з тим рівень КСП економіки нашої країни далекий від бажаного [70].

За індексом зростання конкурентоспроможності (GCI), розрахованому в рамках програми Світового економічного форуму, у 2009 р. Україна займала 82 місце серед 134 країн, включених у даний рейтинг, порівняно з 2008 р. – 72 місце цей показник значно погіршився, що обумовлено економічною та політичною кризою, яка охопила країну (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

**Рейтинг України за індексом конкурентоспроможності зростання (GCI)
за 1996 – 2009 рр. [204; 206; 207]**

Країна	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Усього країн обстежено	49	53	53	59	59	75	80	102	117	117	125	131	133	134
Україна	–	52	53	58	57	69	77	84	86	84	69	73	72	82

Серед факторів макросередовища заслуговують на увагу правові фактори конкурентної переваги підприємств, пов'язані з державним регулюванням економіки. Найпоширеніша точка зору щодо конкурентних переваг полягає в тому, що фактори внутрішнього середовища повністю визначаються керівництвом підприємства, а зовнішні (до складу яких належить і державне регулювання економіки) або повністю не залежать від підприємства, або залежать у малій мірі. Виходячи із цього, підприємство може або адаптуватися (приспосовуватися) до їх дії, або, за наявності відповідних можливостей, обмежено впливати на них (рис. 4.5).

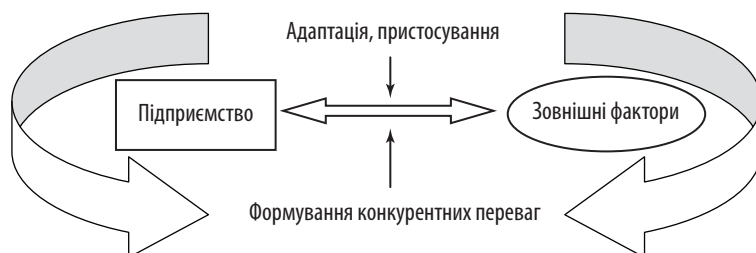


Рис. 4.5. Вплив зовнішніх факторів на конкурентні переваги підприємства

Цей загальний підхід має специфічні особливості у випадку, коли об'єктом впливу є конкурентні переваги підприємства. Це зумовлено тим, що засоби державного регулювання економіки є неоднорідними за своїм впливом на конкурентне середовище.

Першу групу інструментів державного регулювання спрямовано на реалізацію інтересів держави щодо створення адекватних ринковій економіці загальних правил і умов господарської діяльності. Ці засоби одночасно впливають на всіх конкурентних суб'єктів господарських відносин. Тому зміна умов господарювання стосується одночасно всіх без винятку суб'єктів відповідного ринку, і в довгостроковій перспективі не може створювати відносних переваг для окремих з них.

Прикладом таких інструментів державного регулювання економіки може бути загальний порядок реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності, антимонопольне законодавство, загальні зміни в оподатковуванні й ін.

Разом з тим ці інструменти все ж таки, хоча й непрямо, але впливають на конкурентні переваги підприємства. Характерною рисою сучасного етапу розвитку державного регулювання є висока динамічність господарського законодавства. Численні зміни законодавчих і нормативних актів зумовлюють нестабільність умов господарювання. Завдяки цьому ті підприємства, які швидко реагують на зміну законодавчого поля, здатні забезпечити собі тимчасові переваги, порівняно з менш динамічними суперниками. Такі конкурентні переваги не є стійкими, їх досить швидко і, як правило, без істотних витрат може бути скопійовано конкурентами. Ключовою при цьому стає швидкість адаптації підприємств до умов, що змінюються, завдяки чому підприємства, які першими використали відповідне «стратегічне вікно», можуть подовжити тривалість життєвого циклу інших конкурентних переваг, що вже існують.

Більш цікавим є інший аспект впливу таких засобів державного регулювання економіки на конкурентні переваги підприємства, що полягає в тому, який швидка адаптація до нових умов виступає не тільки окремою конкурентною перевагою, а своєрідним каталізатором, тобто інструментом, за допомогою якого підприємство посилює ті конкурентні переваги, які в нього вже є.

До другої групи може бути віднесено ті засоби державного регулювання, у результаті застосування яких створюються специфічні умови ведення господарства для певних суб'єктів підприємницької діяльності. У цьому випадку підприємства, яких стосується відповідна зміна, одержують реальні конкурентні переваги в результаті надання їм спеціальних повноважень, прав або привілеїв. Такі ситуації, як правило, виникають у результаті лобіювання інтересів окремих підприємств (спеціальні податкові пільги, що застосовувалися наприкінці 90-х років ХХ ст. для спільного підприємства «АВТОЗА3-ДЕУ») або груп суб'єктів підприємництва в парламенті або уряді (особливі умови оподатковування підприємств гірничо-металургійного комплексу).

Засоби цієї групи можуть мати не тільки суб'єктивний, але й об'єктивний характер, коли з їх допомогою створюються умови для стимулювання (головним чином – за допомогою інструментів податкової політики) прискореного розвитку окремих галузей економіки (літакобудування, космічна галузь, видавництво й ін.) або територій – шляхом створення спеціальних економічних зон (СЕЗ) і спеціальних режимів інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку (ТПР) [51].

До третьої групи засобів державного регулювання економіки, з погляду характеру впливу на конкурентні переваги, можна віднести механізми, які зумовлюють альтернативність господарської поведінки підприємства в рамках чинного законодавства.

Прикладом такого механізму є спрощена система оподаткування, обліку й звітності суб'єктів малого підприємництва [169]. Застосування цієї альтернативної податкової системи, за умови дотримання встановлених обмежень, дозволяє істотно зменшити податковий тиск і поліпшити фінансові результати господарської діяльності.

Разом з тим цей механізм державного регулювання варто розглядати не як самостійну конкурентну перевагу, а як розширення можливостей для створення нових або посилення вже існуючих конкурентних переваг.

Слід звернути увагу на ту обставину, що при переході до сплати єдиного податку підприємство отримує можливість вибору свого податкового статусу як платника податку на додану вартість, що дозволяє розширити можливий ціновий діапазон для реалізації активної цінової політики. Останнє може розглядатися як потенційна додаткова конкурентна перевага.

Таким чином, механізм впливу державного регулювання економіки на конкурентні переваги підприємства визначається характером застосовуваних інструментів регулювання.

Політичні фактори істотним чином впливають як на загальноекономічну ситуацію у країні, так і на розвиток конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Так, наприклад, відмова з політичних причин від податкових преференцій, які надавалися суб'єктам спеціальних економічних зон та територій пріоритетного розвитку до 2005 р., мала негативні наслідки не тільки в макроекономічному аспекті (зміна структури зовнішньоторговельного балансу та погіршення інвестиційного клімату), але й на рівні підприємств, які втратили конкурентні переваги, пов'язані з розташуванням або реалізацією проектів на цих територіях.

Оскільки конкурентні переваги суб'єктів господарювання значною мірою пов'язані із інноваціями, технологічні фактори макросередовища безпосередньо впливають на них. Серед найважливіших факторів цієї групи слід відзначити рівень НТП та наявність інфраструктури інноваційного розвитку у країні.

До економічних факторів макросередовища належать, зокрема:

- ▶ система підготовки й перепідготовки кадрів у країні, яка дозволяє підняти кваліфікаційний рівень співробітників підприємств;

- ▶ якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії, що забезпечується створенням єдиних національних інформаційних центрів та баз даних;
- ▶ науковий рівень управління економікою країни й т. ін.

Група природно-географічних факторів пов'язана зі специфічними умовами, характерними для країни, у якій розташовано суб'єкт господарювання. До факторів цієї групи належат: забезпеченість країни факторами виробництва та їх порівнянна вартість (основою конкурентної переваги у витратах може бути порівняно невелика вартість робочої сили, переваги у диференціації – наявність унікальної сировини тощо); географічне розташування країни стосовно основних ринків товарів (що може бути пов'язано з розміром транспортних витрат), природно-кліматичні умови (потрібну якість окремих елементів та складових комп'ютерів може бути досягнуто при їх виготовленні в екологічно чистих острівних країнах з їх специфічними кліматичними умовами).

Соціокультурні фактори характеризують вплив на конкурентні переваги демографічних процесів у країні, соціальної політики уряду, механізмів державного регулювання зайнятості, традицій і звичаїв, притаманних населенню відповідної країни.

Фактори конкурентної переваги мезорівня пов'язані зі специфікою галузевих та регіональних особливостей формування конкурентних переваг підприємств.

Конкурентні переваги підприємства значною мірою залежать від специфіки регіону, у якому підприємством здійснюється господарська діяльність. Складовими цієї специфіки є геополітична роль регіону в економіці країни, що знаходить відображення у відповідних відмінностях умов господарювання, фінансовому забезпеченні регіону, ступені розвиненості ринкової інфраструктури тощо.

Ресурсна складова факторів мезорівня включає в себе наявність доступних і дешевих природних ресурсів всіх видів, їх якість. Рівень та динаміка цих факторів визначає можливість відповідних конкурентних переваг та їх стійкість.

Підтримка підприємницької активності на регіональному рівні може забезпечувати не тільки існування конкретної конкурентної переваги за рахунок створення спеціальних умов господарювання окремим виробникам та групам підприємств, але й сприяє створенню конкурентного середовища, яке «підштовхує» підприємство до пошуку та розвитку конкурентних переваг.

Галузеве стимулювання діє однаково для всіх підприємств відповідної галузі, тому в цьому випадку створення конкурентних переваг можливо тільки на міжгалузевому рівні, а також для диверсифікованих товаровиробників, один з напрямків діяльності яких відноситься до підтримуваної державою галузі.

На особливу увагу, з погляду конкурентних переваг, заслуговує державне стимулювання розвитку територій. У цьому випадку місце розташування підприємства або відособленого підрозділу буде визначати особливості його оподаткування й митного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, що забезпечує відносну економію на обов'язкових платежах порівняно з конкурентами, розташованими за межами таких територій. Таким чином, реєстрація підприємства як суб'єкта СЕЗ або ТПР може розглядатися як його конкурентна перевага, джерелом якої є особливості державного регулювання регіонального розвитку.

До факторів близького середовища (мікросередовища) належать: вплив постачальників, конкурентів, споживачів, взаємодія з органами виконавчої влади, а також контактні аудиторії.

Дії постачальників мають бути під постійною увагою підприємства. Можливе збільшення ними цін на свою продукцію або погіршення якості цих товарів призводить до втрати конкурентних переваг підприємством. У першому випадку підприємство втрачає таку істотну конкурентну перевагу, як можливість зниження цін, а в другому – погіршення показників якості товару. І те, й інше знижує рівень КСП виробленої продукції. Реальним способом зменшення цієї небезпеки є створення умов для підвищення конкуренції між постачальниками. Доступним способом для підприємства вберегтися від неадекватних дій постачальників, тобто здійснювати ретельний їх вибір. Але перш за все треба встановити контроль за їх діями за допомогою участі в управлінні власністю постачальників (участі в акціонерному капіталі постачальників) або здійсненні спільної з ними діяльності [138, с. 150]. Інший варіант – стати постачальником товарів для власних постачальників – слід визнати таким, що рідко застосовується в українській практиці.

Одним з найбільш вагомих факторів мікрорівня є вплив конкурентів, який проявляється в їх КСП, особливостях конкурентної політики (як у стратегічному, так і тактичному аспектах), ступені розвиненості їх стратегічного потенціалу, який визначає їх можливості щодо копіювання конкурентних переваг. Найбільш дієвим напрямком протидії негативному впливу цих факторів є розробка та реалізація стратегії створення, розвитку та підтримки стійких конкурентних переваг.

На мікрорівні підприємство взаємодіє з органами виконавчої влади та контактними аудиторіями, зміна поведінки яких може негативно впливати як на конкурентні переваги, так і на конкурентну позицію підприємства.

Внутрішньовиробничі фактори конкурентних переваг.

Фактори внутрішнього середовища, що визначають конкурентні переваги підприємства, можна об'єднати в п'ять груп (рис. 4.6).

Розділ 4. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

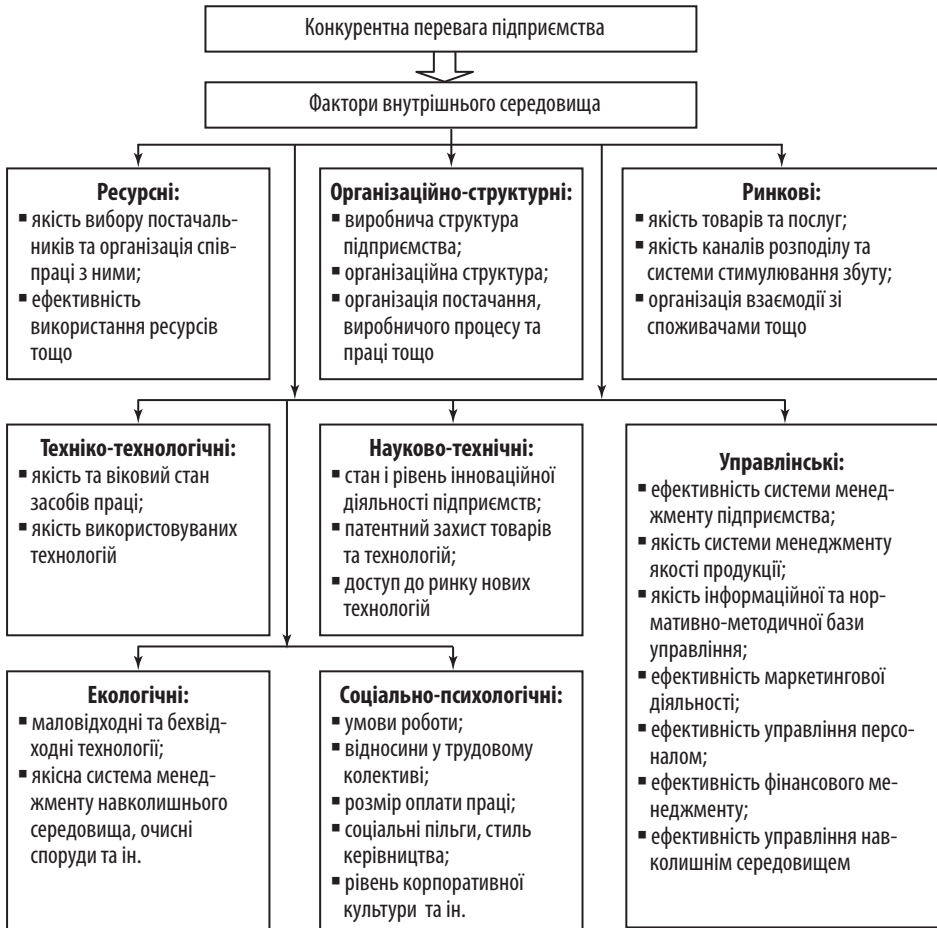


Рис. 4.6. Схема внутрішньовиробничих факторів конкурентних переваг підприємства

Основними з *ресурсних факторів* є: організація роботи з постачальниками; ефективність використання ресурсів (в тому числі позичкових і залучених фінансових ресурсів); кваліфікація персоналу; якісні характеристики матеріальних ресурсів, наявність внутрішніх джерел фінансування створення та розвитку конкурентних переваг; можливість застосування ресурсозберігаючих технологій.

Ресурсні фактори значною мірою визначають досягнення економічних конкурентних переваг підприємств. Зниження питомих витрат на одиницю продукції завдяки кращій продуктивності й управлінню витратами може бути забезпечено ефектом масштабу й економією за рахунок накопиченого досвіду. Серед ресурс-

них факторів внутрішнього середовища, що впливають на економічні конкурентні переваги, особливе місце займає фінансовий стан підприємства, що відображається: у співвідношенні власного й позикового капіталу, дебіторської й кредиторської заборгованості, ліквідності й платоспроможності, фінансовій стійкості, діловій активності, прибутковості й рентабельності і т. п.

При розгляді внутрішніх факторів, що забезпечують конкурентні переваги фірми, важливим є аналіз якості й вікового стану засобів праці та якості використовуваних технологій, тобто *техніко-технологічні фактори*. З ними тісно пов'язані *науково-технічні*, до яких належать стан і рівень інноваційної діяльності підприємств, патентний захист товарів і технологій, доступ до ринку нових технологій. Одним з найважливіших науково-технічних факторів конкурентних переваг виступає рівень розвитку інноваційного потенціалу і стан інноваційної діяльності на підприємстві. Інноваційність у продукції, техніці, технології, менеджменті, організації виробництва й маркетингу дозволяє в більшості випадків зайняти домінуюче положення на ринку.

Виробнича й організаційна структури підприємства мають сприяти швидкому і якісному функціонуванню виробничого процесу, передачі й переробці інформації й т. п., що вимагає й відповідної кваліфікації персоналу підприємств. Необхідно відзначити вплив таких факторів, як нормування праці, підвищення її продуктивності, організація контролю, рівень корпоративної та організаційної культури, вид організаційної структури управління. Ці фактори, а також рівень досвідченості й кваліфікованості персоналу, мотивація діяльності, існування заходів щодо підвищення кваліфікації працівників визначають управлінські конкурентні переваги.

До факторів групи <управлінські> слід віднести: ефективність системи менеджменту підприємства, якість системи менеджменту якості продукції, якість інформаційної та нормативно-методичної бази управління, ефективність – маркетингової діяльності, управління персоналом, фінансового менеджменту, управління навколишнім середовищем. Одним з елементів системи менеджменту підприємства виступає система менеджменту якості (СМЯ). Національна система стандартизації та сертифікації, яка поступово гармонізується з міжнародною та дозволяє більш швидко та з меншими витратами вітчизняним підприємствам виходити на закордонні ринки, що приводить до появи конкурентних переваг, які проявляються у зниженні браку, збільшенні обсягу продажу і збільшенні прибутку. Так, Новокраматорський машинобудівний завод наприкінці 90-х рр. ХХ ст. після впровадження й сертифікації системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO серії 9000 органом TUV збільшив обсяг виробництва на 12%, ек-

спорт – удвічі порівняно з попереднім роком, продукція експортується в 36 країн світу. Ще одним позитивним прикладом впровадження системи менеджменту якості є ЗАТ «Південкабель», на якому після впровадження системи менеджменту якості втрати від браку знизилися на 90%.

Важливим у цій групі є інформаційні фактори, що проявляються в наявності сучасних ЕОМ, баз даних і інформаційних технологій, швидкості обробки й передачі інформації, широті охоплення функцій управління комп'ютерними програмами, ефективності використання сучасних інформаційних технологій, ступені оволодіння персоналом підприємства сучасними інформаційними технологіями.

Ринкові фактори внутрішнього середовища включають в себе, перш за все, фактори, пов'язані з маркетинговою діяльністю підприємства, які є визначальними для конкурентних переваг економічного характеру. До таких факторів належать: якість продукції та послуг, якість мережі збуту продукції, рівень сервісного та післяпродажного обслуговування споживачів і технічної допомоги, оформлення й упакування продукції, гарантії споживачам, наявність засобів з дослідження конкурентів, пошуку нових ринків збуту, реклама, стейкхолдери й ін.

Екологічними факторами конкурентних переваг можуть бути технології, маловідходні та безвідходні технології, якісна система менеджменту навколишнього середовища, очисні споруди, організація переробного виробництва, використання маловідходної якісної сировини й матеріалів.

Факторами соціально-психологічних конкурентних переваг є умови роботи, відносини в трудовому колективі, розміри оплати праці, відпусток, соціальні пільги, психологічні установки у колективі, стиль керівництва на підприємстві, рівень корпоративної культури й т. д.

Таким чином, і наявність, і основні параметри конкурентних переваг підприємства визначаються системним впливом множини різноспрямованих і діючих з різною силою факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, причому для різних видів конкурентних переваг набір цих факторів буде різним. Урахування цих факторів необхідне у процесі прийняття управлінських рішень щодо підтримки, розвитку й формування конкурентних переваг.

4.3. Формування нових конкурентних переваг підприємства

Посилення конкуренції супроводжується появою великої кількості конкуруючих підприємств, зростанням вимог ринку, що змушує підприємство увесь час розвивати свій стратегічний потенціал, шукати можливі варіанти його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг.

Формування нових конкурентних переваг є найважливішим моментом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку. Механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства та факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення й т. д.).

При формуванні конкурентних переваг слід дотримуватися наступних принципів:

- 1) взаємозв'язку і взаємодії, який полягає у відповідності нової конкурентної переваги можливостям підприємства, і навпаки, відповідності новостворюваної переваги конкурентній стратегії підприємства і т. д;
- 2) комплексної оцінки КП за економічними, соціальними, екологічними наслідками та стійкістю;
- 3) ефективності конкурентної переваги – співвідношення результатів та витрат від нової конкурентної переваги мають бути не меншими за припустимий рівень, встановлений на підприємстві;
- 4) розгляду максимальної кількості можливих КП.

прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається у процесі моніторингу конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекривання застарілих конкурентних переваг і тих, що перебувають на стадії спаду, новими, більш ефективними й стійкими та виявлення можливих нових конкурентних переваг з урахуванням попиту ринку. Порядок формування нових конкурентних переваг подано на *рис. 4.7*.

На підготовчому етапі відбувається аналіз інформації, необхідної для формування нових конкурентних переваг, отриманої у процесі моніторингу (*рис. 4.8*).

Система інформації для створення нових конкурентних переваг за результатами моніторингу включає:

- ▶ інформацію про життєві цикли конкурентних переваг, що дозволяє виявити момент необхідності впровадження нової конкурентної переваги в тому випадку, якщо одна з існуючих вже зжила себе, перебуває на стадії спаду й не підлягає відновленню;
- ▶ інформацію про наявні ринкові вимоги, що враховують побажання споживачів. Дана інформація вкрай важлива для підприємства, тому що споживачі в умовах ринкової економіки диктують свої умови і виграє в конкурентній боротьбі те підприємство, що максимально враховує запити споживачів;

- інформацію про конкурентні переваги підприємств-конкурентів і їх слабкі місця, що дає можливість підприємству ухвалювати рішення щодо створення нових конкурентних переваг, які ще не задіяні конкурентами, й про можливість створення таких конкурентних переваг, за допомогою яких можна натискати на конкурентів, послабляючи тим самим їх конкурентні позиції.

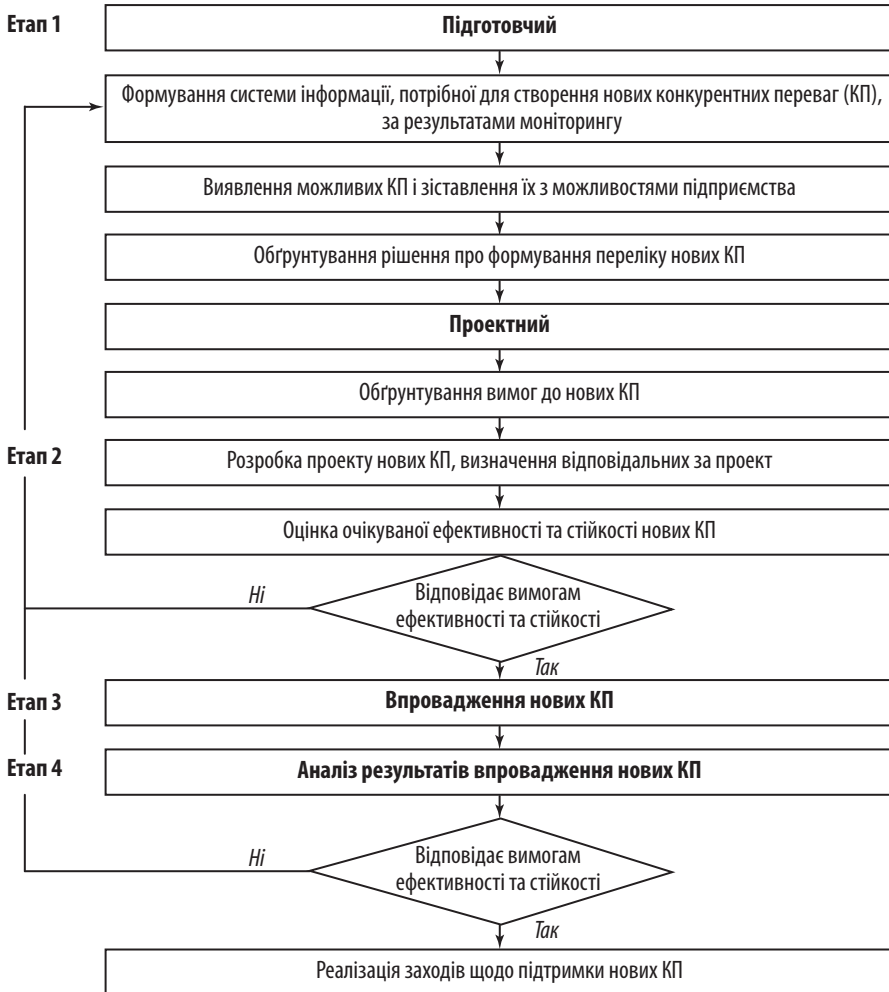


Рис. 4.7. Порядок формування нових конкурентних переваг

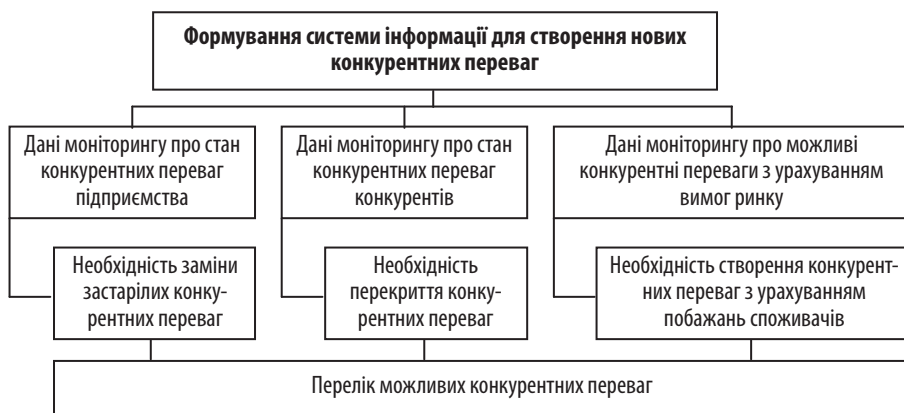


Рис. 4.8. Формування системи інформації для створення нових конкурентних переваг

Наступним кроком при проведенні підготовчого етапу є виявлення нових конкурентних переваг на базі аналізу отриманої інформації й зіставлення їх з можливостями підприємства.

До переліку обмежень, що можуть завадити впровадженню тієї чи іншої конкурентної переваги, можна віднести:

- ▶ ресурсні обмеження;
- ▶ недостатню кількість працівників, що мають потрібну кваліфікацію та досвід;
- ▶ неспроможність закупити ресурси за прийнятними цінами;
- ▶ потреба в технології, яку ще не розроблено або яка занадто дорога;
- ▶ закони та етичні міркування тощо.

У випадку відповідності можливостям підприємства приймається рішення про введення конкурентної переваги до переліку тих, що підлягають формуванню. У протилежному випадку формування такої конкурентної переваги неможливе.

Крім того, необхідно формувати конкурентні переваги, які відповідають життєвому циклу системи конкурентних переваг (ЖЦСКП) підприємства і є необхідними для створення. Для цього слід провести аналіз накладення життєвих циклів конкурентних переваг підприємства та зробити відповідні висновки. У *табл. 4.4* представлено можливий аналіз відповідності можливостям підприємства і необхідності формування нових конкурентних переваг згідно з життєвим циклом системи конкурентних переваг підприємства.

Розділ 4. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

Таблиця 4.4

Формування нових конкурентних переваг за видами

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид конкурентної переваги	Можливість формування на підприємстві та необхідність згідно з ЖЦСКП
1	2	3	4
1	Джерело походження, відношення до системи	<ul style="list-style-type: none"> • Зовнішні; • внутрішні 	+ +
2	Ступінь відтворюваності (стійкості), характер динаміки	<ul style="list-style-type: none"> • Переваги високого порядку (стійкі); • переваги низького порядку (нестійкі) 	+ +
3	Метод або спосіб одержання переваги	<ul style="list-style-type: none"> • У спадщину (об'єктивно); • навчання; • впровадження нововведень (інновації) • переміщення 	- + + -
4	Фактори і суб'єкти (ініціатор)	<ul style="list-style-type: none"> • Кон'юнктура ринку; • державна політика у сфері регулювання конкуренції; • діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства 	+ + +
5	Рівень ієрархії	<ul style="list-style-type: none"> • На рівні товару; • на рівні фірми; • на рівні галузі; • на рівні економіки 	+ + + +
6	Зміст фактора переваги	<ul style="list-style-type: none"> • Якість товару (послуги); • ціна товару • витрати у споживача товару; • якість сервісу товару 	+ + - -
7	Метод конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> • Цінові; • нецінові 	- +
8	Сфера прояву	<ul style="list-style-type: none"> • НДДКР; • виробництво; • реалізація; • сервіс й експлуатація 	- + + +
9	Вид одержуваного ефекту від реалізації переваги	<ul style="list-style-type: none"> • Науково-технічні; • екологічні; • соціальні; • економічні 	- + + +

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Закінчення табл. 4.4

1	2	3	4
10	Тривалість дії (термін дії)	<ul style="list-style-type: none"> • довгострокові • короткострокові 	<p>+</p> <p>+</p>
11	Характер фактора	<ul style="list-style-type: none"> • Економічні; • техніко-технологічні; • організаційні • управлінські; • маркетингові; • соціально-психологічні; • природно-кліматичні, географічні • екологічні 	<p>+</p> <p>+</p> <p>-</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
12	Характер виникнення	<ul style="list-style-type: none"> • Первинні • похідні (вторинні) 	<p>+</p> <p>+</p>
13	Зв'язок з силами конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> • Взаємодія з постачальниками; • взаємодія зі споживачами; • захист від товарів-субститутів; • протидія новим конкурентам; • конкуренція на «центральному рингу» 	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>
14	Ступінь значущості для підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Базові; • другорядні 	<p>+</p> <p>-</p>
15	Можливість управління з боку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Регульовані; • нерегульовані 	<p>+</p> <p>-</p>
16	Відповідність характеру цілей підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегічні; • тактичні 	<p>+</p> <p>+</p>
17	Роль у забезпеченні конкурентної стратегії	<ul style="list-style-type: none"> • Ґрунтуються на диференціації (якісні); • Ґрунтуються на низьких витратах (вартісні) 	<p>+</p> <p>-</p>

Після заповнення такої таблиці підприємство може наглядно бачити, на який вид конкурентних переваг потрібно орієнтуватися при формуванні нових переваг.

Третім кроком у рамках підготовчого етапу виступає обґрунтування рішення (рис. 4.9) про формування переліку нових конкурентних переваг. Даний перелік формується зі всіх можливих конкурентних переваг з урахуванням їх рейтингування за значущістю для підприємства та одержуваною ефективністю і стійкістю у випадку їх реалізації та відповідності конкурентній стратегії.



Рис. 4.9. Послідовність обґрунтування вибору переліку нових конкурентних переваг, що підлягають формуванню

На проектному етапі обґрунтовуються вимоги, що висуваються до конкурентної переваги, а саме: показники ефективності і стійкості повинні потрапляти в найбільш сприятливий інтервал.

Розробляється проект нової конкурентної переваги, де вказуються всі задіяні фахівці підприємства і їх функції у процесі формування нових конкурентних переваг.

Таким чином, проект нової конкурентної переваги проходить декілька етапів перевірки. Умовно їх можна подати у вигляді *табл. 4.5*.

За допомогою даної таблиці видно, які конкурентні переваги належать впровадженню, а які ні.

Виявити, чи відповідає нова конкурентна перевага можливостям підприємства, дозволяє вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища, при якому виявляються сильні і слабкі боки та можливості підприємства.

Для того щоб виставити «низьку», «середню» та «високу» оцінку за критеріями «ефективність», «стійкість за витратами» та «стійкість за часом», необхідно провести оцінку, яку буде проілюстровано в розділі 6, та нанести ре-

зультати на матриці «Ефективність – стійкість» та «Стійкість за часом на відтворення – стійкість за витратами на відтворення», які розбито на квадранти, де ефективність та стійкість за двома напрямками відповідно «висока», «середня» та «низька».

Таблиця 4.5

Перевірка конкурентних переваг на відповідність можливостям підприємства, конкурентній стратегії та критеріям оцінки

Конкурентна перевага	Відповідність основним вимогам до конкурентних переваг				
	відповідність можливостям підприємства	відповідність стратегії	ефективність	стійкість за часом	стійкість за витратами
1	так	так	висока	висока	висока
2	ні	так	середня	висока	низька
3	так	ні	висока	низька	середня
4	так	так	середня	висока	висока
5	ні	так	низька	середня	висока

З табл. 4.6 видно, які конкурентні переваги належать впровадженню, а які ні. З даного прикладу можна зробити висновок, що не слід впроваджувати на даному підприємстві конкурентні переваги під номером «п'ять» та «два», оскільки вони не відповідають можливостям підприємства. Тому ці конкурентні переваги треба відкласти до того часу, коли знайдуться ресурси для їх реалізації, бо відмовлятися від них зовсім некоректно, оскільки їх було обрано до переліку виявлених, а отже, актуальних в ринкових умовах господарювання. Конкурентна перевага «три» не відповідає конкурентній стратегії, що діє на підприємстві, тому її не може бути реалізовано. Конкурентні переваги «один» та «чотири» відповідають усім вимогам: мають більш ніж середні показники за критеріями оцінки і відповідають конкурентній стратегії та можливостям підприємства.

При відповідності вимогам проект нової конкурентної переваги приймається до впровадження (**третій етап**). При невідповідності критеріям необхідно повернутися до першого етапу з метою отримання нової інформації за результатами моніторингу конкурентних переваг перш ніж ухвалювати рішення про формування нових.

Після впровадження нової конкурентної переваги проводиться останній, **четвертий етап** – визначення результатів від її реалізації. У рамках даного етапу провадиться аналіз зіставлення запланованих результатів з отриманими на основі проведення моніторингу. У випадку відповідності встановленим критеріям під-

приємство вживає заходів з підтримки нової конкурентної переваги. В іншому випадку провадиться аналіз проекту й виявляються слабкі місця, які необхідно усунути.

Таким чином, розроблені методичні підходи до організації процесу формування нових КП дозволяють сформувати ефективну та стійку систему конкурентних переваг підприємства.

Контрольні запитання

1. Проаналізуйте різні визначення поняття «конкурентні переваги» і покажіть їх взаємозв'язок.

2. Які підходи до визначення «конкурентних переваг» існують, на чому вони ґрунтуються?

3. Назвіть основні властивості конкурентних переваг підприємства.

4. Охарактеризуйте взаємозв'язок категорії «конкурентна перевага» з іншими категоріями теорії конкуренції.

5. Визначте основні види конкурентних переваг за різними критеріями класифікації.

6. Які фактори впливають на конкурентні переваги підприємства?

7. Назвіть зовнішні фактори конкурентних переваг та оцініть їх вплив на ефективність функціонування підприємства.

8. Назвіть внутрішні фактори конкурентних переваг та оцініть їх вплив на ефективність функціонування підприємства.

9. Визначте принципи формування конкурентних переваг.

10. Перелічіть етапи формування нових конкурентних переваг.

Змістовний модуль 2 НАПРЯМКИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розділ 5 ОСНОВНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Необхідність своєчасної адаптації підприємств до конкурентних умов нестабільного і мінливого зовнішнього середовища повинна враховуватись у процесі всебічного і постійного аналізу діяльності конкурентів, власного СПП та оцінки ефективності його використання, а також під час визначення положення підприємства на ринку товарів і послуг щодо конкурентів, тобто оцінки КСП підприємства.

Неоднозначність існуючих у сучасній економічній теорії методичних підходів до дослідження КСП підприємства зумовлює і множинність використовуваних методів її оцінки.

У зв'язку з цим необхідно відзначити загальну основу методичних підходів, вживаних у стратегічному аналізі та підходів до оцінки КСП підприємств.

Принципово всі вживані методи визначення й оцінки рівня КСП підприємства можуть бути об'єднані в дев'ять груп. При цьому, перші чотири групи наведено в хронологічному порядку виникнення зазначених підходів в першій половині ХХ ст. Далі теорія і практика стратегічного управління викликали практично одночасну появу черги методичних підходів до оцінки КСП в роботах вітчизняних і зарубіжних учених. Отже, сукупність методів може бути подано таким чином [153].

1. Методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг.
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі.
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції.
4. Методи, які ґрунтуються на теорії якості товару.
5. Матричні методи оцінки КСП.

6. Комплексні методи (у тому числі інтегральні).
7. Метод, який ґрунтуються на теорії мультиплікатора.
8. Метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства.
9. Методи, які ґрунтуються на порівнянні з еталоном (модифікація комплексних методів із застосуванням інтегральних оцінок).

1. Одним із найпоширеніших методичних підходів до аналізу і оцінки КСП підприємств є дослідження цієї категорії на базі *теорії міжнародного розподілу праці*. Відповідно до цього підходу передумовою для завоювання галуззю або підприємством міцних конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно більш низькі витрати виробництва порівняно з конкурентною галуззю або фірмою.

Використання як критерію оцінки витрати виробництва не дозволяє адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, оскільки вони характеризують масштаб і ефективність виробничої діяльності за певних умов зовнішнього середовища, але практично не відображають специфіку процесу взаємодії виробника продукції з ринком. Тому в рамках теорії порівняльних переваг використовуються також і інші критерії – обсяг і норма прибутку; обсяг продажу; частка на ринку тощо.

Зазвичай оцінка рівня КСП підприємства проводиться шляхом зіставлення рівнів одного із зазначених показників даного підприємства та аналогічного показника підприємства-конкурента. Більш високий рівень цього показника вважається достатньою умовою для того, щоб оцінити дане підприємство як більш конкурентоспроможне.

Використання об'ємних показників дозволяє зіставити масштаб діяльності підприємств, але конкурентні позиції визначаються не стільки масштабом, скільки ефективністю виробничо-господарської діяльності і рівнем КСП продукції.

Більш переважним є використання як критерій оцінки показника норми прибутку або рентабельності. Проте й вони не повністю відображають конкурентні позиції суб'єктів ринку. Так, наприклад, тимчасове зниження рентабельності при одночасному розширенні ринку збуту і масштабів виробництва або при масових інвестиціях, пов'язаних з упровадженням нововведень, свідчить швидше про підвищення рівня КСП підприємства або застосування заходів щодо його укріплення.

Істотним недоліком даного методичного підходу є також статичність одержуваних оцінок, оскільки процес розвитку конкурентних переваг не є предметом вивчення й аналізу. Крім того, ця методика не дає можливості оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

2. Заслужують певної уваги дослідження й оцінка рівня конкурентоспроможності виробника на базі теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла та теорії факторів виробництва. Під рівновагою розуміється такий стан, коли у виробника відсутні стимули для переходу в інший кількісно-якісний стан [36].

Критерієм КСП у рамках цього методичного підходу є наявність у виробника таких факторів виробництва, які можуть бути використані з кращою, ніж у конкурентів, продуктивністю.

Як показник для аналізу використовуються: відсоткові ставки за кредитами; відносні вартість устаткування, що закупляється, ставки заробітної плати, вартість матеріальних ресурсів тощо. Чим нижче дані показники у конкретного виробника порівняно з конкурентами, тим міцніше вважаються його конкурентні позиції і вище рівень КСП.

Загальним недоліком цього методичного підходу є те, що він відображає в більшій мірі зовнішні умови роботи підприємства, які об'єктивно склалися, і практично не характеризує здатність підприємства до адаптації до змін середовища. Такий підхід отримав найбільше розповсюдження для оцінки КСП на рівні галузей і використовується з цією метою Комітетом із вивчення економічного стану і проблем розвитку ОЕСР.

У той же час цей метод оцінки КСП суб'єкта господарювання навіть на галузевому рівні має істотні обмеження у своєму вживанні, оскільки:

по-перше, теорія рівноваги виробника відповідає умовам досконалої конкуренції, тобто вимагає наявності значної кількості підприємств у галузі, можливості вільного доступу в галузь інших фірм, однорідності продукції, досконалого знання ринку покупцями і продавцями, відсутності монопольного положення окремих підприємств і їх угруповань, повної мобільності чинників виробництва як на внутрішньогалузевому, так і на міжгалузевому рівні. Реальні умови господарювання, причому не тільки в Україні, але і в країнах з розвинутою ринковою економікою, далекі від досконалої конкуренції за більшістю з наведених параметрів, що знижує достовірність оцінки КСП виробника;

по-друге, даний методичний підхід будується на основі теорії, яка припускає, що галузі в результаті свого розвитку повинні прийти до стану рівноваги. Практично таке положення не спостерігається навіть у країнах з розвинутою ринковою економікою, що обумовлено впливом НТП і структурної політики держави. Тому дослідження і оцінка КСП підприємства на основі теорії рівноваги фірми і галузі в умовах перехідної економіки практично незастосовні.

3. Окрему групу складають *методи визначення конкурентоспроможності, побудовані на базі теорії ефективної конкуренції*. При такому підході предметом

аналізу, як правило, виступають три головні групи показників: ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства і власної виробничої діяльності, а також фінансова стійкість підприємства.

Для оцінки КСП проводиться зіставлення одиничних і групових показників роботи підприємств з відповідними показниками конкурентів і їх середньогалузевими значеннями. На основі отриманих таким чином співвідношень показників робляться певні висновки про порівняльну КСП об'єктів дослідження. У той же час цей підхід має істотні недоліки:

- ▶ показники першої і другої груп досить тісно взаємопов'язані, і їх розмежування має умовний характер;
- ▶ складним є узагальнення результатів аналізу навіть за групами показників, а тим більше обґрунтування підсумкової інтегральної оцінки рівня КСП підприємства;
- ▶ не передбачена оцінка динаміки факторів, що впливають на рівень КСП.
- ▶ зазначені недоліки, а також трудомісткість необхідних розрахунків часткових показників знижують доцільність використання цього методу для оцінки КСП на рівні підприємства.

4. *Оцінка конкурентоспроможності на підставі теорії якості товару* зумовлює переважно дослідження споживчої цінності виготовленої продукції, причому найважливіші параметри зіставляються з аналогічними параметрами продукції виробників-конкурентів.

І. Ліфіц [89] пропонує оцінювати рівень КСП (K) таким чином:

$$K = \frac{I_O}{I_A}, \quad (5.1)$$

де I_O – інтегральний показник оцінюваної продукції;

I_A – інтегральний показник продукції-аналога.

При цьому, якщо $K > 1$, то оцінювана продукція перевершує продукцію конкурента. Інтегральний показник КСП товару (I), у свою чергу, розраховується за формулою:

$$I = \frac{П_{\Sigma}}{З_{П} + З_{\Sigma}}, \quad (5.2)$$

або
$$I = \frac{U}{C_{\Sigma}}, \quad (5.3)$$

де $П_{\Sigma}$ – сумарний корисний ефект від використання продукції за призначенням;

$З_{П}$ – сумарні витрати на створення продукції;

$З_{\Sigma}$ – сумарні витрати на експлуатацію продукції;

U – комплексний показник якості, що визначає корисність продукції;

C_{Σ} – ціна споживання, що складається з ціни продажу і витрат споживача при експлуатації.

Недоліком подібного методу є те, що він не враховує ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства і ототожнює КСП товару з КСП підприємства; крім того, метод може бути застосовний тільки для підприємств-виробників одного виду продукції, оскільки у разі диверсифікованого виробництва використання методу неправомерно з методичної точки зору внаслідок незіставності параметрів об'єктів порівняння.

5. На сучасному етапі розвитку підприємств особливий інтерес становлять *матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства*, які ґрунтуються на ідеї розгляду процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною основою цих методів є концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ) і технології, а також підприємства (ЖЦП), крива досвіду і база даних PIMS (Profit Impact Market Strategy) – «вплив ринкової стратегії на прибуток». Відповідно до цієї концепції будь-який товар або технологія з моменту появи на ринку й до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу (впровадження, зростання, насичення, спад), на кожному з яких виробник може реалізувати товар або продукт певної технології в тих або інших об'єктах, що об'єктивно відображається в займаній частці ринку і динаміці продажу.

Основним прийомом портфельного аналізу є побудова двовимірних матриць, за допомогою яких стратегічні одиниці бізнесу (СОБ) або стратегічні господарські центри (СГЦ) можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темпи зростання продажу, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі та ін. (рис. 5.1).

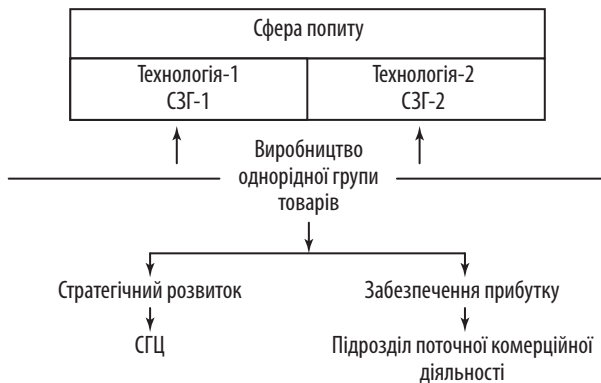


Рис 5.1. Стратегічні зони господарювання і стратегічні господарські центри

При цьому реалізуються принципи сегментації ринку (виділення значущих критеріїв на основі аналізу зовнішнього середовища) і аналізу діяльності підприємства і узгодження (попарного зіставлення критеріїв). У моделях різних консультативних фірм використовуються різні набори змінних на основі двовимірних матриць, у яких по одній осі фіксують значення внутрішніх чинників, а по іншій – зовнішніх.

Матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту і вважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства [25]. Його перевагою є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці. Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників, що характеризують, у даному випадку, конкурентні позиції. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп зростання продажу, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й ін.

Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки, коли підсилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємства. Учені і практики розробили ряд аналітичних методів і прийомів, які можуть бути корисними при ухваленні стратегічних рішень.

Для реалізації матричного підходу необхідна наступна підготовча робота:

- ▶ визначити перелік об'єктів, щодо яких розглядається первинний, вторинний і третинний вплив факторів;
- ▶ окреслити перелік факторів, які мають значний вплив на КСП.

Побудова матриці здійснюється на перетині двох обраних факторів. Тобто матриця висвітлює взаємодію двох обраних показників при формуванні стратегії. Типові набори факторів, які створюють основу відповідної матриці, відображені в *табл. 5.1* [82; 153].

Матриці використовуються при виборі стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку. Досвід застосування матриць показує, що цей метод себе виправдовує, незважаючи на достатньо складні, трудомісткі підготовчі розрахунки. Формується стійка методична база, що забезпечує необхідну орієнтацію всієї команди управління на постійний контроль і підтримку конкурентних позицій підприємства. Використання даного підходу реалізується на підприємствах навіть у складних економічних умовах і дозволяє їм вижити, зберегти КСП і утримати конкурентні позиції на ринку. Обґрунтованість встановлюваних стратегічних рішень багато в чому визначається повнотою і достовірністю інформації, що використовується.

Фактори, які створюють основу матриці (за існуючими різновидами матриць)

Матриця	Фактори
Матриця І. Ансоффа «товар-ринок»	<ul style="list-style-type: none"> Товар підприємства (існуючий й новий); ринки підприємства (існуючі й нові)
Матриця БКГ	<ul style="list-style-type: none"> Темпи зростання ринків збуту підприємства; відносна ринкова частина підприємства на цільових ринках
Багатокритеріальні матриці: <ul style="list-style-type: none"> матриця McKinsey; матриця Shell; матриця Г. Дея; матриця Д. Монісона; матриця Мак Нейма; матриця Хекса – Меджлафа 	<ul style="list-style-type: none"> Привабливість ринку збуту підприємства; конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках
Матриця М. МакДональда	<ul style="list-style-type: none"> Ступінь привабливості цільових ринків для підприємства; конкурентні переваги підприємства на цільових ринках
Матриця А. Д. Литла; Матриця Браунляя-Барта; Матриця Хофера-Шендлера	<ul style="list-style-type: none"> Стадія життєвого циклу товару підприємства; конкурентні позиції підприємства на цільових ринках
Матриця конкурентних стратегій М. Портера	<ul style="list-style-type: none"> Джерело конкурентних переваг; стратегічна орієнтація підприємства (увесь ринок або окремий сегмент)

Однією з найзмістовніших баз даних і дієвим інструментом стратегічного аналізу економічної інформації підприємства є вже згадуваний проект PIMS (вплив ринкової стратегії на прибуток) [3; 34; 39; 67; 91; 94; 105; 147; 192].

Проект є спробою встановлення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств. Проект PIMS визначає загальні для всіх виробництв чинники (іх усього 37), які є найбільш істотними для ефективності функціонування підприємства. Основні з них: капіталоємність, відносна якість продукції, продуктивність, конкурентна позиція бізнесу, низькі витрати на одиницю продукції (ефект кривої досвіду), вертикальна інтеграція, інновації. Проект PIMS є основою для ухвалення управлінських рішень так само, як і методи портфельного аналізу і інші формальні методи.

З одного боку, наведені вище методи є в деяких випадках надійним інструментом для оцінки КСП підприємств і послуг, що надаються галуззю. А з іншого – суттєвим недоліком більшості матриць є пропонування альтернативних стратегій, а також трудомісткість підготовчих розрахунків (особливо у разі застосування комплексних показників), що значно ускладнює процес формування й вибору стратегій.

Але з деякими уточненнями і адаптацією для нагальних потреб підприємств моделі і методи матричного моделювання оцінки КСП підприємств можуть знайти гідне застосування в рамках ситуаційного аналізу конкурентних позицій і ухвалення рішень у процесі розробки стратегії розвитку підприємства.

Викладені вище теоретичні підходи і їх реалізація на практиці є основою формування концепції портфельного аналізу, мета якого – оцінка товарно-ринкових можливостей підприємства за рамками його справжньої діяльності і виносить остаточну ухвалу: чи повинно підприємство змінити межі свого портфеля за допомогою диверсифікації, інтернаціоналізації або їх сумісного застосування.

Таким чином, різноманітні матричні методи вирішують двоєдине завдання: можливість оцінки КСП підприємств залежно від привабливості СЗГ, ринку, галузі, стратегічних переваг, стадії життєвого циклу, темпів зростання і частки ринку; конкурентних переваг, стабільності середовища, фінансового потенціалу, технологій, ринкової привабливості продукту, сегменту ринку і ін., а також послідовного ухвалення рішень у результаті портфельного аналізу підприємства.

6. Неоднозначність існуючих методів і методичних підходів до дослідження КСП підприємства зумовлює необхідність розробки нових методів і методик, що сприяють більш повному дослідженню КСП в динаміці функціонування підприємства і виявленню резервів її підвищення. Так, у роботі [62] подано підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства комплексним способом. Враховуючи поєднання впливу на діяльність підприємства як чинників внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а також ґрунтуючись на визначеннях категорій КСП товару і КСП підприємства, виділяються три групи характеристик його діяльності для аналізу КСП:

- ▶ КСП товару, ступінь його відповідності конкретній потребі і витратам споживача;
- ▶ ринкова активність, що характеризує поведінку підприємства в умовах зовнішнього середовища, що змінюється;
- ▶ власні можливості, що показують наявність і ефективність використання ресурсів підприємства (основних фондів, обігових коштів, трудових ресурсів), а також ступінь його залежності від зовнішніх джерел фінансування [62]:

$$K_i = a \times K_{ПР_i} + v \times P_{АКТ_i} + c \times C_{ВОЗМ_i}, \quad (5.4)$$

де K_i – конкурентоспроможність підприємства;

$i = 1, \dots, n$ – підприємства, що аналізуються;

$P_{АКТ_i}$ – ринкова активність підприємства;

$C_{\text{ВОЗМ}_i}$ – власні можливості підприємства;

a, b, c – відповідно значущість показників КСП продукції, ринкової активності і власних можливостей підприємства при оцінці його КСП.

У свою чергу КСП продукції ($K_{\text{ПР}}$) підприємства розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{ПР}} = \sum_{j=1}^m K_j x_{ij}, \quad (5.5)$$

де $j = 1, \dots, m$ – характеристики продукції;

K_j – сумісне врахування внутрішньої і зовнішньої значущості характеристики;

x_{ij} – значення характеристики відносно до її кращого значення.

Вибір показників для кількісного аналізу КСП підприємств визначається комплексом поставлених завдань і відображає єдність цілей і можливостей опису різних сторін функціонування суб'єктів господарювання на ринку [62].

І підприємство, і його товар визнаються конкурентоспроможними саме на ринку. Проте оцінка рівня КСП товару проводиться тільки споживачем (з погляду його якості і ціни, виявленої в результаті порівняння з іншими товарами), а оцінка рівня КСП підприємства визначається не тільки споживачем (з погляду іміджу підприємства), але і самим виробником (з погляду ефективності його виробничо-господарської діяльності). Тому КСП продукції враховується як одна з характеристик при оцінці КСП підприємства.

Оскільки КСП залежить від характеру і ступеня використання умов зовнішнього середовища, сформованих детермінантами «національного ромба» М. Портера [121; 122], наступною характеристикою для оцінки КСП підприємства є ринкова активність, що визначається часткою ринку, темпами зростання місткості ринку, обсягом реалізації в натуральному і грошовому вимірюванні.

Перед керівництвом підприємств виникає необхідність вирішення завдань з ефективного використання власних можливостей (ресурсів) – матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних. Тому КСП можна розглядати з погляду власних можливостей підприємства, які враховують ефективність використання ресурсів (основна умова КСП), а також ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

З урахуванням вибраних характеристик, а також чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на рівень КСП підприємства, доцільно використовувати наступну схему оцінки КСП підприємства (рис. 5.2) [177]. Кожна з груп характеристик включає ряд показників, які описують чинники як рушійні сили процесу забезпечення високого рівня КСП підприємств.

Розділ 5. ОСНОВНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

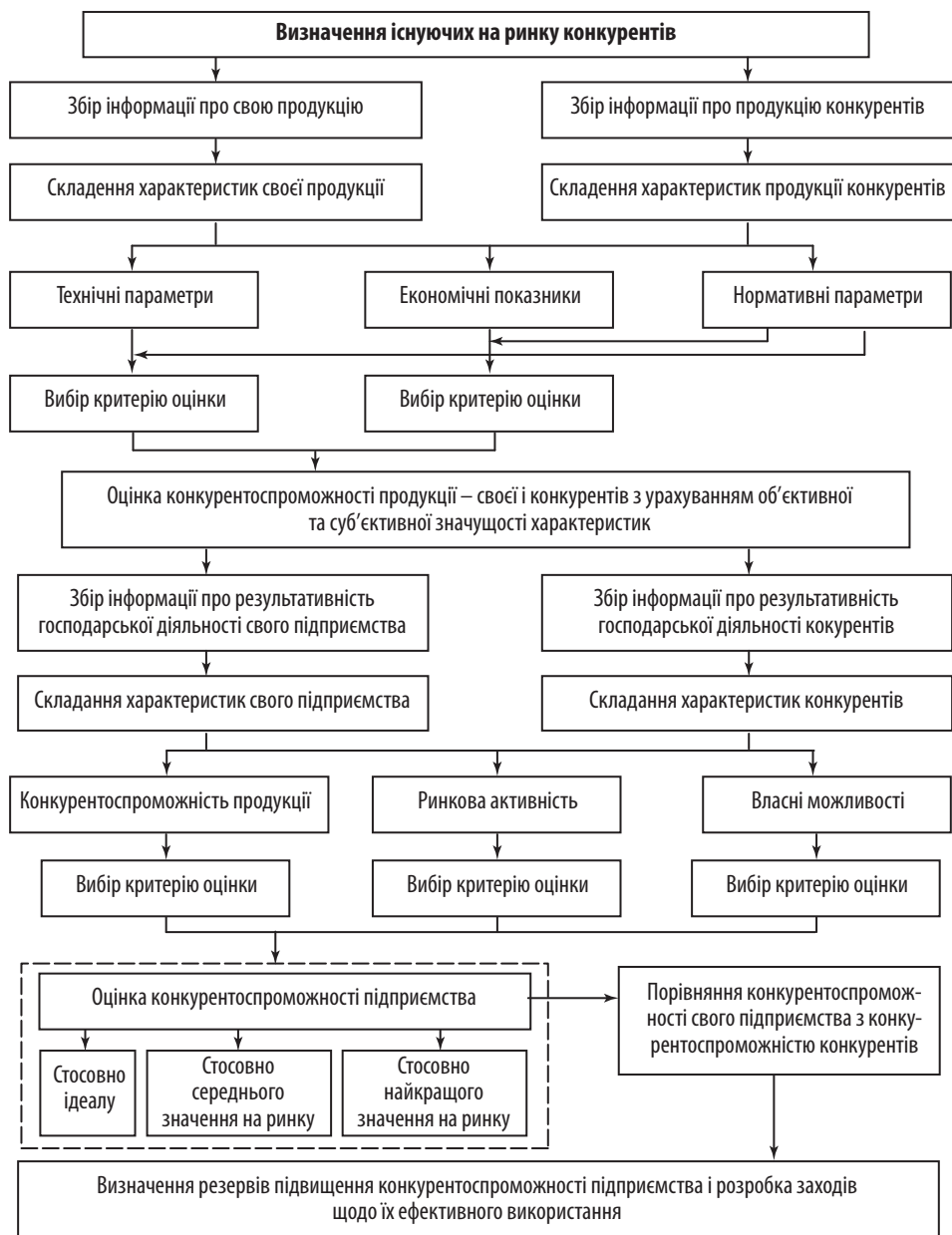


Рис. 5.2. Схема оцінки конкурентоспроможності підприємства

Кожен з показників характеризує той або інший бік функціонування, його динаміку, а система показників у цілому охоплює всі найважливіші аспекти діяльності підприємства.

Тому оцінка КСП підприємства проводиться з урахуванням комплексного впливу на її рівень розглянутих чинників, оцінка яких ґрунтується на існуючих методах і дозволяє проводити аналіз отриманих значень КСП підприємства в динаміці з метою виявлення резервів їх підвищення.

Сутність методики комплексної оцінки об'єктів конкурентного середовища полягає в тому, що на основі характеристик, які описують досліджувані підприємства, формується матриця безрозмірних показників характеристик, яка потім перетворюється в результативну матрицю, що показує рівень КСП кожного підприємства. Основною перевагою запропонованої методики є можливість аналізу ряду загальних для всіх об'єктів характеристик, за допомогою яких можна однозначно описати кожен з об'єктів, і виявити внутрішні об'єктивно існуючі закономірності досліджуваного процесу. Зіставлення досягнутого рівня ринкової активності, власних можливостей і рівня КСП продукції із середнім і найкращим значеннями на ринку дозволяє розробити заходи щодо вдосконалення рівня окремих показників діяльності, які сприяють стратегічному розвитку підприємства.

Формуванню наведеного підходу передували теоретичні розробки відомих учених, що працювали у сфері стратегічного управління у ХХ ст. [2; 5; 81; 174; 193], які запропонували комплексний підхід до оцінки КСП підприємства за допомогою використання *методу інтегральної оцінки*, який є достатньо простим, наочним і дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника.

Так, І. Ансофф [5, 6] для визначення положення підприємства в конкуренції пропонує використовувати співвідношення між очікуваним і оптимальним рівнями рентабельності (див. підрозділ 3.3); при цьому конкурентний статус підприємства визначається згідно з *рис. 5.3*.

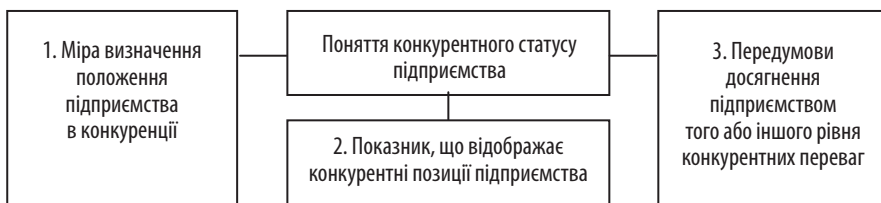


Рис. 5.3. Конкурентний статус підприємства

Далі Г. Азоєв [2] для оцінки КСП підприємств використовує чотиричастковий показник концентрації CR4, а також індекс Херфіндала:

$$I_h = \sum D_i^2, \quad \text{або} \quad I_h = 10000 \sum D_i^2, \quad (5.6)$$

при $D_i = OP_i / OP$, $i = 1, \dots, n$,

де D_i – частка i -го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції заданого асортименту;

I_h – індекс Херфіндала ($0 < I_h \leq 1$);

OP_i – обсяг реалізації продукції i -го підприємства;

OP – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту.

В інтегральному методі оцінки КСП підприємств можуть бути також застосовані індекс Розенблота, коефіцієнт Джині [2] й ін.

Інтегральний показник рівня КСП підприємства (K) включає два елементи: по-перше, критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (I_m); по-друге, критерій ефективності виробництва (I_e).

$$K = I_m \times I_e. \quad (5.7)$$

Перший співмножник характеризує відносну КСП товару (по відношенню до аналогічної продукції конкурента) [135] і може бути розрахований виходячи з виразу:

$$I_m = \frac{I_{nn} \times I_{mn}}{I_{cn}}, \quad (5.8)$$

де I_{nn} – співвідношення групових показників нормативних параметрів КСП аналізованого і конкурентного товарів;

I_{mn} – співвідношення групових показників технічних (тобто що відображають споживацьку цінність) параметрів КСП аналізованого і конкурентного товарів;

I_{cn} – співвідношення групових показників ціни споживання.

Усі групові показники, що розраховуються як для аналізованого товару, так і для товару-конкурента, визначаються на базі одиничних показників з урахуванням визначених методом експертних оцінок коефіцієнтів вагомості диференційованих для кожного конкретного виду продукції. При цьому максимальний рівень групового нормативного показника не може перевищувати 1. У тому випадку, коли величини I_{mn} і I_{nn} – більше, а I_{cn} – менше одиниці, рівень КСП аналізованого товару за всіма групами параметрів перевищує відповідний показник конкурентного товару.

Критерій ефективності виробництва (I_e) відображає співвідношення показників ефективності у даного підприємства і у конкурента. На практиці для розрахунку цього критерію частіше за все використовується один з показників ефективності виробничо-господарської діяльності: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності.

У тому випадку, коли $K = 1$, рівень КСП аналізованого підприємства відповідає аналогічному показнику конкурента. Якщо $K < 1$, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, а якщо $K \geq 1$ – більш конкурентоспроможний, ніж підприємство, взяте як база порівняння.

Значною перевагою інтегрального методу є простота розрахунків і можливість однозначної інтерпретації отриманих результатів. Тому саме цей метод досить широко використовується у практиці роботи зарубіжних консалтингових фірм для експрес-оцінки конкурентних позицій двох підприємств, що зіставляються. Проте, не зважаючи на свою доступність, інтегральний метод має ряд серйозних недоліків, які істотно обмежують сферу його застосування.

Перш за все, використання методу інтегральної оцінки КСП диверсифікованих підприємств вимагає аналізу не одного виду продукції, а товарної маси, причому номенклатура продукції на підприємствах, що зіставляються, може істотно розрізнятися. При цьому достовірність оцінки рівня порівняльної КСП товарної маси на практиці забезпечити надзвичайно складно, так само, як і знайти два або більше підприємства, абсолютно ідентичних за видами і структурами продукції. Іншою негативною рисою даного методу є те, що інтегральна оцінка не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня КСП підприємства. Недоліком інтегральних методів оцінки КСП підприємства є в деяких випадках статичність оцінки конкурентних позицій конкретного підприємства порівняно з іншим (реальним або еталонним) суб'єктом господарської діяльності. Отриманий результат може бути віднесений тільки до моменту дослідження і залишається справедливим лише протягом досить короткого періоду часу. Динаміка КСП підприємства, що описує процеси його адаптації до умов зовнішнього середовища, а також створення, розвитку і утримання конкурентних переваг, інтегральними методами не аналізується.

7. До методів оцінки КСП підприємства відноситься *метод, який ґрунтується на теорії мультиплікаторів*. Як зазначають учені [86; 92; 193], механізм мультиплікації характеризує ланцюжок послідовної залежності ефектів і стимулів, що їх викликали.

У загальному вигляді теорію мультиплікації можна звести до наступних положень [86; 193]:

- ▶ під впливом початкового імпульсу (наприклад, вкладення капіталу) в ході першого періоду виникає один або декілька первинних ефектів (дохід, заощадження і ін.);
- ▶ під впливом первинних ефектів у ході другого періоду виникають вторинні ефекти, не відмінні за своєю природою, але менші за розміром від первинних, а також від початкового імпульсу і т. д.

Представивши ці ланцюгові ефекти у вигляді числової моделі послідовної залежності, можна з'ясувати, чи є сума первинного, вторинного і всіх наступних ефектів кінцевою величиною і яка ця величина. Якщо сума кінцева, то можна стверджувати, що між сумою ефектів однакової природи і первинним ефектом існує певне відношення. Це відношення і є мультиплікатор, на який слід множити первинний ефект для отримання сукупного ефекту.

За допомогою положень теорії мультиплікаторів можливо отримати непряму оцінку конкурентних переваг одного кластера підприємств над іншим щодо якості послуг, що надаються, або виготовленої продукції. Оскільки якість задоволення запитів споживачів – поняття досить ємне, що включає широту, глибину, гармонійність пропонованого асортименту; часовий аспект і оперативність поставок, а також відповідність рівня цін рівню доходів і інше, оцінити таку безліч показників кількісним показником досить складно. Тому в подібних випадках можливе використання теорії мультиплікаторів.

У такому варіанті для реалізації конкурентних переваг галузі механізм мультиплікатора працює таким чином. Підприємства, що входять у кластер, для формування і підтримки конкурентних переваг повинні постійно здійснювати інвестиції в розвиток свого стратегічного потенціалу, а також в заходи, пов'язані з адаптацією в зовнішньому середовищі. Ефект таких інвестицій збільшується пропорційно збільшенню якості задоволення потреб, що досягається продукцією у стратегічній перспективі. Отже, чим вища якість потреб, що задовольняються, тим вищі доходи і прибутки підприємств, одержувані в цій стратегічній перспективі.

Таким чином, мультиплікатор, що дозволяє розрахувати кумулятивний ефект за період, досить тривалий для вирішення стратегічних завдань, визначається за формулою [86; 193]:

$$K = \frac{n - (n + 1) \times r + r^{n+1}}{(1 - r)^2}, \quad (5.9)$$

де n – порядковий номер періоду, у ході якого мав місце той або інший ефект;

r – гранична схильність до споживання, яка визначається відношенням приросту споживання ΔC до викликаного ним приросту доходів ΔR .

Застосування даного мультиплікатора може бути обґрунтовано тим, що первинним результатом вкладення інвестицій є збільшення доходу підприємств, який дорівнює інвестиційній витраті. Даний приріст доходу у свою чергу буде розподілений між факторами виробництва, що тягне за собою додаткові витрати. Це і є вторинним ефектом, який викличе приріст доходів, який також виступатиме як інвестиції, і т. д.

8. У теорії і практиці оцінки КСП підприємств застосовується також *метод визначення позиції в конкуренції з погляду СПП* [5; 25; 62; 90; 155; 177; 193], що має на меті аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення конкурентних переваг і потенціалу для їх розробки (рис. 5.4) [177].

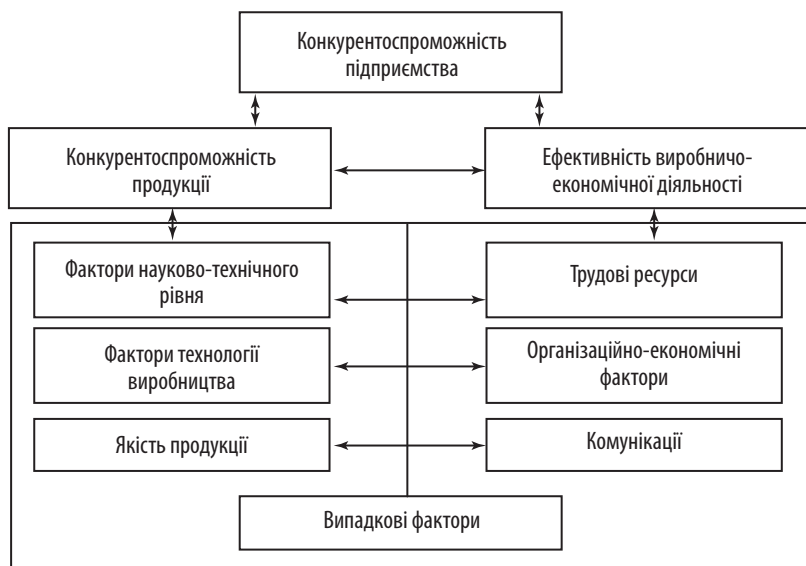


Рис. 5.4. Схема взаємодії груп факторів внутрішнього середовища підприємства

Спираючись на матеріал, наведений у пункті 2.3 підручника, можна стверджувати, що потенціал підприємства здійснює значний вплив на процес розробки його стратегії. Покращуючи внутрішній склад, працюючи над удосконаленням пропорцій і підтримкою збалансованості видів ресурсів, що використовуються, підприємство збільшує свої можливості. Отже, СПП визначається внутрішнім середовищем підприємства і в значній мірі управління ним залежить також від зовнішніх умов: величини споживчого попиту, дій конкурентів, відносин з постачальниками сировини, політики уряду і т. д.

Схема управління стратегічним потенціалом підприємства подана на рис. 5.5 [155].

Для забезпечення КСП підприємство має постійно піклуватися про найповніше і ефективне використання стратегічних ресурсів, а також щодо придбання для майбутнього виробництва всіх видів ресурсів. Отже, однією з найважливіших цілей стратегічного управління є, *по-перше*, вибір джерел поповнення обмежених

ресурсів, *по-друге*, раціональний розподіл їх між елементами СПП з метою визначення, куди вигідніше направляти ресурси, в розвиток яких «здібностей» підприємства для забезпечення високого рівня конкурентних переваг.

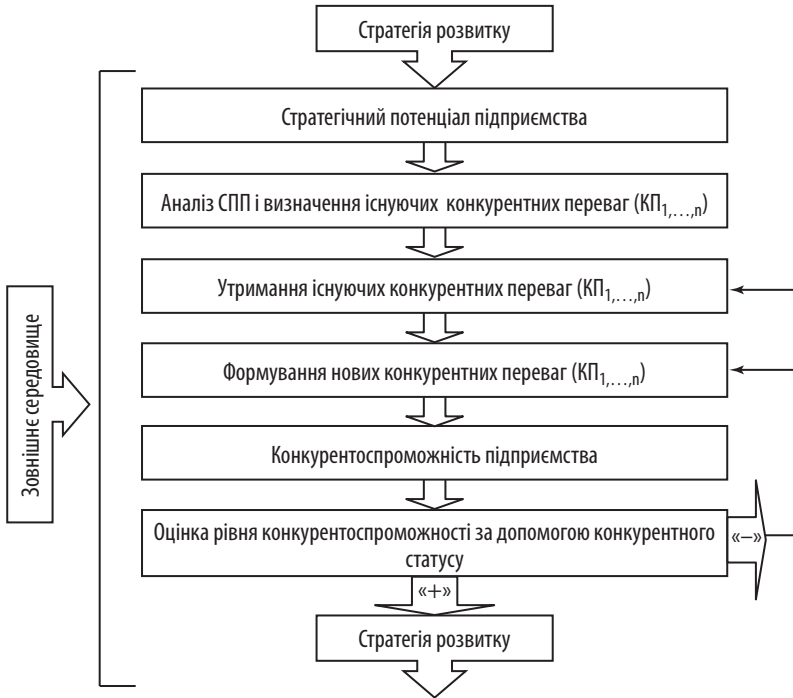


Рис. 5.5. Схема управління стратегічним потенціалом підприємства

А. Градов [193] в методиці оцінки конкурентного статусу підприємства пропонує для розгляду три основні чинники, що впливають на вибір конкурентної стратегії підприємства – це структура СПП; можливості розширення ресурсів підприємства і особливості галузі у вигляді чинників, сформованих детермінантами «національного ромба». У подібній методиці автор з’єднав дослідження внутрішнього середовища підприємства, проведені І. Ансоффом [5; 6], і вплив чинників зовнішнього середовища на підставі концепції «національного ромба» М. Портера [121; 122].

У результаті аналізу існуючих у сучасній економічній літературі методів дослідження внутрішнього середовища підприємства можна зробити висновок, що вони часто базуються на суб’єктивних оцінках експертів; отримання окремих оцінних характеристик ресурсів внутрішнього середовища підприємства (орга-

нізаційна структура управління, маркетинг) через їх закритість вимагає розробки спеціальних методик визначення і розрахунку; мають місце трудомісткість і недостатність деяких початкових даних.

Для подолання виниклих труднощів розроблений метод оцінки ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства із застосуванням таксономічного аналізу [115], а для визначення рівня розвитку СПП – із застосуванням моделі еластичності [62; 155]. Величина зведеного показника відбиває сукупні зміни, які відбулися за низку років у значеннях окремих показників, що є певною перевагою методу і підкреслює репрезентативність отриманих кількісних оцінок. Рівень розвитку СПП знаходиться у прямій залежності від ефективності використання внутрішніх ресурсів.

Таким чином, на підставі таксономічного аналізу і з використанням моделі еластичності можлива оцінка ефективності використання ресурсів підприємства, а також отримання узагальнюючого показника рівня розвитку СПП, що дозволяє кількісно відобразити сильні і слабкі сторони підприємства без суб'єктивних поправок на експертні оцінки. Цей підхід до розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства дозволяє в цілому оцінити положення аналізованого господарюючого суб'єкта по відношенню до конкурентів, а також проводити аналіз окремих елементів потенціалу.

9. У теорії і практиці існують більш складні методи оцінки КСП. Серед них можна виділити методи, які ґрунтуються на *врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» і стратегічного потенціалу підприємства* [193], а також порівняння з еталоном: таксономічний аналіз [62; 115; 155] і метод радара [34; 62; 155].

Таксономічний аналіз широко застосовується при проведенні порівняльного аналізу в економіці, він дозволяє розширити можливості проведення різних зіставлень і вимірювань багатовимірних об'єктів (докладно розглянутий у розділі 6).

У даному підході застосовується метод оцінки КСП підприємств обраного кластера на основі зіставлення відповідних груп коефіцієнтів, що характеризують фінансово-економічну і виробничо-господарську діяльність досліджуваних об'єктів, з еталонними значеннями обґрунтованих коефіцієнтів. У результаті розрахунків різномірні по суті показники групуються для визначення єдиного узагальнюючого значення необхідних ознак, що всебічно описують об'єкт дослідження.

Метод радара був застосований вперше в 1981 р. Ж.-М. де Лієршнайдером, Р. Урсе і А. Ван Блокстелем для багатокритеріальної оцінки КСП підприємств [34]. Сутність даного методу оцінки [34; 62; 155] полягає у такому: за інте-

гральний показник оцінки КСП підприємства пропонується відносна площа радара (K), побудованого всередині оцінного круга за порівнюваними показниками (рис. 5.6), що дозволяє виявити їх сильні і слабкі сторони:

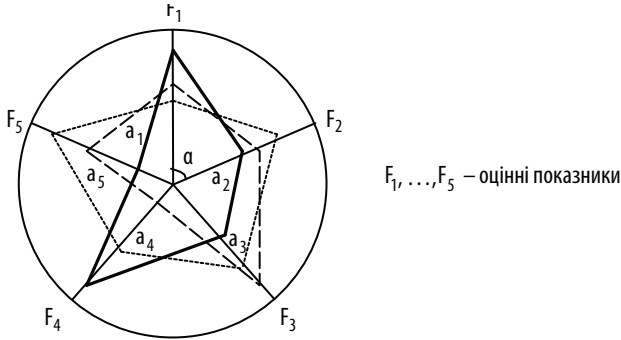


Рис. 5.6. Радар конкурентоспроможності підприємств

$$K = S_p / S, \quad (5.10)$$

де S_p – площа радара, см^2 ;

S – загальна площа оцінного круга, рівна πR^2 ;

R – довільний радіус оцінного круга, см .

Площа радара K , у свою чергу, визначається за формулою:

$$S_p = \frac{1}{2} \sin \alpha (a_1 \times a_2 + a_2 \times a_3 + \dots + a_{n-1} \times a_n + a_n \times a_1), \quad (5.11)$$

де a_1, \dots, a_n – значення показників, переведені в сантиметри;

α – кут між найближчими показниками.

Радар КСП підприємства будується з дотриманням наступних принципів:

- ▶ усі оцінні показники (F_i) мають однакову «вагу»; тому коло розподілене радіальними оцінними шкалами на рівні сектори, число яких дорівнює числу оцінних параметрів. Значення кута $\alpha = 360^\circ / n$, де n – число показників;
- ▶ у міру віддалення від центра радара значення показника поліпшується (у такому разі він є стимулятором); у міру наближення до центра радара значення показника погіршується (він є дестимулятором);
- ▶ шкали на радіальних прямих градуйовані таким чином, щоб всі значення показників лежали усередині оцінного круга.

Зрозуміло, що чим більш конкурентоспроможним є порівнюване підприємство, тим більша площа, займана радаром, отже, кількісна оцінка КСП підприємства

ства ближча до одиниці. Даний метод має ряд переваг у використанні. Так у радар КСП може бути включена будь-яка кількість показників-параметрів, причому з їх збільшенням зростає точність і повнота аналізу КСП досліджуваних підприємств. Також до переваг методу радара КСП слід віднести наочність і комплексність при зіставленні різнорідних показників. Проте при вживанні цього методу викликає ускладнення щодо врахування показників, які характеризують силу і спрямованість впливу зовнішнього середовища, а також іноді необґрунтоване використання принципу рівнозначності обраних для аналізу показників діяльності.

Таким чином для кожного конкретного випадку необхідно обґрунтовано підходити до вибору методу оцінки КСП, враховуючи їх переваги і недоліки, а також витрати на проведення аналізу і швидкість тримання результату.

5.2. Основні принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Різноманітність методичних підходів і показників КСП підприємства, що використовуються, значною мірою обумовлена відсутністю системи принципів дослідження і оцінки цієї категорії. До таких принципів слід віднести: системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність, конструктивність.

Принцип *системності* в дослідженні КСП підприємства витікає з їх характеру аналізованої категорії. Основою для оцінки рівня КСП і розробки відповідних рекомендацій можуть бути результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергійного ефекту.

Обов'язковою умовою є дослідження впливу чинників з урахуванням подвійного характеру цього впливу. З *одного боку*, об'єктивною передумовою високого рівня КСП суб'єкта господарської діяльності є забезпеченість підприємства виробничими ресурсами: природними ресурсами, основним і оборотним капіталом, трудовими ресурсами і т. п. З *іншого* – ефективність використання цих ресурсів, яка визначається здатністю підприємства не тільки адаптуватися до зміни навколишнього середовища, але й формувати переважні зміни зовнішніх чинників. Іншими словами, об'єктом дослідження є і кількісні, і якісні параметри чинників, які впливають, у їх взаємозв'язку.

Принцип системності має виключно важливе значення для прогнозування конкурентних позицій підприємства, і, особливо, для реалізації процесу управління конкурентоспроможністю, оскільки вплив на окремі чинники внутрішнього середовища не завжди приводить до адекватної зміни результатного показника.

Одним з аспектів системного підходу до дослідження КСП підприємства є **комплексність**, під якою в даному випадку розуміється не тільки необхідність урахування і аналізу всього спектру впливаючих чинників, які впливають, але й органічне поєднання проаналізованих методологічних підходів. Результати дослідження КСП підприємства повинні поєднувати в собі й оцінку ефективності процесу його адаптації до умов зовнішнього середовища, що змінюються, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства щодо одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння.

Принцип **об'єктивності** дослідження і оцінки КСП підприємства полягає в тому, що результати цього дослідження повинні відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання, базуватися на достатньо повній і достовірній інформації про внутрішні і зовнішні умови його функціонування. Реалізація цього принципу вимагає, перш за все, забезпечення сумірності і порівнянності всіх компонентів оцінки. При цьому в ході дослідження необхідно привести всі аналізовані параметри і показники до зіставного вигляду за цілим рядом параметрів. З цієї точки зору використання тільки об'ємних (кількісних) показників є недостатнім.

Об'єктивність порівняльного аналізу КСП підприємства перш за все залежить від того, які підприємства були обрані як база порівняння. Стосовно цього існує дві точки зору: базою можуть бути підприємства-лідери [193] або підприємства, що мають позиції, близькі до середньогалузевих. Тому переважним є перший з цих підходів, оскільки саме він дозволяє виявити причини більш слабких конкурентних позицій і визначити шляхи реалізації резервів підвищення рівня КСП.

Ступінь коректності порівняння конкурентних позицій підприємства з вибраною базою порівняння визначається сумірністю:

- ▶ характеристик продукції, що випускається, за ідентичністю потреб, що задовольняються з її допомогою;
- ▶ сегментів ринку, для яких була призначена продукція, що випускається;
- ▶ за асортиментом продукції і структурою видів діяльності підприємств;
- ▶ фази життєвого циклу, у якій функціонує підприємство.

Певною мірою перелічені умови кореспондуються з концепцією стратегічних груп (кластерів), висунутої М. Портером в роботах [122; 121], відповідно до якої рівень КСП підприємства може оцінюватися тільки в межах групи підприємств, що мають схожі ринкові позиції. Порівняльні оцінки конкурентних позицій двох або декількох конкурентних підприємств, традиційно вживані в рамках існуючих методичних підходів, не відображають всіх особливостей конкуренції в галузі і національній економіці. Тому принцип об'єктивності був пов'язаний

не тільки з достовірністю, але також і з повнотою кон'юнктурної інформації, що використовується.

Разом з тим абсолютизація цієї вимоги може призвести до зайвої громіздкості і навіть технічної неможливості дослідження й оцінки КСП, оскільки чинники, що впливають на конкурентні позиції підприємства виявляються через сотні параметрів і показників. Тому повноту обхвату початкової інформації слід обмежити вимогою розумної і необхідної достатності.

Одним з найважливіших принципів дослідження і оцінки конкурентоспроможності підприємства є принцип **динамічності оцінок**. І сама досліджувана категорія, і чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на неї, і міжфакторні взаємозв'язки слід розглядати як динамічні функції:

$$K = f (F_p t); \quad (5.12)$$

$$F = \omega (t), \quad (5.13)$$

де K – конкурентоспроможність підприємства;

F_t – чинники внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, які у свою чергу є динамічними функціями;

t – час.

Статичні оцінки, характерні для більшості з проаналізованих методичних підходів, можуть забезпечити тільки констатацію стану об'єктів дослідження в певні (і причому відносно короткі) проміжки часу, що є достатнім для цілей компаративного аналізу, але не характеризує динаміку та інтенсивність процесу розвитку і створення нових конкурентних переваг.

Природно, що зафіксувати рівень КСП підприємства в якийсь певний конкретний момент часу можна тільки за допомогою дискретної оцінки, проте для дослідження процесу розвитку слід аналізувати динамічний ряд таких дискретних оцінок. Основним завданням дослідження виступає не тільки і не стільки сама оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства, скільки прогнозування їх зміни і розробка на цій основі ефективних управлінських рішень.

З принципом динамічності оцінок найтіснішим чином пов'язаний принцип **безперервності**. Рівень КСП підприємства, за своєю суттю, є не тільки динамічною функцією чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, але і характеризується безперервністю. Тому дискретні оцінки не завжди дають можливість впіймати стрибкоподібні зміни чинників, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства і вчасно реалізувати відповідні управлінські дії.

У цьому значенні доцільним і необхідним є створення на рівні підприємства системи моніторингу як власне конкурентних позицій, так і чинників КСП. Тільки на такій основі може бути розроблена ефективна і раціональна конкурентна стратегія підприємства.

Принципи об'єктивності, безперервності і динамічності оцінок до певної міри є аспектами принципу системності, проте та роль, яку вони відіграють у дослідженні КСП підприємства, обумовлює доцільність виділення їх як самостійних принципів.

Характерною особливістю досліджуваної категорії є багатоваріантність шляхів і методів досягнення одного і того ж результату: однакові зміни рівня КСП підприємств можуть бути отримані за допомогою управлінських дій на різні групи чинників або різної інтенсивності регулювання одних і тих же чинників. Причому ступінь ефективності регулювання (з урахуванням різночасовості витрат і результатів, а також різного характеру конкурентних переваг, що досягаються) може бути різним. Така багатоваріантність шляхів досягнення результату є наслідком наявності широкого спектру конкурентних переваг різної природи і з різною стійкістю.

Тому необхідним принципом дослідження конкурентних позицій підприємства є принцип *оптимальності*, відповідно до якого об'єкту дослідження виступає не тільки сам рівень КСП, але і ступінь ефективності його досягнення.

Будь-яка управлінська дія, що має на меті підвищення рівня КСП підприємства, з погляду оптимальності вибраного варіанту регулювання, може бути оцінено за різними критеріями: збільшення обсягу продажу, підвищення якості продукції, ефективність виробничо-господарської діяльності і т. п.

Оптимальні, з позицій одного із зазначених критеріїв, варіанти управлінської дії можуть виявитися нераціональними або навіть неприйнятними з погляду інших обраних критеріїв. Тому принцип оптимальності припускає комплексну оцінку шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів щодо регулювання конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток і підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Зрозуміло, що й підходи до оцінки результатів управлінської дії не можуть обмежуватися тільки конкретним кількісним результатом, зафіксованим у певний момент часу, оскільки практично будь-яка регулююча дія через внутрішньосистемні взаємозв'язки і наявність синергічного ефекту характеризується не тільки множинністю, але і різночасовістю одержуваних результатів.

Принцип *конструктивності* визначається практичною спрямованістю самого дослідження КСП підприємства відповідно до поставленої мети, оскільки результати такого дослідження мають не тільки визначити і зафіксувати досягнутий рівень КСП, але і показати конкретні шляхи його підтримки і підвищення. Відповідно до цього принципу необхідною є побудова чіткої логічної послідовності проведення дослідження.

Загальна схема проведення дослідження КСП підприємства з урахуванням сформульованих принципів повинна складатися з наступних етапів:

1. Виявлення впливаючих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також оцінка значущості цих чинників.
2. Угрупування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових і міжгрупових взаємозв'язків.
3. Оцінка впливу вибраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень КСП підприємства і кількісне визначення цього рівня.
4. Прогнозування зміни включених у модель чинників під впливом зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища.
5. Прогнозування рівня КСП підприємства.
6. Виявлення шляхів і методів підвищення КСП.
7. Розробка комплексу заходів щодо реалізації виявлених резервів.
8. Оцінка прямих і непрямих витрат, пов'язаних з реалізацією розроблених заходів з урахуванням потенційних витрат.
9. Вибір критерію ефективності заходів щодо підвищення КСП підприємства.
10. Визначення ефективності розроблених заходів і вибір оптимального комплексу регулювальних дій.
11. Ухвалення відповідних управлінських рішень щодо підвищення КСП підприємства.

Реалізація розроблених принципів дослідження і оцінки КСП підприємства повинна базуватися на використанні факторно-функціонального підходу. Відповідно до нього дія кожного окремого чинника та їх груп з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків здійснюється через відповідні функції, які залежно від умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства в кожний конкретний проміжок часу можуть бути корисними, шкідливими, нейтральними або зайвими (дублюючими) з погляду досягнення кінцевого результату.

Залежно від характеру впливу чинника на підсистеми КСП підприємства його дія може бути реалізована за допомогою декількох (іноді різноспрямованих)

функцій. Так, наприклад, підвищення якості сировини і матеріалів неоднозначно впливає на КСП підприємства: собівартість продукції при цьому за рахунок відповідного зростання цін на такі ресурси зростає, проте можуть істотно покращитися її споживчі властивості, що дасть можливість розширення ринку збуту, збільшення ціни реалізації і, зрештою, збільшення маси прибутку і рівня КСП. Принципова схема факторно-функціонального аналізу (рис. 5.7) припускає можливість оцінки не тільки ступеня впливу аналізованого чинника, але також і ефективності відповідних управлінських дій [153].

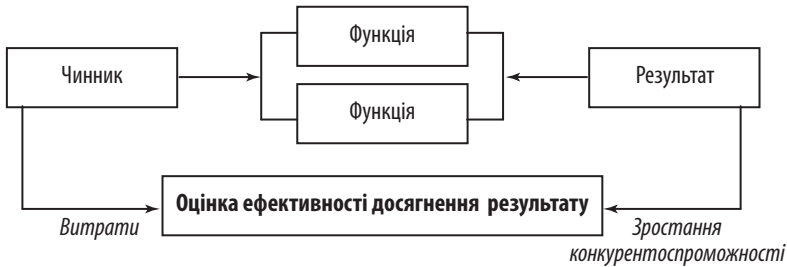


Рис. 5.7. Принципова схема факторно-функціонального аналізу

Отже, ефективність управлінських дій може бути виміряна співвідношенням результату (підвищення рівня КСП підприємства) з витратами, пов'язаними з регулюванням даного чинника.

5.3. Оцінка конкурентоспроможності інтегрованих структур бізнесу та суб'єктів господарювання

Проведений вище аналіз існуючих підходів до оцінки КСП суб'єктів господарювання (СГ) показав, що вони не враховують специфіку інтегрованих структур бізнесу (ІСБ) і тому не можуть використатися для оцінки КСП останніх.

До основних **специфічних особливостей ІСБ** відносяться:

1. Розмаїтість стратегічних зон господарювання (СЗГ), у яких конкурують ІСБ, а також великий кількісний склад вхідних у них СГ.
2. Наявність різних типів інтеграції СГ в ІСБ: вертикальна, горизонтальна й конгломеративна.
3. Наявність або відсутність синергетичного ефекту від взаємодії СГ, що входять до складу ІСБ [29].

Крім того, необхідно зазначити, що при оцінці конкурентоспроможності СГ залишаються дискусійними такі питання:

1. Яку необхідно використовувати систему: часткових показників або інтегральний показник?
2. Виходячи з якого підходу слід визначати перелік часткових показників?
3. Яким способом розраховувати інтегральний показник?
4. Який метод використовувати при оцінці: кількісний чи якісний?

Вирішення перерахованих вище проблем є актуальним і при оцінці конкурентоспроможності ІСБ.

Зважаючи на викладене, можна сформулювати наступні концептуальні положення оцінки конкурентоспроможності ІСБ:

1. ІСБ безпосередньо один з одним не конкурують на конкретних товарних ринках, а конкурують у різних СЗГ через СГ, що входять у їх склад.
2. Для кожної конкретної ІСБ буде своя індивідуальна модель оцінки КСП, виходячи з типу ІСБ, складу й кількості СЗГ і СГ, у яких вона конкурує.
3. Для порівнянності оцінок КСП ІСБ, які аналізуються, необхідно щоб СЗГ їх перетиналися і на їх обсяг продажу припадало не менше 50% усього обсягу продажу ІСБ.
4. Оцінка КСП ІСБ повинна враховувати як потенціал СГ, що входять до її складу, так і наявні ресурси для його реалізації, а також синергетичний ефект від взаємодії СГ, що входять до складу ІСБ [29].

Виходячи з викладених концептуальних основ, можна виділити наступні **принципи оцінки КСП ІСБ**.

Принцип 1. Ієрархічності побудови оцінки КСП ІСБ.

Суть принципу полягає в тому, що ІСБ (вертикальні, конгломеративні) включають до свого складу не одини СГ, а, як правило, декілька, які можуть конкурувати в різних СЗГ (рис. 5.8).

У формалізованому вигляді цей принцип можна подати так:

$$ІСБ_i = \sum_{z=1}^m СЗГ_{iz}, \quad (5.14)$$

де $ІСБ_i$ – i -та інтегрована структура бізнесу;

$СЗГ_{iz}$ – z -та СЗГ, у якій конкурують j -ті СГ, що входять до складу i -ї ІСБ;

m – кількість СЗГ, у яких конкурують j -ті СГ, що входять до складу i -ї ІСБ.

$$СЗГ_{iz} = \sum_{j=1}^n СГ_{ijz}, \quad (5.15)$$

де $СГ_{ijz}$ – j -й СГ z -ї СЗГ, що входить до складу i -ї ІСБ;
 n – кількість СГ z -ї СЗГ, що входять до складу i -ї ІСБ.

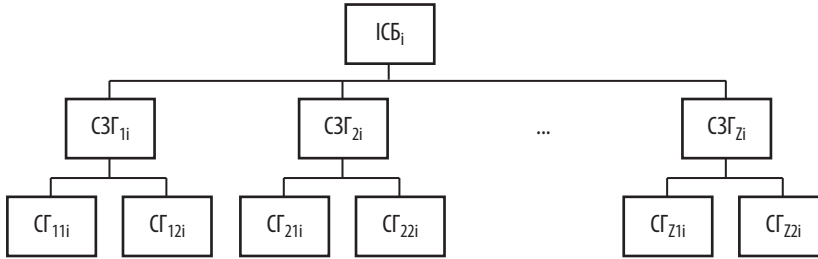


Рис. 5.8. Загальна модель ієрархічності побудови ІСБ

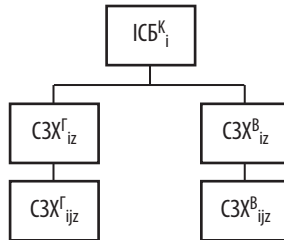
Принцип 2. Розмаїтості моделей оцінки КСП ІСБ.

Даний принцип відбиває специфіку об'єднання СГ в ІСБ залежно від взаємозв'язку СЗГ (рис. 5.9).

а) горизонтально інтегровані структури бізнесу (ГІСБ)



б) диверсифіковані інтегровані структури бізнесу (ДІСБ)



в) вертикально інтегровані структури бізнесу (ВІСБ)

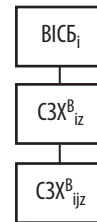


Рис. 5.9. Різні види взаємозв'язку СГ в ІСБ залежно від взаємозв'язку СЗГ

Принцип 3. Однозначності й системності оцінки КСП ІСБ.

Суть принципу зводиться до необхідності оцінки КСП ІСБ за всіма рівнями ієрархії, як за допомогою системи як часткових, так і інтегрального (комплексного) показника.

Довготривала дискусія між ученими про те, що за допомогою системи часткових показників або інтегрального показника необхідно оцінювати те або інше соціально-економічне явище або процес, у тому числі КСП ІСБ, є безперспективною. Це пов'язано з тим, що для прийняття управлінських рішень необхідна як однозначність в оцінці КСП ІСБ (інтегральний показник), так і можливість аналізувати причини недостатньої КСП ІСБ (система часткових показників).

До принципів формування показників оцінки КСП слід віднести:

Принцип органічності означає, що сукупність показників, які характеризують КСП, тільки тоді буде системною, коли матиме яку-небудь загальну організаційну основу, що пояснює логіку її побудови.

Принцип неформальності передбачає, що система показників, які характеризують КСП, повинна мати максимальний ступінь динамічності й бути придатною для прийняття управлінських рішень.

Принцип наочності передбачає наявність деякого оптимального набору важливих показників, які характеризують КСП і взаємно доповнюють, але не дублюють один одного.

Принцип деревоподібності структури передбачає наявність у системі зв'язаних логічно й формальними співвідношеннями часткових, узагальнюючих і інтегральних показників, що характеризують КСП. При цьому сукупність часткових показників шляхом деяких математичних операцій повинна зводитися в один або кілька узагальнюючих показників. У свою чергу останні методом згортання можуть перетворюватися в інтегральний показник. Однак узагальнюючі й інтегральні показники не є заміниками часткових показників, вони не повинні розглядатися ізольовано від останніх, а лише в системі з ними.

Виходячи із зазначених вище вимог і принципів побудови системи показників, що характеризують КСП підприємства, спочатку необхідно визначити загальну організаційну основу, що пояснює логіку побудови системи показників.

КСП інтегрованих структур бізнесу – одна з характеристик їх здатності до конкурентної боротьби. Відповідно до наведеного вище визначення, КСП – це наявність в інтегрованій структурі бізнесу потенціалу до конкурентної боротьби.

Необхідно розглянути як можна оцінити потенційну здатність інтегрованої структури бізнесу.

І. П. Отенко й Л. М. Малярець, аналізуючи різні підходи до інтерпретації поняття «потенціал підприємства», виділили наступні напрямки в дослідженні даної категорії [113, с. 24]:

- 1) *ресурсний підхід* – ресурси (фактори виробництва) визначають можливості або потенціал підприємства;
- 2) *функціональний підхід* – види діяльності підприємства визначають його потенціал;
- 3) *інституціональний підхід* – потенціал підприємства характеризує здатності й можливості персоналу, визначені його інтелектуальними й морально-етичними якостями, а також накопиченим досвідом, знаннями, традиціями.

Найчастіше вчені серед факторів (ресурсів) внутрішнього середовища підприємства називають такі: фінансові – 13,5%; організаційної структури управління – 12,4%; кадрові – 9,2%; інформаційні – 8,5%; техніко-технологічні – 12,1% і ін. [62].

У роботі [62] пропонується при оцінці стратегічного потенціалу підприємства або ресурсів його внутрішнього середовища використати такі компоненти: техніко-технологічні ресурси, кадрові ресурси, ресурси фінансового стану, ресурси фінансових результатів.

У результаті порівняння думки різних учених як коефіцієнти, що характеризують стратегічний потенціал підприємства, були виділені наступні (рис. 5.10) (детальніше елементи стратегічного потенціалу див. п.2.2).

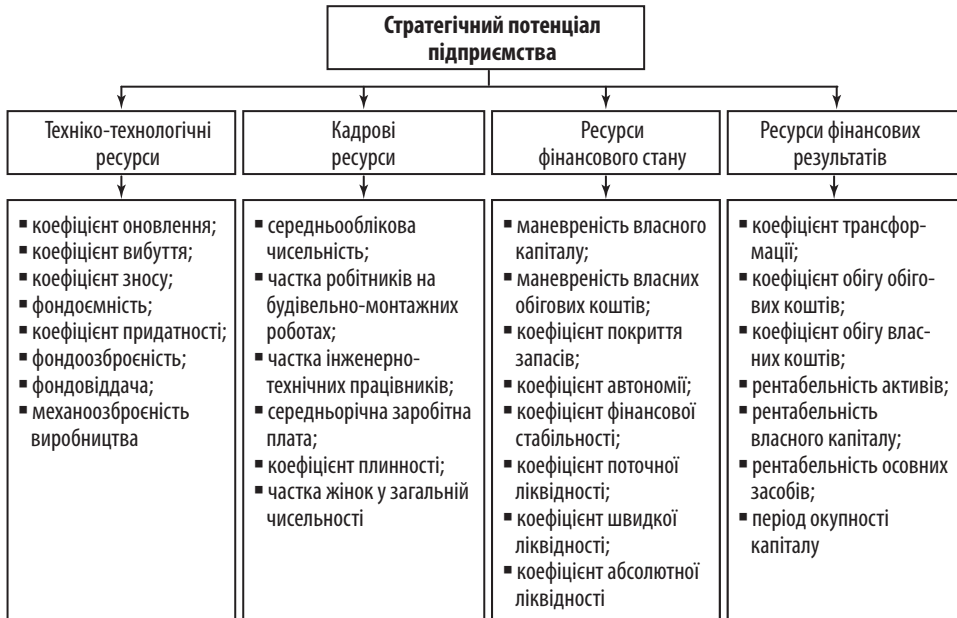


Рис. 5.10. Коефіцієнти, що характеризують ресурси стратегічного потенціалу підприємства [62, с. 119]

А. Ніколаєв загальний потенціал підприємства пропонує оцінювати за допомогою наступних компонентів: виробничо-технологічний потенціал, науково-технічний потенціал, фінансово-економічний потенціал, інноваційний потенціал, кадровий потенціал [106].

О. В. Ареф'єва й О. В. Коренков до складу потенціалу підприємства включають наступні його види: виробничий, управлінський, маркетинговий, кадровий, фінансовий і інноваційний (табл. 5.2) [8].

Розподіл видів потенціалу на внутрішній і зовнішній [8]

Вид потенціалу підприємства	Внутрішній потенціал	Зовнішній потенціал
1	2	3
Виробничий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розміри й потужність виробництва. 2. Тип і вік устаткування. 3. Тенденції продуктивності. 4. Джерела поставок. 5. Нормування робіт. 6. Рівень браку. 7. Витрати на одиницю продукції. 8. Рентабельність продукції. 9. Фондовіддача 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постачальники сировини і матеріалів. 2. Підрядники. 3. Доступність нових технологій і устаткування на ринку. 4. Залучення аутсорсингових компаній
Управлінський	<ol style="list-style-type: none"> 1. Імідж керівника підприємства. 2. Якість обслуговування клієнтів. 3. Корпоративна структура. 4. Кількість рівнів управлінської ієрархії. 5. Проходження інформації через управлінські рівні 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Партнери підприємства. 2. Посередники. 3. Відносини з конкурентами. 4. Інвестори. 5. Клієнти підприємства. 6. Органи державної влади, місцева адміністрація. 7. Податкова адміністрація. 8. Відносини зі ЗМІ
Маркетинговий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Номенклатура продукції. 2. Ефективність використання реклами. 3. Якість маркетингових досліджень. 4. Організація продажу і сервісу (збутова система). 5. Рентабельність продажу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розмір і частка ринку. 2. Діяльність конкурентів. 3. ЗМІ. 4. Клієнти. 5. PR-діяльність підприємства і його конкурентів. 6. Ступінь життєвого циклу галузі. 7. Залучення маркетингових агентств
Кадровий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виробник. 2. Продуктивність праці. 3. Процедура підбора кадрів. 4. Система стимулювання. 5. Плинність кадрів. 6. Професійно-кваліфікаційна структура кадрів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кадрові й агентства з найму. 2. PR-діяльність підприємства. 3. Курси підвищення кваліфікації. 4. Рівень заробітної плати. 5. Діяльність профспілок

1	2	3
Фінансовий	<ol style="list-style-type: none"> Активи. Валові заощадження. Джерела грошових надходжень. Показники балансу 	<ol style="list-style-type: none"> Фінансові інститути. Інвестори підприємства. Податкова адміністрація. Підрядники підприємства. Відносини з державними органами влади (можливість отримання державного кредиту). Страхові компанії
Інноваційний	<ol style="list-style-type: none"> Ефективність технологій виробництва. Ефективність інформаційних ресурсів 	<ol style="list-style-type: none"> Розроблювачі науково-технічної продукції. Конкуренти. Залучення аутсорсингових компаній. Кооперація із НДІ й науково-дослідними відділами інших компаній

А. Е. Воронкова структуру конкурентноспроможного потенціалу представляє трьома групами елементів, які в сукупності характеризують стан і можливості підприємства щодо створення, зміцнення й розвитку конкурентних переваг підприємства (рис. 5.11).

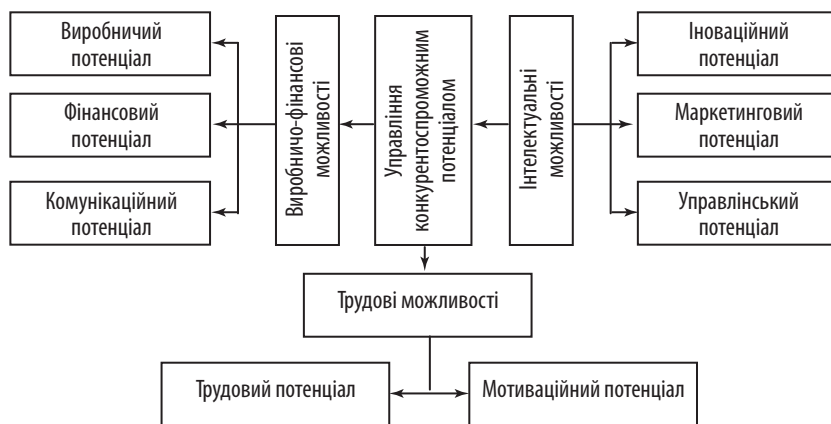


Рис. 5.11. Структура конкурентноспроможного потенціалу [25, с. 105]

Для того, щоб визначити склад компонентів, які містять у собі поняття КСП підприємства, необхідно представити останню в наступній кібернетичній моделі його функціонування (рис. 5.12).

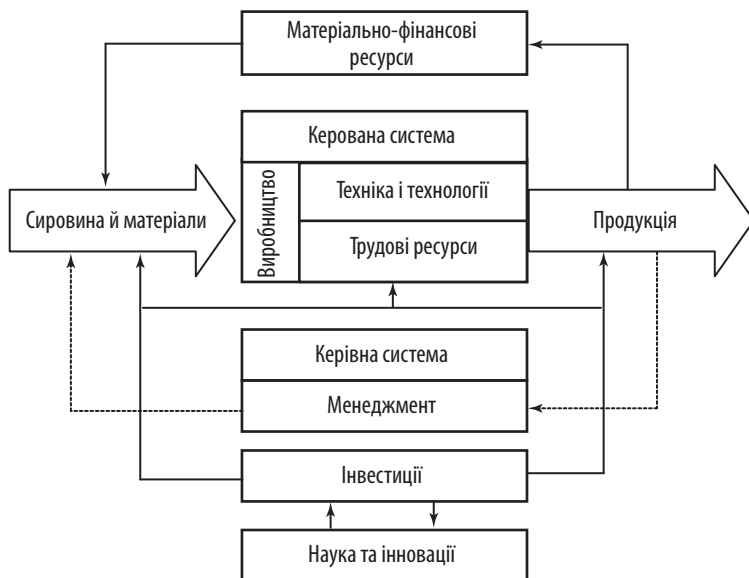


Рис. 5.12. Кібернетична модель функціонування підприємства

Грунтуючись на наведеній вище моделі, а також аналізі різних точок зору вчених на склад компонентів потенціалу підприємства, модель потенційної-ресурсної оцінки КСП суб'єктів господарювання можна представити в такий спосіб (рис. 5.13).



Рис. 5.13. Модель потенційної-ресурсної оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання

Розділ 5. ОСНОВНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У табл. 5.3 наведені показники, за допомогою яких оцінюються компоненти КСП суб'єктів господарювання, що входять до складу ІСБ [70].

Таблиця 5.3

Показники оцінки конкурентоспроможності СГ, що входять до складу ІСБ

Компонента	Показник
Товарно-продуктовий потенціал	Експорт продукції. Закордонне виробництво продукції. Залишки готової продукції
Техніко-технологічний потенціал	Відновлення основних фондів. Зношування основних фондів. Фондоозброєність
Виробничий потенціал	Виробничі потужності. Завантаження виробничих потужностей
Науково-інноваційний потенціал	Витрати на технологічні інновації. Нова продукція
Фінансовий потенціал	Розміщення капіталу. Оборотність капіталу. Використання капіталу
Кадровий потенціал	Вік працівників. Плинність кадрів ІТП із вищою освітою
Управлінський потенціал	Особистісна ефективність. Комунікативна ефективність. Інноваційна ефективність. Корпоративна ефективність
Матеріально-фінансові ресурси	Оборотні активи
Інвестиційні ресурси	Власний оборотний капітал

Слід зазначити, що система часткових показників, часом протилежно спрямованих, не дозволяє однозначно оцінити динаміку зміни КСП як суб'єктів господарювання, так і ІСБ. Тому для цієї мети пропонується використати інтегральні (комплексні) показники.

У літературі представлена велика кількість підходів до побудови інтегрального (комплексного, узагальнюючого) показника різних соціально-економічних явищ і процесів. Узагальнюючи найчастіше використовувані підходи до інтегральної оцінки соціально-економічних явищ і процесів, пропонується наступна схема їх класифікації (рис. 5.14).

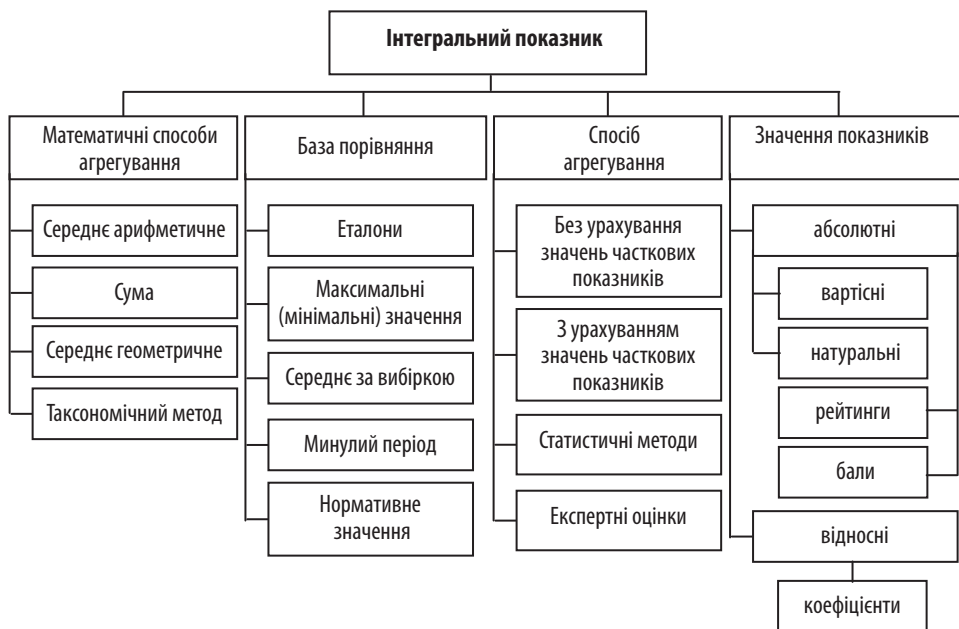


Рис. 5.14. Класифікаційна схема існуючих підходів до інтегральної оцінки соціально-економічних явищ і процесів [132, с. 95]

При побудові інтегрального показника КСП СГ, що входять до складу ІСБ, необхідно враховувати, що загальним у процесах управління соціально-економічними системами є їх ентропічний характер. Будь-яка система стабільна тільки в тому випадку, коли стабільний кожен елемент (ознака) цієї системи. Якщо в системі якась ознака нестабільна, то ця нестабільність вплине на загальний стан всіх об'єктів у цілому.

Значущість кожної ознаки динамічна й тому потрібна методика визначення числового значення значущості кожної ознаки на момент t . Значущість кожної ознаки характеризується величиною його ентропії, під якою розуміється «... міра хаосу, міра невпорядкованості елементів (ознак) будь-якої системи» [20, с. 346]. Чим більше розкид в оцінках ознаки, тим більша його ентропія. Зі збільшенням ентропії значущість ознаки зростає. У зв'язку із цим об'єкти, які досягли високих показників за ознаками з великою ентропією, повинні мати й більше інтегральне значення.

Інтегральне значення об'єкта не є простою арифметичною сумою його ознак, а інтегральна сума виду така:

$$I_{S_i} = \sum_{j=1}^n E_j b_{ij}, i = 1, m, \quad (5.16)$$

де I_{S_i} – інтегральне значення об'єкта S_i ;

E_j – ентропія j -ї ознаки;

b_{ij} – оцінка j -ї ознаки для i -го об'єкта;

m – кількість об'єктів;

n – кількість ознак.

Чим більша ентропія ознаки, тим більше він не впорядкований. Ця невпорядкованість вносить дезорганізацію в діяльність єдиної системи об'єктів і тим самим гальмує досягнення системою поставлених цілей. Якщо ж ентропія ознаки мала, то впливає, що і його значущість у загальній сукупності ознак теж мала.

Системне або інтегроване значення завжди більше суми вхідних у неї частин, будь-яке ціле виявляє якийсь приріст якості, тобто деякий «інтегральний ефект». Для знаходження цього приросту за вихідними даними необхідно зробити наступне:

1. Визначити чисельне значення ентропії кожної ознаки.
2. Визначити чисельне інтегральне значення кожного об'єкта системи.
3. Визначити рейтинг кожного об'єкта.

З урахуванням вищевикладеного формулу інтегрального показника конкурентоспроможності j -го СГ (K_{ij}), що входить до складу i -ї ІСБ, можна подати в такий спосіб:

$$K_{ij} = \sum_{\chi=1}^n \omega_{\chi} z_{ij\chi}, \quad (5.17)$$

де $z_{ij\chi}$ – кількісна стандартизована оцінка χ -ї частки показника оцінки конкурентоспроможності j -го СГ i -ї ІСБ;

ω_{χ} – коефіцієнт значущості χ -ї частки показника оцінки конкурентоспроможності СГ, визначається за формулою:

$$\omega_{\chi} = \frac{\delta_{\varphi}}{\sum_{\chi=1}^n \delta_{\chi}}, \quad (5.18)$$

де δ_{χ} – дисперсія (ентропія) χ -ї частки показника оцінки конкурентоспроможності СГ ІСБ;

n – кількість часткових показників, за допомогою яких оцінюється КСП j -го СГ i -ї ІСБ.

Стандартизована оцінка χ -ї частки показника КСП j -го СГ, що входить до складу i -ї ІСБ, визначається за формулою:

а) для стимуляторів:

$$x_{ij\chi} = \frac{x_{ij\chi} - x_{\min \chi}}{x_{\max \chi} - x_{\min \chi}}, \quad (5.19)$$

де $x_{ij\chi}$ – фактичне значення χ -ї частки показника КСП j -го СГ, що входить до складу i -ї ІСБ;

$x_{\min \chi}$ і $x_{\max \chi}$ – відповідно мінімальне й максимальне значення показника КСП серед аналізованих СГ, що входять до складу ІСБ.

б) для дестимуляторів:

$$z_{ij\chi} = \frac{x_{\max \chi} - x_{ij\chi}}{x_{\max \chi} - x_{\min \chi}}. \quad (5.20)$$

Таким чином, ґрунтуючись на наведених вище принципах, інтегральні показники оцінки КСП різних типів ІСБ можна представити в такий спосіб (табл. 5.4) [70; 29].

Принцип 4. Синергії при оцінці конкурентоспроможності ІСБ.

В основі оцінки КСП ІСБ лежить синергетична парадигма, відповідно до основного закону якої для будь-якого підприємства існує такий набір елементів, при якому його потенціал завжди буде або істотно більше суми потенціалів вхідних у нього елементів, або істотно менше.

В основу закону синергії покладено принцип емерджентності складних систем: спільна дія декількох факторів завжди або майже завжди відрізняється від суми роздільних ефектів.

На думку Н. Б. Рудики, можливі такі синергетичні ефекти [133, с. 10 – 14]:

- 1) економія операційних витрат;
- 2) скорочення витрат НДДКР;
- 3) ефект комбінування взаємодоповнювальних ресурсів;
- 4) ефект збільшення монопольної міцності корпорації;
- 5) усунення неефективного менеджменту.

Таблиця 5.4

Інтегральні показники оцінки конкурентоспроможності різних типів ІСБ

Тип ІСБ	Формула розрахунку	Умовні позначки
Горизонтально інтегрований суб'єкт бізнесу	$I_{ГІСБ_i} = \sum_{j=1}^n \alpha_{ij} \cdot K_{ij}$	<p>$I_{ГІСБ_i}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності i-го ГІСБ; α_{ij} – питома вага обсягу продажів j-го СГ у загальному обсязі продажів i-го ГІСБ; K_{ij} – інтегральний показник конкурентоспроможності j-го СГ, що входять до складу i-го ГІСБ; n – кількість СГ, що входять до складу i-го ГІСБ</p>
Вертикально інтегрований суб'єкт бізнесу	$I_{ВІСБ_i} = \frac{1}{k} \sum_{z=1}^l \beta_{iz} \sum_{j=1}^n \alpha_{ij} \cdot K_{ij}$	<p>$I_{ВІСБ_i}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності i-го ВІСБ; α_{ij} – питома вага обсягу продажів j-го СГ i-го ВІСБ на z-ом переділі (СЗГ); K_{ij} – інтегральний показник конкурентоспроможності j-го СГ i-ої ВІСБ на z-му переділі (СЗГ); n – кількість СГ i-го ВІСБ на z-му переділі (СЗГ); β_{ij} – питома вага обсягу продажів СГ z-то переділу (СЗГ) у загальному обсязі продажів i-го ВІСБ; l – фактична кількість переділів (СЗГ), у яких конкурують СГ, що входять до складу i-го ВІСБ; k – максимальна можлива кількість переділів (СЗГ), у яких може конкурувати ВІСБ через СГ, що входять у її склад</p>
Диверсифікований інтегрований суб'єкт бізнесу	$I_{ДІСБ_i} = \gamma_{if} \sum_{j=1}^n \alpha_{ij} \cdot K_{ij} + \gamma_s \sum_{s=1}^v \frac{1}{k} \sum_{z=1}^l \beta_{isz} \sum_{j=1}^n \alpha_{ijz} \cdot K_{ijz}$	<p>$I_{ДІСБ_i}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності i-го ДІСБ; γ_{if} – питома вага в обсязі продажів i-го ДІСБ СГ f-ї горизонтально інтегрованої СЗГ; α_{ij} – кількість горизонтально інтегрованих СЗГ, у яких конкурують СГ, що входять до складу i-го ДІСБ; γ_s – питома вага в обсязі продажів i-го ДІСБ СГ s-тої вертикально інтегрованої СЗГ; v – кількість вертикально інтегрованих СЗГ, у яких конкурують СГ, що входять до складу i-го ДІСБ</p>

Е. Кемпбелл і Л. Саммерс дотримуються точки зору, що одним зі способів класифікації синергізму є розподіл за критерієм складового прибутку [69, с. 39 – 42]: 1) торгівельний; 2) операційний; 3) інвестиційний; 4) управлінський. Аналогічної точки зору дотримується І. Ансофф [4].

П. Гохан вважає, що двома головними типами синергії є операційний й фінансовий [31].

І. Ансофф зазначає, що «всі синергетичні ефекти можна описати трьома змінними: збільшення прибутку, зниження оперативних витрат і зниження потреби в інвестиціях» [4, с. 135].

П. Гохан пише з цього приводу наступне: «Синергія забезпечує об'єднаній компанії позитивну чисту вартість поглинання» [31, с. 154]. При цьому формула синергетичного ефекту буде такою:

$$NAV = [V_{AB} - (V_A + V_B)] - (P + E), \quad (5.21)$$

де V_{AB} – об'єднана вартість двох компаній;

V_A – ринкова вартість акцій компанії А;

V_B – ринкова вартість акцій компанії В;

P – премія, виплачена за компанію В;

E – витрати процесу поглинання.

Е. Кемпбелл і Л. Саммерс вважають, що «потенційний прибуток від капіталовкладень інтегрованої компанії виявляється більш високим, ніж сумарний виторг, отриманий у випадку виробництва того ж обсягу товарів, але вже групою незалежних фірм» [69, с. 39]:

$$(ROI)_S > (ROI)_T, \quad (5.22)$$

де ROI_S – норма повернення інвестицій інтегрованою компанією;

ROI_T – норма повернення інвестицій незалежних фірм.

Е. О. Смірнов для оцінки синергетичного ефекту використовує такий показник, як потенціал системи, що повинен бути істотно вищим або нижчим суми потенціалів, що складають діяльність ресурсів [140, с. 101]:

$$P_{K3} \geq P_1 + P_2 + P_3, \quad (5.23)$$

де P_{K3} – загальний потенціал компанії;

$P_1 + P_2 + P_3$ – потенціал ресурсів, що складають діяльність компанії.

Напрямки прояву синергетичного ефекту в ІСБ: зростання прибутковості й капіталізація. Для оцінки цих напрямків прояву синергетичного ефекту пропонуються такі показники (табл. 5.5) [29].

Таблиця 5.5

Показники кількісної оцінки прояву результатів синергетичного ефекту в ІСБ

Напрямки прояву синергетичного ефекту	Показник
Прибутковість	$Pa = P_{ICBi} \cdot A_{ICBi}$ де Pa – прибутковість активів i -ї ІСБ цього року; P_{ICBi} – прибуток чистий i -ї ІСБ цього року; A_{ICBi} – активи i -ї ІСБ цього року
Капіталізація	$Ko_{ICBi} = Ka_{ICBi} \cdot A_{ICBi}$ де Ko – відносне значення капіталізації i -ї ІСБ цього року; Ka_{ICBi} – абсолютне значення капіталізації i -ї ІСБ цього року

Далі необхідно кількісні оцінки КСП ІСБ за різними напрямками прояву синергетичного ефекту від взаємодії вхідних у його склад СГ об'єднати в єдину якісну оцінку. З цієї метою пропонуються наступні двовимірні матриці (рис. 5.15 – 5.17).

I_{ICB}	Середня	Висока
	Низька	Середня
I_{CP}		
	Pa_{CP}	Pa_{ICB}

Рис. 5.15. Двовимірна матриця якісної оцінки конкурентоспроможності ІСБ із урахуванням синергетичного ефекту, отриманого у вигляді високої прибутковості активів

I_{ICB}	Середня	Висока
	Низька	Середня
I_{CP}		
	Ko_{CP}	Ko_{ICB}

Рис. 5.16. Двовимірна матриця якісної оцінки конкурентоспроможності ІСБ із урахуванням синергетичного ефекту, отриманого у вигляді високої капіталізації

$R_{a_{ICB}}$				
В	Середня	Висока	Висока	
С	Низька	Середня	Висока	
Н	Низька	Низька	Середня	
	Н	С	В	$K_{o_{ICB}}$

Рис. 5.17. Двовимірна матриця якісної оцінки конкурентоспроможності ІСБ із урахуванням всіх видів синергетичного ефекту

Як видно із поданих матриць, спочатку здійснюється позиціонування відповідно до якісної оцінки ІСБ у двох площинах: «КСП-прибутковість активів» і «КСП-капіталізація». Далі ці ж ІСБ позиціюються, знову ж відповідно до якісної оцінки, у матриці, поданої на рис. 5.17, у площині одержання двох видів синергетичного ефекту «прибутковості-капіталізації».

Отриманий результат характеризує КСП ІСБ із урахуванням того, чи отриманий синергетичний ефект від інтеграції СГ у єдиний виробничий комплекс.

Контрольні запитання

1. Яку роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства відіграє її оцінка?
2. Які існують наукові підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства?
3. У чому полягає сутність оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства комплексним способом?
4. Охарактеризуйте інтегральні методи оцінки конкурентоспроможності. У чому полягають їх переваги і недоліки?
5. Проаналізуйте матричні методи оцінки конкурентоспроможності. Які показники утворюють параметри матриць?
6. Проаналізуйте такий інструмент стратегічного аналізу як проект PIMS. У чому його переваги і недоліки?
7. Яку роль в оцінці конкурентоспроможності відіграє факторно-функціональний аналіз?
8. Сформулюйте концептуальні положення оцінки конкурентоспроможності ІСБ.
9. Назвіть принципи оцінки конкурентоспроможності ІСБ.
10. Перелічіть показники кількісної оцінки прояву результатів синергетичного ефекту в ІСБ.

Розділ 6

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Оцінка конкурентного середовища підприємства

Підприємство, для того щоб вчасно зреагувати на негативні тенденції зовнішнього середовища у вигляді реалізації адаптаційних заходів і ефективно впровадити позитивні тенденції ззовні, має глибоко і всебічно аналізувати середовище його функціонування, тобто спрогнозувати, які рушійні сили будуть діяти у майбутньому.

Перш за все в таких умовах доцільним стає формування системи моніторингу з метою вивчення ситуації, що склалася, а також спостереження за тенденціями відповідних соціально-економічних процесів в країні та, за необхідності, за її межами. Специфіка організації моніторингу конкурентного середовища підприємства викладена у підрозділі 8.1.

Наступним кроком у ході дослідження конкурентного середовища є вивчення та аналіз становища конкуруючих підприємств на ринку. Підприємство може не звертати уваги на конкурентів. Однак знання конкурентів, їх товарів і методів роботи на ринку може допомогти підвищити КСП підприємства навіть за невеликих змін у роботі. Конкуренція присутня майже у всіх сферах діяльності, це найочевидніший фактор зовнішнього середовища підприємства. Але незважаючи на свою очевидність, це найменш вивчений фактор. Важливість спостереження за діяльністю конкурентів визначається тим, що це в деякому змісті дзеркальне відображення власної діяльності підприємства. Аналіз конкурентів необхідний для визначення меж можливого стратегічного просування конкурентів, а також оцінки можливої реакції й стратегічного потенціалу конкурентів. Здійснення такого аналізу пов'язане з обробкою великої кількості інформації, яку необхідно здобути, узагальнити й на її основі зробити відповідні стратегічні висновки.

Під аналізом діяльності конкурентів розуміється постійно діюча система контролю й аналізу підприємств-конкурентів, метою якої є визначення їх позицій, виявлення сильних і слабких сторін їх діяльності, оцінка власних можливостей і на цій основі – розробка стратегії й тактики конкурентної поведінки на ринку.

Основними завданнями, які виконуються у процесі аналізу, є:

- ▶ відстеження динамічно мінливої інформації про стан підприємств-конкурентів, яка постійно змінюється, а також позиції, яку вони займають у конкурентному середовищі;
- ▶ формування на основі отриманої інформації моделі, що забезпечує часткове або повне структурування проблемної ситуації;
- ▶ визначення позиції підприємства стосовно конкурентів у конкурентному середовищі;
- ▶ виявлення сильних/слабких сторін конкурентів, а також загроз, що надходять від них;
- ▶ здійснення прогнозу майбутніх стратегій і рішень конкурентів;
- ▶ прогнозування реакції конкурентів на стратегію й дію підприємства;
- ▶ визначення впливу конкурентів на рівень конкурентних переваг підприємства.

Метою проведення аналізу діяльності конкурентів є збирання й обробка інформації, необхідної для розробки стратегії розвитку підприємства. Послідовність аналізу діяльності конкурентів у вигляді загальної схеми подано на *рис. 6.1* [150].

Розроблена послідовність дозволяє проаналізувати діяльність основних конкурентів і на основі отриманих результатів сформувати відповідну стратегію розвитку підприємства у сформованих зовнішніх і внутрішніх умовах його функціонування. Для порівняння конкурентних позицій підприємств конкурентного середовища використовують концепцію стратегічних груп. Класифікація підприємств за стратегічними групами виробляється на основі складання карти стратегічних груп.

Цей аналітичний підхід, який використовується у процесі аналізу діяльності конкурентів підприємства, пов'язує аналіз галузі в цілому й оцінку положення кожного підприємства окремо. Він особливо ефективний у тому випадку, коли в галузі діє так багато конкурентів, що вивчити кожного з них немає змоги.

Запропонована М. Портером ідея виділення стратегічних груп конкурентів, а по суті – сегментації конкурентів, може зробити процес аналізу конкуренції керованим. Даний підхід корисний у тих випадках, коли галузь складається з декількох груп конкурентів, причому кожна з них займає чітко розрізнявану покупцями, відмінну від інших позицію на ринку й має власні способи роботи з покупцями.

Стратегічна група конкурентів – це певна кількість фірм, що є суперниками, у певній галузі та мають загальні риси. Такими рисами можуть бути схожі стра-

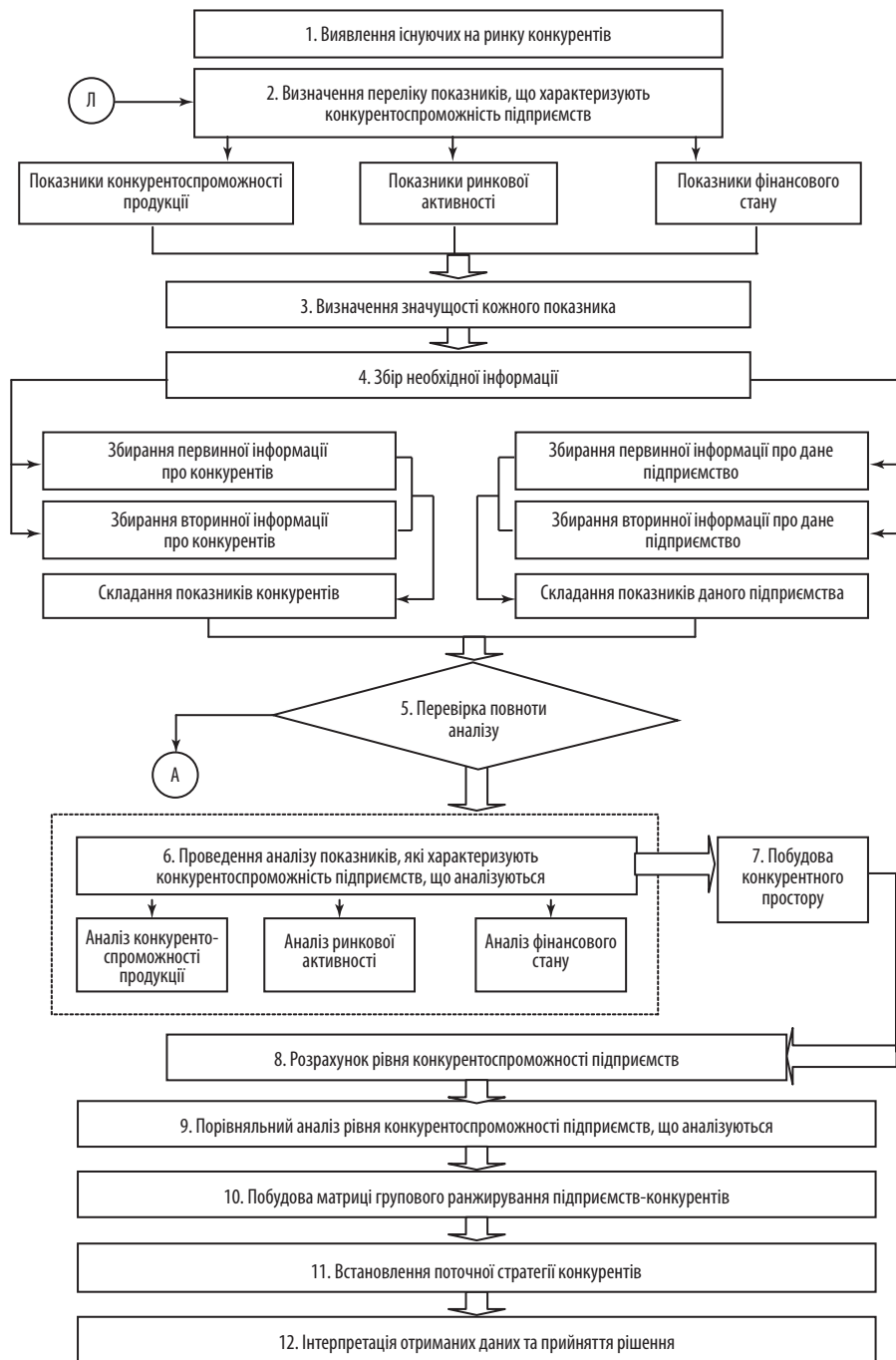


Рис. 6.1. Загальна схема послідовності аналізу діяльності основних конкурентів

тегії конкуренції, однакові позиції на ринку, схожі товари, канали збуту, сервіс та інші елементи маркетингу. Встановити стратегічну групу – означає визначити бар'єри, які відокремлюють одну групу від іншої. Такими бар'єрами можуть бути розмір підприємств, диференціація товарів, спеціалізована робоча сила, унікальні технології, наявність патентів тощо. На ринку фінансових послуг можна виділити, наприклад, такі групи: місцеві банки; філії великих іногородніх банків; небанківські установи.

Основні стратегічні висновки на основі встановлення стратегічних груп підприємств-конкурентів:

1. Підприємства однієї стратегічної групи є більш очевидними конкурентами, ніж підприємства різних груп. Зазвичай жорстока конкурентна боротьба відбувається усередині групи.
2. Підприємства в різних стратегічних групах будуть мати різні конкурентні переваги й потенційну прибутковість. Часто вони випробовують різний ступінь загрози з боку товарів-замінників.
3. Зміна ринкових умов нерідко може мати різний ефект для різних груп, у тому числі може стимулювати підприємства до переходу в інші стратегічні групи.
4. Збільшення кількості стратегічних груп у галузі може підсилювати конкуренцію.

Наочною формою уявлення про галузь у цілому й про окремі стратегічні групи конкурентів є карти стратегічних груп.

Розробка карт стратегічних груп включає такі дії:

- 1) обрати розмірність – вагомі характеристики, що дозволяють диференціювати різні підприємства в галузі. У цьому випадку такими характеристиками є ціна і якість продукції;
- 2) на основі попереднього дослідження й аналізу класифікувати підприємства відповідно до заданих характеристик;
- 3) підприємства зі схожими характеристиками об'єднати в стратегічні групи. В ідеальному випадку розмір кола, що зображує кожну групу, має бути прямо пропорційний обсягу продажу групи у відповідній сфері позиційної карти.

Підприємства однієї стратегічної групи є очевидними суперниками, у той час як підприємства з розташованих далеко одна від одної груп навряд чи взагалі можуть конкурувати. Складності побудови позиційних карт пов'язані з тим, що коли обрано характеристики, які корелюють між собою, то така карта не є цікавою.

У рамках порівняння позицій підприємств-конкурентів необхідно проводити оцінку рівнів їх КСП у ході аналізу конкурентного середовища, в якому вони функціонують. З цією метою можна використовувати вже розглянуті у підрозділі 5.1 методи оцінки КСП.

На особливу увагу заслуговує один з *методів оцінки конкурентоспроможності, який ґрунтується на порівнянні з еталоном* – таксономічний аналіз.

Назва таксономічних методів походить від грецьких слів: *taxis* – «розташування», «порядок» і *nomos* – «закон», «правило», «принцип». Таксономія – це наука про правила впорядкування й класифікації. Основним поняттям, використовуваним у ній, є так звана «таксономічна відстань», тобто відстань між точками багатовимірному простору, обчислювальна найчастіше за правилами аналітичної геометрії. Розмірність простору визначається кількістю ознак, що характеризують одиниці досліджуваної сукупності. У двоїстому ж завданні, де ознаки виступають у ролі об'єктів дослідження, розмірність простору визначається кількістю структурних одиниць. Таким чином, таксономічна відстань обчислюється між точками-одиницями або точками-ознаками, розташованими в багатовимірному просторі. Розраховані відстані дозволяють визначити положення кожної точки щодо інших, і, отже, визначити місце цієї точки у всій сукупності, що дає можливість їх впорядкування й класифікації.

Таксономічний аналіз широко застосовується за проведення порівняльного аналізу в економіці, він дозволяє розширити можливості проведення різних зіставлень і вимірювань багатовимірних об'єктів.

У даному підході застосовується метод оцінки КСП підприємств обраного кластера на основі зіставлення відповідних груп коефіцієнтів, що характеризують фінансово-економічну й виробничо-господарську діяльність досліджуваних об'єктів, з еталонними значеннями обґрунтованих коефіцієнтів. У результаті розрахунків різномірні за сутністю показники групуються для визначення єдиного узагальнюючого значення необхідних ознак, що всебічно описують об'єкт дослідження.

Для зіставлення об'єктів, що характеризуються великою кількістю ознак, найчастіше застосовуються таксономічні процедури. Одним з методів дослідження багатовимірних об'єктів є таксономічний показник рівня розвитку, запропонований В. Плютою [115]. Він становить синтетичну величину, «рівнодійну» всіх ознак, які характеризують одиниці досліджуваної сукупності, що дозволяє з його допомогою лінійно впорядкувати елементи даної сукупності.

Попередньою операцією, з якої починається побудова показника рівня розвитку (або використання), є визначення елементів матриці спостережень X :

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1k} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2k} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{i1} & x_{i2} & \dots & x_{ik} & \dots & x_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{t1} & x_{t2} & \dots & x_{tk} & \dots & x_{tn} \end{bmatrix}, \quad (6.1)$$

де n – число базових коефіцієнтів у складі ресурсу;

t – кількість років, за які розраховувалися базові коефіцієнти;

x_{ik} – значення коефіцієнта k у році t для одиниці i .

Значення коефіцієнтів, що входять у матрицю (6.1), піддаються стандартизації. Це перетворення здійснюється відповідно до формули [115]:

$$z_{ik} = \frac{x_{ik} - \bar{x}_k}{S_k}, \quad (6.2)$$

причому

$$\bar{x}_k = \frac{1}{t} \sum_{i=1}^t x_{ik}, \quad (6.3)$$

$$S_k = \left[\frac{1}{t} \sum_{i=1}^t (x_{ik} - \bar{x}_k)^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (6.4)$$

де $k = 1, 2, \dots, n$;

x_{ik} – значення коефіцієнта k для одиниці i ;

\bar{x}_k – середнє арифметичне значення коефіцієнта k ;

S_k – стандартне відхилення коефіцієнта k ;

z_{ik} – стандартизоване значення коефіцієнта k для одиниці i .

Процедура стандартизації ознак приводить не тільки до елімінування (усереднення) одиниць виміру, але й до вирівнювання значення ознак, оскільки ознаки, включені в матрицю спостережень (6.1), неоднорідні й описують різні властивості об'єкта дослідження.

Наступним кроком у розглянутій процедурі є диференціація ознак матриці спостережень. Усі змінні поділяються на стимулятори й дестимулятори. Підставою поділу ознак на дві групи є характер впливу кожного з них на рівень розвитку досліджуваних об'єктів. Ознаки, що роблять позитивний, стимулюючий вплив на рівень розвитку об'єктів (у цьому випадку – рівень КСП підприємства), назива-

ються стимуляторами, на відміну від ознак, які здійснюють гальмуючу дію і тому називаються дестимуляторами.

Поділ ознак на стимулятори й дестимулятори є основою для побудови так званого «еталона розвитку», що становить точку P_0 з наступними координатами:

$$z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0i}, \dots, z_{0n}, \quad (6.5)$$

де $z_{0s} = \max z_{rs}$, якщо $s \in I$,

$z_{0s} = \min z_{rs}$, якщо $s \notin I$ ($s = 1, 2, \dots, n$),

де I – безліч стимуляторів;

z_{rs} – стандартизоване значення ознаки s для одиниці r .

Відстань між окремими точками-одиницями й точкою P_0 , що становить еталон розвитку, позначається C_{i0} і розраховується у такий спосіб [115]:

$$C_{i0} = \left[\sum_{i=1}^t (z_{is} - z_{os})^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (i = 1, 2, \dots, t). \quad (6.6)$$

Отримані відстані є вихідними величинами, використовуваними для розрахунку показника рівня розвитку:

$$d_i^* = C_{i0} / C_o, \quad (6.7)$$

де

$$C_o = \overline{C_o} + 2S_o, \quad (6.8)$$

$$\overline{C_o} = \frac{1}{n} \sum_{s=1}^n C_{io}, \quad (6.9)$$

$$S_o = \left[\frac{1}{n} \sum_{s=1}^n (C_{io} - \overline{C_o})^2 \right]^{\frac{1}{2}}. \quad (6.10)$$

Показник рівня розвитку d_i характеризується тим, що є величиною позитивною й лише з імовірністю, близькою до нуля, може виявитися більшим за одиницю. Інтерпретація значення така: досліджувана одиниця тим більш розвинена, чим ближчим є значення показника d_i до нуля. На практиці частіше використовується модифікований показник рівня розвитку d_i^* [115]:

$$d_i^* = 1 - C_{i0} / C_o = 1 - d_i. \quad (6.11)$$

Із цієї формули видно, що чим ближче значення показника рівня розвитку до одиниці, тим вищий рівень КСП у досліджуваного підприємства.

Оцінка рівня КСП підприємства і його конкурентів, визначення основних конкурентів, вибір необхідної послідовності дій для проведення аналізу діяльності підприємств-конкурентів – трудомісткий і маловивчений процес, але його підсумки допомагають визначити стратегічні напрямки фінансової й господарської діяльності підприємства, що необхідно для правильного вибору відповідної стратегії розвитку підприємства.

6.2. Напрями оцінки стратегічного потенціалу підприємства

У процесі діагностики визначаються проблеми підприємства і причини їх виникнення. Методи, які використовуються при діагностиці, можуть бути різними, що, в першу чергу, залежить від мети дослідження та від способу отримання інформації. На підприємствах найчастіше використовують бесіди зі співробітниками, наради, вивчення документів і статистичних матеріалів, спостереження, порівняння, моделювання тощо. Але у кожному випадку метою внутрішнього аналізу є глибоке вивчення специфіки розвитку суб'єкта господарювання, виявлення ступеня відповідності стратегічних цілей підприємства, його реальних можливостей і вимог оточення, та, як наслідок, інформаційне забезпечення прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегії та шляхів її реалізації. Необхідно зауважити, що висновки за результатами аналізу внутрішнього середовища мають перетинатися зі станом оточення, що вкрай необхідно для перевірки власних уявлень про тенденції і складність зовнішнього середовища.

На жаль, на підприємствах не існує єдиної інформаційної бази для аналізу їх потенціалу. У господарській практиці використовується безліч техніко-економічних показників, що характеризують діяльність підприємства. Однак при оцінці елементів, що утворюють СПП, багато з цих показників не є необхідними. Виникає завдання визначення якомога меншого набору фінансово-економічних показників, за допомогою яких буде отримана інформація про елементи СПП, що дозволяє проводити власно його оцінку й порівнювати з підприємствами-конкурентами.

Проведений аналіз точок зору щодо визначення поняття потенціалу, його структурних елементів дозволив виділити споріднені основні елементи даного поняття. Загальним для наведених тлумачень потенціалу підприємства виступає його зв'язок з ресурсами, які є в розпорядженні, можливістю їх використання в процесі створення певних благ (товарів, послуг) та спрямованістю на досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Отже, СПП складається із системи ресурсів і джерел їх поповнення, зв'язків, можливостей і управлінських здібностей, що спрямовані на забезпечення його розвитку шляхом реалізації відповідної стратегії.

У науковій літературі виділяють чотири основних підходи до практичної оцінки СПП [177]:

1. *Ресурсний підхід*, який орієнтований на визначення потенціалу підприємства як сукупності виробничих ресурсів, оцінює його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих складових. Ресурси розглядаються як можливості досягнення цілей. Тобто мати певні можливості означає володіти необхідними для цього умовами та засобами. Оцінюючи потенціал, необхідно враховувати: матеріально-технічні ресурси з окремими досягненнями засобів праці; трудові ресурси; енергетичні й інформаційні ресурси; фінансові ресурси. Кожен з окремих видів ресурсів має свій внесок у формування кінцевих результатів. Як наслідок необхідно враховувати, вивчати й формувати структуру складових потенціалу підприємства з метою досягнення максимальних результатів.

2. *Структурний підхід (функціональний)* орієнтований на визначення структури виробничого потенціалу підприємства. Він визначає його величину, виходячи із прогресивних норм і нормативних співвідношень, які встановлюються найбільш удосконаленими технологіями, організацією виробництва взагалі й окремими підсистемами підприємства, які використовуються в галузі. Аналіз і оцінка структурних характеристик стратегічного потенціалу пов'язана з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, у сукупності й у взаємодії. Це приводить до того, що важко встановити значення кожного типу ресурсів окремо щодо внеску в потенціал.

3. *Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід* спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу представленим цілям. Він визначає його величину як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, ідеальному, поданню про склад, структуру й механізм його функціонування, для виготовлення конкурентоспроможної продукції. Він знаходить відображення в нормативному дереві цілей із широким спектром локальних системних характеристик окремих елементів і взаємозв'язків.

4. *Інформаційний підхід* акцентує увагу на оптимальності зв'язків і достатності інформаційних потоків між елементами потенціалу. Аналіз і оцінка інформаційних зв'язків стратегічного потенціалу пов'язана з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, у сукупності, тому дуже складним є встановлення достатності, своєчасності і достовірності інформації та наслідків від порушень у цьому процесі з урахуванням його витратності.

Ринкові відносини, що динамічно розвиваються і обумовлюють процеси докорінних соціально-економічних перетворень, вимагають виважених і своєчасних управлінських рішень, що ґрунтуються на всебічній оцінці внутрішнього

і зовнішнього середовища підприємства. Резерви підвищення рівня розвитку підприємства сконцентровані у внутрішньому середовищі, в той час коли зовнішні фактори можуть складати передумови як позитивного, так і негативного напрямку розвитку не тільки окремого підприємства, а й галузі в цілому. За умов прийняття визначення розвитку підприємства як кількісно-якісних змін, що приводять до підвищення стратегічного потенціалу, формування нових і посилення існуючих конкурентних переваг з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, метою аналізу внутрішнього середовища є оцінка СПП. На основі визначення рівня розвитку СПП можна зробити висновок про стан суб'єкта господарювання, «вузькі місця», резерви і особливості його розвитку, напрями формування стратегії розвитку. Від розвитку внутрішнього середовища залежить стійкість підприємства і здатність протистояти кризоутворюючим факторам зовнішнього середовища і вирішувати виниклі суперечності.

У рамках виділених підходів пропонуються різні методи щодо оцінки СПП. Одним з методів оцінювання внутрішнього середовища підприємства є SWOT-аналіз, у частині SW, що застосовується для визначення сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання.

І. Ансофф [5; 6] акцентує увагу на тому, що в умовах швидкоплинних ринкових процесів «сили», які ґрунтуються на минулій діяльності підприємства, можуть перетворюватись на певні слабкості. Таким чином, концепцію SWOT-аналізу коректно застосовувати як первинний етап аналізу внутрішнього середовища. З метою оцінювання потенціалу використовується профіль можливостей підприємства. При цьому визначається «норматив можливостей» як відношення існуючого потенціалу до необхідного для реалізації оптимальної стратегії, який отримується експертним шляхом.

Досить обґрунтованим і таким, що заслуговує уваги, підхід А. Градова до оцінки стратегічного потенціалу підприємства, що передбачає побудову матриці відповідності внутрішніх ресурсів окремим елементам потенціалу (здатностям суб'єкта господарювання) з урахуванням коефіцієнтів значущості останніх. Умови, сформовані СПП, оцінюються показниками [193]:

$$СПП = \sqrt[5]{\prod_{z=1}^{z=5} СП_z}; \quad (6.12)$$

$$СПП_z = \sqrt[K]{\prod_{i=1}^{i=K} СП_{iz}}; \quad (6.13)$$

$$СП_{iz} = \sqrt[L]{\prod_{j=1}^{j=L} R^{\Delta}_{jiz}}; \quad (6.14)$$

$$R^{\Delta}_{jiz} = K^{\Delta}_{iz} \times K^{CP}_{jz}, \quad (6.15)$$

де R^{Δ}_{jiz} – показник оцінки i -го елемента СПП відповідно до j -го ресурсу вимогам, що відповідають цілям у z -му етапі ЖЦКПП;

K^{Δ}_{iz} – коефіцієнт значущості i -го елемента стратегічного потенціалу в z -му етапі ЖЦКПП;

K^{CP}_{jz} – коефіцієнт відповідності j -го ресурсу вимогам, що відповідають цілям підприємства в z -му етапі ЖЦКПП;

$СПП$, $СПП_z$, $СП_{iz}$ – показники відповідності стратегічного потенціалу цілям підприємства із формування конкурентної переваги за весь ЖЦКПП, за z -й етап ЖЦКПП, i -го елемента стратегічного потенціалу за z -й етап ЖЦКПП, j -го виду ресурсу за z -й етап ЖЦКПП, j -го виду ресурсу за весь ЖЦКПП відповідно;

$Z = 1, \dots, 5$ – етапи життєвого циклу конкурентної переваги підприємства;

$i = 1, \dots, k$ – елементи стратегічного потенціалу підприємства;

$j = 1, \dots, L$ – ресурси, що знаходяться у володінні підприємства.

Особливістю даної методики є отримання рівнів розвитку за елементами потенціалу і окремими ресурсами, а також зручність проведення аналізу розрахованих результатів. Покращуючи внутрішню будову, працюючи над удосконаленням пропорцій і підтримкою збалансованості видів ресурсів, що використовуються, підприємство збільшує свої можливості.

Підхід А. Воронкової [25] містить розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства, що складається із суми добутку вагового коефіцієнта та відношення окремого елемента потенціалу підприємства до середньогрупового (середньогалузевого).

Середня оцінка елементів (O_{CP}) за групою підприємств-конкурентів розраховується як:

$$O_{CP} = \sum O / n, \quad (6.16)$$

де $\sum O$ – оцінки елементів за групою підприємств-конкурентів;

n – кількість конкурентів.

Інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу підприємства ($I_{ПП}$) визначається таким чином:

$$I_{ПП} = \sum I_{ПП}, \quad (6.17)$$

$$I_{П} = v \times O / O_{СР}, \quad (6.18)$$

де $I_{П}$ – інтегральний показник за елементом;

v – ваговий коефіцієнт;

O – оцінка елемента досліджуваного підприємства.

Особливістю такої оцінки є можливість урахування середньогалузевих показників та діагностування, таким чином, позиції підприємства, що аналізується, в конкуренції в галузі, а також регулювання конкурентоспроможного потенціалу за рахунок управління його елементами. Пропонований підхід до розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства дозволяє в цілому оцінити положення аналізованого господарюючого суб'єкта по відношенню до конкурентів, а також проводити аналіз окремих елементів потенціалу.

Є. Попов у роботі [118] оцінює ринковий потенціал, що складається з аналітичного, виробничого і комунікаційного потенціалів. В основі визначення потенціалу є інтегральний показник, котрий розраховується як сума добутку вагових коефіцієнтів на величину потенціалів нижчого рівня:

$$П_j = \sum_{i=1}^k k_i \times П_{ij}, \quad (6.19)$$

де $П_j$ – оцінюваний потенціал;

k_i – ваговий коефіцієнт i -ї складової потенціалу;

$П_{ij}$ – i -а складова j -го потенціалу.

При цьому виділяються наступні складові ринкового потенціалу підприємства:

$$РП = f(П_1, П_2, П_3, П_4), \quad (6.20)$$

де $П_1$ – методичний (інструментальний) ринковий потенціал, під яким розуміється сукупність аналітичного, виробничого і комунікативного потенціалів;

$П_2$ – потенціал людських (трудових) ресурсів, який має на увазі кваліфікацію і досвід персоналу, управлінську структуру підприємства;

$П_3$ – потенціал матеріальних ресурсів, який включає речовинні і фінансові ресурси;

$П_4$ – потенціал інформаційних ресурсів, які пропонується розглядати як об'єднання системного забезпечення, прикладних програм, роботи з базами даних і зовнішніх зв'язків підприємства.

Необхідно зазначити деякі особливості, що ускладнюють практичне застосування даного методу для оцінки СПП: складність в інформаційному забезпеченні розрахунків, а також трудомісткість.

У роботі [62; 177] застосовано підхід до оцінки потенціалу підприємства, що базується на моделі еластичності з використанням таксономічного аналізу. Наведена методика дозволяє нівелювати чергу вищезазначених недоліків, але сфера її використання обмежується ресурсною концепцією. Якщо обрати таку методику розрахунку, наприклад, для застосування цільового підходу, то більш коректно говорити про рівень розвитку внутрішніх ресурсів підприємства.

Побудований на цій основі зведений показник рівня ефективності використання ресурсів D_i характеризує такі показники для окремих ресурсів. Величина зведеного показника відбиває сукупні зміни, що відбулися за ряд років у значеннях окремих показників, що є перевагою і підкреслює репрезентативність отриманих кількісних оцінок. Оскільки СПП відбиває характер кількісних і якісних змін у внутрішньому середовищі, інтегральний рівень його розвитку запропоновано оцінювати за наступною моделлю еластичності:

$$Y_{cnn} = \prod_{i=1}^n Z_i^{\varepsilon_i}, \quad (6.21)$$

де Y_{cnn} – рівень розвитку стратегічного потенціалу підприємства;

Z_i – значення показника рівня розвитку i -ї складової СПП;

n – кількість складових стратегічного потенціалу підприємства;

ε_i – коефіцієнт еластичності впливу рівня розвитку i -ї складової на рівень розвитку СПП.

Коефіцієнти еластичності ε_j визначаються для кожного чинника як відношення відносної зміни результатного показника до відповідної відносної зміни окремого чинника [62; 177]:

$$\varepsilon_i = \frac{\Delta Y_{СПП}}{Y_{СПП}} \Big/ \frac{\Delta X_i}{X_i} = \frac{1}{1} \Big/ \frac{(1 - X_i)}{X_i} = \frac{X_i}{(1 - X_i)}, \quad (6.21)$$

де $\Delta Z_{СПП}$ – приріст значення показника рівня розвитку i -ї складової стратегічного потенціалу підприємства;

$\Delta Y_{СПП}$ – приріст рівня розвитку СПП.

Застосування на практиці моделей еластичності дозволяє врахувати вплив значної кількості чинників. Еластичність може бути визначена як міра сприйнятливості залежної змінної до змін однієї або декількох незалежних змінних. Тим самим виявляються чинники, які найбільше впливають на залежну величину.

Графічно схему формування рівня розвитку СПП можна представити на рис. 6.2 [177].



Рис. 6.2. Схема формування рівня розвитку стратегічного потенціалу підприємства

Такі параметри моделі, як $Y_{MЗ}$ і $Y_{ВСМ}$ пропонується визначати на основі експертних оцінок, а $Y_{РСП}$ розраховувати за показниками офіційної звітності підприємства. Для оцінки рівня ефективності використання стратегічних ресурсів (ЕВ), що входять до складу СПП, застосовано метод таксономічного аналізу.

Таким чином, на підставі таксономічного аналізу і з використанням моделі еластичності можлива оцінка ефективності використання ресурсів підприємства, а також отримання узагальнюючого показника рівня розвитку СПП, що дозволяє кількісно відобразити сильні і слабкі сторони підприємства без суб'єктивних поправок на експертні оцінки. Цей підхід до розрахунку інтегрального показника розвитку СПП дозволяє в цілому оцінити положення аналізованого господарюючого суб'єкта по відношенню до підприємств-конкурентів, а також проводити аналіз окремих елементів потенціалу.

Оскільки в основі стратегічного потенціалу лежать ресурси, зв'язки, управлінські здібності, що забезпечують певні можливості підприємства, то по відношенню до СПП можливе виконання наступних функцій: формування (залучення), розподіл та використання. Під формуванням потенціалу розуміється залучення стратегічних ресурсів як за рахунок внутрішніх, так і зовнішніх джерел, за умов оцінки сукупності факторів, які обумовлюють таке залучення. Під стратегічни-

ми ресурсами розуміється сукупність ресурсів, що використовуються з метою забезпечення стратегії розвитку. Розподіл ресурсів та зв'язків між елементами СПП повинен забезпечувати його відповідність обраній стратегії розвитку, зокрема в умовах кризи. Оцінювання використання СПП розглядається з точки зору ефективності його функціонування як єдиного цілого.

У системі підтримки прийняття управлінських рішень, зокрема стосовно розвитку, складним виступає питання оцінки СПП, оскільки він формується із певного ряду багатофакторних складових. Тому при його оцінці треба враховувати такі припущення:

1. Оскільки СПП є системою взаємозалежних елементів; ступінь достатнього розвитку його складових оцінюється стосовно максимальної «корисності» сукупного СПП, утвореної взаємодією всіх елементів [193].
2. Для виміру СПП необхідно створити комплекс кількісних і якісних параметрів, які охоплюють всю сукупність складових і їх факторів.
3. СПП не є постійною величиною, він змінюється під впливом позитивних і негативним впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.
4. Комплекс параметрів повинен бути визначений з урахуванням галузевої специфіки підприємства, що аналізується.
5. Управління розвитком СПП доцільно проводити з урахуванням властивих для нього принципів.

Поліпшуючи внутрішній стан, підтримуючи збалансованість ресурсів, підприємство збільшує свої можливості. Тому потенціал визначається внутрішнім середовищем підприємства, але в значній мірі він залежить від зовнішніх умов: відносин з контрагентами, тенденцій ринку, державної політики та інших факторів. Таким чином, при оцінці СПП необхідно враховувати його чутливість до зовнішнього середовища.

Розрахувавши оцінку СПП можна зробити висновок, що підприємству необхідно вживати заходів з підвищення рівня розвитку цього показника. Такими заходами можуть бути:

- ▶ зміцнення слабких ланок, які негативно впливають на КСП підприємства;
- ▶ ефективна кадрова політика на підприємстві (добір, оцінка кадрового потенціалу, виявлення ключових мотиваторів персоналу, подолання опору змінам тощо);
- ▶ зважена політика встановлення роздрібних і оптових цін на свою продукцію;

- ▶ поміркований маркетинг, який дозволить не тільки дослідити ринок, але й прогнозувати дії конкурентів;
- ▶ можлива диверсифікація виробництва з метою зниження загального ризику діяльності;
- ▶ ефективна розробка і реалізація стратегічної програми технологічного, технічного, кадрового, маркетингового, соціального розвитку та ін.

Таким чином, оцінка СПП необхідна, перш за все, для аналізу ефективності використання стратегічних ресурсів, методів загального управління, оцінки конкурентного статусу підприємства і подальшого визначення стратегії щодо його посилення.

6.3. Методичні основи оцінювання конкурентних переваг підприємства

Для того щоб успішно конкурувати на ринку, потрібно мати певний набір пропозицій, тобто передумови, що забезпечують конкурентні переваги, стійку позицію на ринку й високі кінцеві показники його виробничо-господарської діяльності. Кількість пропозицій залежить від створення зацікавленості персоналу у сприйнятті нового і прогресивного, що гарантує успішне майбутнє для підприємства. В умовах мінливості факторів зовнішнього середовища, активних дій конкурентів і цілеспрямованого розвитку внутрішнього середовища підприємства одні конкурентні переваги підсилюються, інші – стають більш слабкими. Тому оптимальний для конкретного періоду часу набір конкурентних переваг не може бути постійним і згодом вимагає перегляду. Виходячи з цього, важливо постійно відслідковувати динаміку розвитку й оцінювати основні характеристики кожної конкурентної переваги на різних етапах її життєвого циклу.

Оцінка конкретних конкурентних переваг має винятково важливе значення для підприємства, тому що вона дозволяє виявити рівень кожної конкурентної переваги з погляду значущості для підприємства, її ролі в системі конкурентних переваг.

Виявлення і ранжування конкурентних переваг за ступенем ефективності й стійкості, необхідно для того, щоб надалі підсилювати найбільш стійкі та ефективні й виводити конкурентні переваги із системи конкурентних переваг підприємства, якщо їх підтримка потребує великих додаткових витрат. Тому оцінювання конкурентних переваг виступає одним з необхідних етапів процесу формування раціональної конкурентної стратегії.

Алгоритм загальної методики оцінювання конкурентних переваг підприємства може бути представлений як певна послідовність дій з виявлення, оцінки

Розділ 6. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

основних властивостей кожної з них, формування раціонального набору конкурентних переваг, визначення їх пріоритетності для підприємства (рис. 6.3).

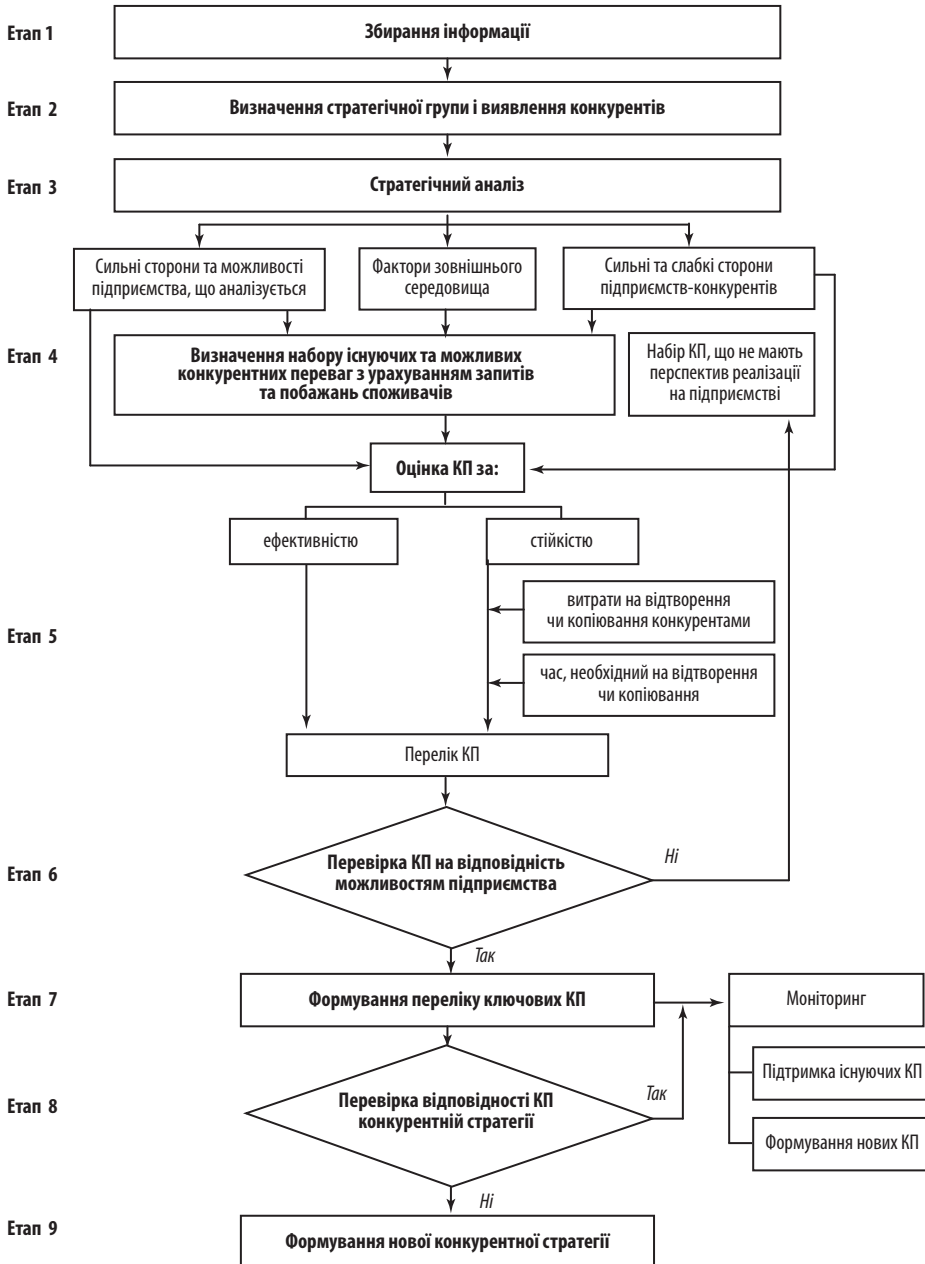


Рис. 6.3. Схема послідовності етапів оцінювання КП підприємства

Першим етапом загальної методики оцінювання конкурентних переваг є збирання вихідної інформації. Оскільки конкурентна перевага є відносною категорією, завданням цього етапу, у першу чергу, є формування інформаційної бази про основних конкурентів, що працюють на конкретному ринку. Разом з тим зміст цього етапу не обмежується збиранням інформації про реальних і потенційних конкурентів. Обов'язковим є також пошук інформації про зовнішнє середовище підприємства, включаючи фактори макросередовища, ринки збуту, потреби покупців, основних постачальників, що забезпечують підприємство ресурсами.

На другому етапі здійснюється визначення стратегічної групи й виявлення безпосередніх конкурентів.

У сучасних економічних умовах більшість вітчизняних підприємств диверсифіковані, тобто одночасно здійснюють кілька видів діяльності. Необхідність диверсифікованості зумовлено необхідністю зниження господарських ризиків і забезпечення стійкої роботи підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Розглядати вплив конкретних конкурентних переваг підприємства на всі види діяльності, якими займається підприємство, є не коректним, тому що для різних видів діяльності ті ж самі конкурентні переваги будуть мати різне значення або ж взагалі можуть не бути перевагами для деяких з них.

Порівнювати в цілому конкурентні переваги підприємств, що займаються декількома видами діяльності, складно, тому що набір видів діяльності часто буває різним. Визначити конкуруючі підприємства, які за структурою видів діяльності повністю відповідають аналізованому підприємству, у деяких випадках, не є можливим, а база порівняння має бути однаковою. Тому при оцінюванні конкурентних переваг підприємства необхідно відштовхуватися від певного виду діяльності.

Таким чином, завдання визначення стратегічної групи (кластера) у першу чергу зводиться до того, щоб виділити підприємства, які здійснюють такий же вид діяльності, як і підприємство, що аналізується. За кожним видом діяльності підприємство, що аналізується, може мати різних конкурентів.

Інше обмеження при формуванні стратегічної групи пов'язане з географічним фактором. Якщо підприємства, що займаються тим самим видом діяльності й випускають аналогічну продукцію, працюють на різних географічних ринках, вважати їх безпосередніми конкурентами не можна, оскільки умови роботи на різних ринках істотно відрізняються. Однак, таких суб'єктів господарювання слід розглядати як потенційних конкурентів, які можуть у майбутньому прийти на даний ринок.

Тому до стратегічної групи слід включати тільки ті підприємства, які займаються одним видом діяльності й випускають аналогічну продукцію, продають цю продукцію на одному географічному ринку.

Завдання визначення стратегічної групи (кластера) може бути вирішено за допомогою маркетингового аналізу ринків збуту із застосуванням кластерного аналізу.

Ще одним завданням першого етапу є визначення безпосередніх конкурентів, тобто мова йде про виявлення підприємств, порівняно з якими, власне, й може бути визначено й оцінено конкурентну перевагу. Для вирішення цього завдання може бути використано матричні методи позиціонування підприємств, і зокрема, матрицю «ціна-якість» [81] або матрицю групового ранжування конкурентних на ринку підприємств [153, с. 166].

На третьому етапі пропонованої методики здійснюється стратегічний аналіз за трьома напрямками:

- ▶ визначення сильних сторін і можливостей аналізованого підприємства;
- ▶ аналіз сили впливу факторів зовнішнього середовища й можливих тенденцій їх зміни;
- ▶ оцінка сильних і слабких сторін прямих і потенційних конкурентів.

Перший напрямок стратегічного аналізу реалізується шляхом проведення SWOT-аналізу, причому предметом особливої уваги є виділення сильних сторін і можливостей підприємства, оскільки саме цими двома аспектами визначаються наявні в підприємства конкурентні переваги.

Виявлення сильних і слабких сторін конкурентів, яких відібрано у результаті попереднього етапу, також виконується за допомогою SWOT-аналізу. Сильні сторони конкурентів є основою для їх конкурентних переваг, тому вони є цікавими з погляду можливості відтворення таких переваг. А слабкі сторони становлять інтерес із погляду забезпечення стійкості власних конкурентних переваг підприємства, що аналізується.

Як аналіз власних сильних сторін і можливостей підприємства, так і оцінювання сили й слабкості конкурентів доцільно проводити в розрізі окремих видів конкурентних переваг (економічні, техніко-технологічні, організаційні, управлінські, маркетингові, соціально-психологічні й природно-кліматичні, географічні та екологічні). Саме такий підхід дозволить більш глибоко проаналізувати існуючі й перспективні сфери, у яких може бути створено або посилено конкурентні переваги підприємства.

Четвертим етапом методики оцінювання конкурентних переваг є ідентифікація існуючих і можливих конкурентних переваг з урахуванням запитів і очікувань споживачів.

Ідентифікацію існуючих і можливих конкурентних переваг може бути здійснено шляхом:

- ▶ узагальнення результатів стратегічного аналізу (який виконувався на етапі 3);
- ▶ проведення опитування працівників підприємства або галузі, до якої входить даний вид діяльності, з виявлення певного набору конкурентних переваг (метод експертних оцінок).

Крім того, необхідно визначити, які конкурентні переваги (з тих, що не увійшли до переліку виявлених) у принципі можливі при здійсненні даного виду діяльності. Для цього необхідно провести аналіз запитів споживачів, тенденцій розвитку інших факторів зовнішнього середовища підприємства, а також проаналізувати запропоновані групою експертів у результаті «мозкового штурму» потенційно нові конкурентні переваги, у тому числі пов'язані з прихованими запитами споживачів, які дозволять у майбутньому зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Ключовим моментом цього етапу є оцінювання перспективності наявних і потенційних конкурентних переваг з погляду їх відповідності вимогам ринку. Необхідність вирішення цього завдання зумовлено тим, що під конкурентною перевагою розуміється не просто відмінність (у кращий бік) у будь-якій сфері від деяких чи всіх конкурентів. Навіть у тому випадку, якщо така відмінність існує, конкурентною перевагою вона може стати тільки тоді, коли буде визнана споживачем. Так, наприклад, використання унікальної технології, що дозволяє збільшити термін служби виробу, може бути класифіковано як конкурентна перевага в тому випадку, якщо ця характеристика продукції дійсно затребувана ринком. Якщо ж уже досягнутий термін служби виробу багаторазово перевищує період відновлення поколінь цього виду продукції, витрати на створення або розвиток такої технології не будуть визнані ринком, тобто така відмінність від конкурента не принесе переваг у конкурентній боротьбі. Тому такі «безперспективні» переваги виключаються з подальшого розгляду.

Зміст четвертого етапу методики оцінювання конкурентних переваг подано на *рис. б.4*.

Наступним, **п'ятим етапом**, методики є, власне, оцінювання конкурентних переваг за їх окремими характеристиками. На підставі виділених основних властивостей конкурентні переваги доцільно оцінювати за критеріями ефективності і стійкості [63].

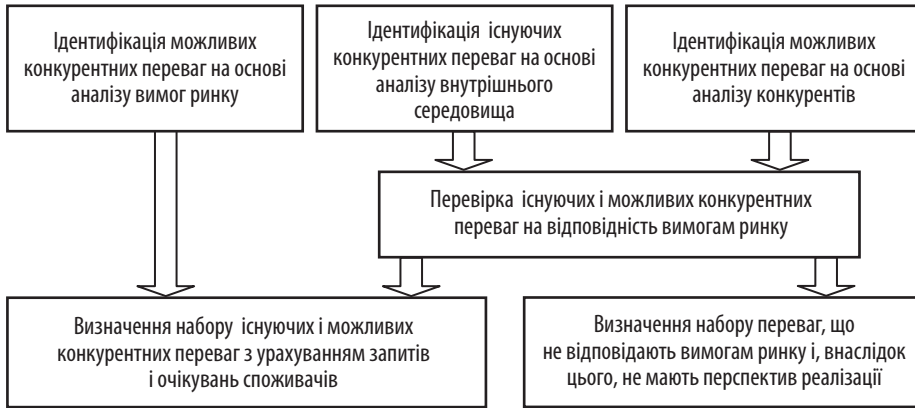


Рис. 6.4. Ідентифікація існуючих і можливих конкурентних переваг підприємства

Одним із завдань підприємства при досягненні високого рівня КСП є підтримка й розвиток конкурентних переваг високого порядку [121], які мають високі ефективність і рівень стійкості. Виходячи з цього, оцінка конкурентних переваг за ефективністю та стійкістю є необхідною для формування системи конкурентних переваг підприємства, яка дозволяє йому займати міцну конкурентну позицію й управляти цією системою для досягнення високого рівня КСП.

Конкурентна перевага є ефективною в тому випадку, коли отримується результат від її реалізації на одиницю витрат, не нижчий за мінімально припустимий.

При розрахунку ефективності конкурентних переваг за видами методика оцінювання може бути різною залежно від специфіки витрат і результатів, що характерні для кожної із груп конкурентних переваг. Як другий критерій оцінювання конкурентних переваг пропонується використовувати стійкість конкурентної переваги.

Зміст п'ятого етапу оцінювання конкурентних переваг розкрито на рис. 6.5.

У результаті реалізації цього етапу методики формуються три ранжованих переліки конкурентних переваг: за ефективністю, стійкістю за витратами та часом, необхідними для відтворення.

Сутність ефективності конкурентної переваги полягає в досягненні певного результату від реалізації (використання) конкурентної переваги на одиницю витрат, пов'язаних з її реалізацією.

Витрати, пов'язані зі створенням конкурентної переваги й підтримкою її на певному рівні, неоднорідні за своїм економічним характером і механізмом зв'язку

з результатом. Залежно від періоду здійснення витрати можуть бути одноразовими капітальними або поточними.

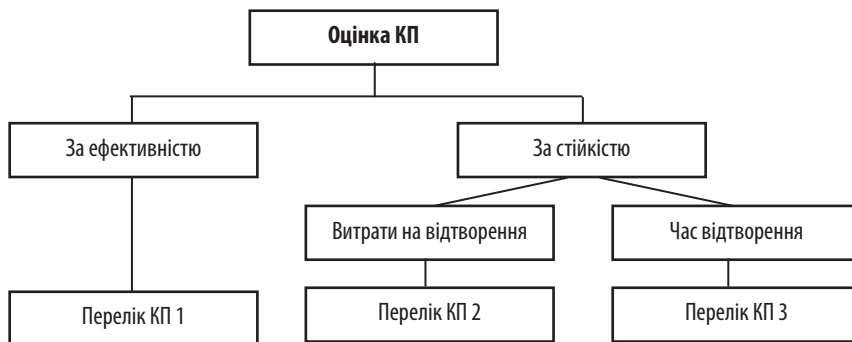


Рис. 6.5. Зміст п'ятого етапу оцінювання КП

Одноразові витрати – це витрати на придбання та створення в діючому виробництві основних фондів та матеріальних активів і на приріст оборотних фондів, які виступають у формі капітальних вкладень. При розрахунку ефективності конкурентної переваги одноразовими виступають витрати на створення нової конкурентної переваги. Характерною рисою одноразових витрат є наявність істотного розриву між їх здійсненням і одержанням очікуваного результату.

Одноразові витрати, як правило, пов'язані з процесом створення (або придбання) нової конкурентної переваги, хоча у випадку реалізації заходів щодо розвитку або посилення вже існуючої конкурентної переваги також можуть мати місце витрати капітального характеру.

Поточні витрати становлять витрати матеріальних і фінансових ресурсів, живої праці при виготовленні продукції. Стосовно конкурентної переваги такі витрати може бути визначено як витрати живої праці, матеріальних і фінансових ресурсів, пов'язані з її нормальним функціонуванням. До них належить частина витрат на розвиток уже існуючих конкурентних переваг, а також експлуатаційні витрати, які підприємство несе після створення нової конкурентної переваги та пов'язані з її підтримкою. Вони тривають протягом усього життєвого циклу конкурентної переваги (ЖЦКП).

Такі витрати, на відміну від одноразових, не мають інвестиційного характеру, мають місце постійно або через невеликий проміжок часу, причому за терміном свого здійснення вони збігаються з результатом реалізації конкурентної переваги.

Слід зазначити, що для різних видів конкурентних переваг співвідношення одноразових (на їх створення) і поточних (на підтримку й розвиток) витрат неоднакове.

Висока питома вага одноразових витрат у загальних витратах характерна для техніко-технологічних конкурентних переваг, що зумовлено їх високою капітало-місткістю. Аналогічна ситуація з наукомісткими конкурентними перевагами, що потребують патентного захисту використовуваних як основа винаходів. У цьому випадку як одноразові виступають витрати на здійснення наукових досліджень і їх патентний захист (у випадку самостійного створення переваги) або витрати на придбання патенту. Також до цих витрат може бути віднесено придбання ліцензій.

Ефект від конкурентної переваги виражається в результатах, які можуть бути отримані при її використанні. Характер ефекту від реалізації конкурентних переваг значною мірою залежить від того, якій саме з конкурентних стратегій вони відповідають (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Характер ефекту від реалізації конкурентних переваг при різних типах конкурентної стратегії на ринку диференційованої олігополії

Тип конкурентної стратегії	Особливості реалізації	Характер очікуваного ефекту при еластичному попиті за ціною
Низьких витрат	Продаж продукції за зниженими цінами зі збереженням незмінного рівня рентабельності продажу	Економія на умовно постійних витратах за рахунок збільшення обсягів продажу і частки ринку
	Продаж продукції за незмінними цінами зі збереженням тієї ж частки ринку	Приріст прибутку від реалізації продукції за рахунок зниження собівартості продукції та її реалізації
	Продаж продукції за зниженими цінами за зниження ціни меншому, ніж зниження витрат	Комбінований ефект у вигляді збільшення прибутку від реалізації продукції за рахунок прямого зниження її собівартості, а також економії на умовно постійних витратах у зв'язку зі збільшенням обсягів продажу
Диференціації	Продаж диференційованої продукції за підвищеною ціною за незмінної частки ринку	Ефект визначається винятково приростом прибутку від реалізації за рахунок збільшення ціни з урахуванням можливого збільшення витрат, пов'язаних з виробництвом й реалізацією продукції
	Продаж диференційованої продукції за підвищеною ціною з одночасним збільшенням обсягу продажу й частки ринку	Складовими ефекту є: збільшення прибутку від реалізації продукції за рахунок збільшення ціни і зниження витрат за рахунок економії на умовно постійних витратах з урахуванням можливих витрат, пов'язаних з диференціацією

Зміна ціни як інструменту впливу на збут і засоби конкуренції вимагає зваженого й обережного підходу з урахуванням можливої реакції конкурентів і цін на взаємозамінні товари та доповнюючі товари.

Реакція конкурентів на зміну ціни може бути дуже швидкою. Так, при зниженні ціни й аналогічній відповіді конкурентів збільшення обсягу попиту може поділитися між усіма виробниками продукції і підприємство-ініціатор не отримає очікуваного ефекту. При збільшенні ціни частина покупців може переключитися на взаємозамінний товар. Ці особливості слід враховувати при визначенні ефективності конкурентної переваги.

Для ухвалення обґрунтованого рішення зі зміни ціни слід попередньо врахувати цінність продукції, що сприймається споживачами, а також здійснити прогноз можливої реакції основних конкурентів.

Конкурентна перевага у вигляді впровадження системи податкового планування підприємства має своїм результатом зниження суми податкових платежів суб'єкта господарювання без порушення чинного законодавства. Тому ефект від такої конкурентної переваги може бути зведено до збільшення чистого прибутку за рахунок економії витрат.

Ефект від конкурентних переваг, заснованих на диференціації, може проявлятися в підвищенні ціни на продукцію за рахунок надання унікальних характеристик товару, і отже, у збільшенні прибутку. Частка ринку може не збільшуватися, а в деяких випадках навіть зменшуватися, тому що потреба в унікальних характеристиках продукції може виникати в обмежених сегментах ринку.

Ефект від використання різних видів конкурентних переваг може проявлятися по-різному й не обов'язково зводиться до збільшення обсягу продажу, ринкової частки, підвищення можливої ціни реалізації продукції або зниження витрат. Так, конкурентні переваги соціально-психологічного характеру спрямовані, у першу чергу, на досягнення соціального результату, і тільки опосередковано – на одержання економічного ефекту. Прикладом того, що ефект спостерігається тоді, коли ціни не тільки зростають, але й знижуються, може бути випуск японськими фірмами малогабаритних багатоцільових автовантажувачів, що були спрямовані на новий вузький сегмент ринку за більш низькими цінами при одночасному зниженні витрат на їх виробництво.

При здійсненні розрахунків економічного ефекту й ефективності конкурентної переваги необхідно враховувати фактор часу. Якщо мова йде про нову перевагу, підприємство цікавить, насамперед, загальний ефект і ефективність за весь життєвий цикл конкурентної переваги (ЖЦКП). Саме на підставі таких розрахунків може бути зроблено обґрунтований висновок про економічну доцільність формування такої конкурентної переваги.

У той же час обмеження розрахунків ефекту й ефективності тільки таким підходом не дозволяє відповісти на цілу низку питань, пов'язаних із прийняттям

управлінських рішень щодо формування раціонального набору конкурентних переваг, їх підтримки й розвитку.

Оскільки життєвий цикл кожної конкурентної переваги має різну тривалість, для визначення значущості її в системі конкурентних переваг у кожен конкретний проміжок часу необхідно привести розрахунки ефекту й ефективності до єдиних умов з урахуванням цього фактора.

Розрахунок ефективності конкурентних переваг за весь ЖЦКП дозволяє повністю враховувати внесок даної переваги в систему конкурентних переваг. Відповідно до розробленої класифікації [153, с. 36] існують стратегічні й тактичні конкурентні переваги. І ті, й інші можуть мати велике значення для підприємства. Однак при розрахунку річної ефективності конкурентної переваги стратегічна конкурентна перевага може виявитись недостатньо ефективною, оскільки вона перебуває на початковій стадії ЖЦКП, часто пов'язана з відносно великими витратами й ще не приносить бажаного результату, хоча в майбутньому, досягнувши стадії зрілості, вона може стати пріоритетною для підприємства.

Короткострокові тактичні конкурентні переваги можуть досягати високої ефективності, однак, з погляду стратегічних цілей підприємства (і з урахуванням конкурентного середовища), перевагу необхідно віддавати довгостроковим конкурентним перевагам високого порядку.

Таким чином, при розрахунку ефективності конкурентних переваг слід розрізняти:

- ▶ річний економічний ефект від упровадження (реалізації) конкурентної переваги;
- ▶ середньорічний економічний ефект від упровадження (реалізації) конкурентної переваги;
- ▶ економічний ефект за весь ЖЦКП.

Оскільки більшість КП забезпечується на основі впровадження інновацій, для оцінки їх соціально-економічної ефективності слід використовувати однакові методичні підходи.

При цьому усі конкурентні переваги, як і інноваційні проекти, можна поділити на дві групи:

- 1) ті, що характеризуються коротким періодом інвестування для їх створення і відносною стабільністю щорічних корисних результатів;
- 2) ті, що потребують довгого періоду для створення та характеризуються великою нестабільністю щорічних корисних результатів.

Прикладом КП першої групи може бути заміна морально застарілого обладнання на більш економічне сучасне, впровадження промислового маніпулятора. Ефект та ефективність таких КП може бути оцінено на основі річних або середньорічних показників.

Прикладом КП другої групи може бути конкурентна перевага за рахунок реконструкції цеха або створення нової, більш конкурентоспроможної продукції. Період створення та виводу нової продукції на ринок може складати 2 – 3 і більше років, коли підприємство робить інвестиції у розробку та освоєння виробництва нової продукції. Прибуток від продажу нової продукції має місце значно пізніше та дуже значно коливається за роками.

Ефект та ефективність таких КП можливо оцінити на основі розрахунку показників за їх життєвий цикл.

Річний ефект від конкурентної переваги (E) може бути розраховано на базі формули, що використовується при розрахунку річного економічного ефекту від упровадження інвестиційного проекту за методом ануйтету. Для розрахунку річного ефекту від конкурентної переваги дана формула буде виглядати так:

$$E = D - (a + B) = D - \frac{e_n(1 + l_n)^n}{(1 + e_n)^n - 1} \cdot K - B, \quad (6.23)$$

де E – річний економічний ефект, грн;

D – величина річного доходу від реалізації КП, грн;

a – сума річних витрат для погашення первісних вкладень, грн;

B – сума щорічних поточних витрат, грн;

e_n – річна норма дисконтування, коеф.;

n – тривалість життєвого циклу конкурентної переваги, років;

K – інвестиції, необхідні для реалізації КП, грн.

Економічний ефект, що забезпечується конкурентною перевагою у році t як приріст прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства Π_t може бути обчислено за формулою:

$$\Pi_t = C_{1t} - C_{2t} + E_{ct} - H_t, \quad (6.24)$$

де C_{1t} C_{2t} – собівартість продукції (поточні витрати) у році t , відповідно за базовим й новим варіантами, грн;

E_{ct} – вартісна оцінка корисних супутніх результатів, що забезпечуються у році t у результаті впровадження нового варіанта, грн;

H_t – величина податку на приріст прибутку в році t , грн.

Економічна ефективність конкурентних переваг першої групи характеризується:

а) строком окупності додаткових капіталовкладень (T_{OK}):

$$T_{OK} = \frac{K_2 - K_1}{\Pi_t}, \quad (6.25)$$

де K_1, K_2 – капіталовкладення за порівнюваними варіантами, грн;

Π_t – річна (середньорічна) сума додаткового прибутку, одержуваного в результаті впровадження конкурентної переваги інноваційного характеру, грн;

б) строком окупності капіталовкладень (T), необхідних для реалізації конкурентної переваги, що базується на інноваціях:

$$T = \frac{K}{\Pi_t}; \quad (6.26)$$

в) коефіцієнтом ефективності (рентабельності) капітальних вкладень (E_{KB}), що є величиною, зворотною до строку окупності й показує, який розмір додаткового прибутку на рік забезпечує кожна одиниця капітальних вкладень:

$$E_{KB} = \frac{\Pi_t}{K}. \quad (6.27)$$

Чим коротший строк окупності й більший коефіцієнт рентабельності капіталовкладень, тим вища ефективність конкурентної переваги, що базується на інноваціях. Як граничні значення виступають максимально припустимий інвестором строк окупності T_M і E_M – коефіцієнт мінімальної припустимої ефективності капітальних вкладень.

Інтегральний економічний ефект КП другої групи, (E, NPV), створених за рахунок технологічних інновацій, що характеризуються нерівномірністю одержання корисних результатів і тривалим періодом інвестування (реконструкція цеху, впровадження автоматичної або гнучкої автоматизованої лінії й т. п.), розраховують за формулою:

$$E = \sum_{t=1}^T (\Delta C_t + E_{ct} - B_t - K_t - H_t + \Lambda_t) \cdot (1 + e_H)^{-t}, \quad (6.28)$$

де ΔC_t – економія поточних витрат у році t , забезпечувана в результаті впровадження конкурентної переваги, грн;

E_{ct} – вартісна оцінка супутніх корисних результатів від конкурентної переваги в році t , грн;

B_t – поточні витрати в році t , пов'язані з реалізацією КП (без урахування амортизації на реновацію), грн;

K_t – капітальні витрати в році t , грн;

H_t – податок на прибуток у році t із суми економії поточних витрат;

Λ_t – ліквідаційне сальдо або виручка від реалізації основних фондів, що відбувають у році t , грн;

T – життєвий цикл конкурентної переваги, рік.

Ефективність розглянутих конкурентних переваг, що пов'язані з інноваціями, характеризується коефіцієнтом ефективності капітальних витрат (внутрішньої рентабельності проекту) (e_{HB} , IRR) і періодом повернення вкладених коштів (T_B).

Коефіцієнт внутрішньої рентабельності проекту (e_{HB} , IRR) розраховується шляхом розв'язання рівняння:

$$\sum_{t=1}^T (\Delta C_t + E_{ct} - B_t - K_t - H_t + \Lambda_t) \cdot (1 + e_{HB})^{-t} = 0. \quad (6.29)$$

Коефіцієнт e_{HB} , помножений на 100, показує максимальну величину річного банківського відсотка, за якої позичку для створення даної КП може бути отримано й погашено без збитків. Чим більше e_{HB} , тим ефективніше проект.

З метою більш коректного визначення економічного ефекту та виявлення його податкової складової необхідно враховувати додатковий ефект (втрати), пов'язаний з податковими наслідками формування й реалізації конкурентної переваги. У загальному випадку реалізація конкурентної переваги, ефект від якої проявляється у збільшенні обсягів продажу і зміні цін та витрат, відображається на річних податкових зобов'язаннях підприємства з податку на прибуток підприємств ($E^1_{ППП}$).

$$E^1_{ППП} = C_{ПП} (VA_6 - BB_6 - A_6) - C_{ПП} (VA_1 - BB_1 - A_1), \quad (6.30)$$

де $C_{ПП}$ – ставка податку на прибуток відповідно до частки одиниці (для умов 2009 року для більшості підприємств $C_{ПП} = 0,25$);

VA_1 і VA_6 – валовий дохід з урахуванням конкурентної переваги та без неї відповідно, грн;

BB_1 і BB_6 – валові витрати з урахуванням конкурентної переваги та без неї відповідно, грн;

A_1 і A_6 – сума амортизаційних відрахувань із урахуванням конкурентної переваги та без неї відповідно, грн.

Розрахунок інтегрального економічного ефекту за весь ЖЦКП базується на відомій формулі чистої поточної вартості (доходу) проекту NPV . Однак, на наш погляд, необхідно враховувати вартісну оцінку супутніх корисних результатів. У даному випадку NPV – це різниця між, з одного боку, явним (бухгалтерським) чистим прибутком від реалізації конкурентної переваги, амортизацією на реновацію, вартісною оцінкою супутніх корисних результатів E_{ct} , сумарними інвестиціями K_{Σ} , з іншого – з урахуванням приведення всіх витрат і результатів до початкового моменту часу.

$$NPV = \sum_{t=0}^T (\Pi_t + A_t + E_{ct} - H_t + \Lambda_t) \cdot (1 + e_n)^{-t} - K_{\Sigma}, \quad (6.31)$$

де T – життєвий цикл конкурентної переваги, років;

Π_t – прибуток від реалізації КП у році t , грн;

A_t – амортизація на реновацію в році t , грн;

E_{ct} – вартісна оцінка супутніх екологічних, соціальних і інших корисних результатів у році t , грн;

e_n – річна норма дисконту, коефіцієнт;

Λ_t – ліквідаційне сальдо чи виручка від реалізації вибухливих основних засобів в році t , грн;

K_{Σ} – сумарні інвестиції, грн.

Якщо основні інвестиції вкладаються у другій половині першого року, то як початковий слід приймати перший, а не нульовий рік, як це рекомендує більшість закордонних та вітчизняних авторів. При цьому відсутнє загально визнане трактування цього показника.

NPV становить сумарний чистий економічний прибуток (збиток) від реалізації конкурентної переваги, приведення до початкового моменту часу. При $NPV \geq 0$ впровадження конкурентної переваги є доцільним. При $NPV = 0$ інвестор не отримує чистого економічного прибутку, а тільки нормальний прибуток.

Показник внутрішньої рентабельності проекту визначається значенням норми дисконту (e_{HB}), при якому чиста поточна вартість проекту NPV дорівнює нулю. Розмір e_{HB} визначають на основі рівняння:

$$\sum_{t=1}^T (\Pi_t + A - H_t + \Lambda_t) \cdot (1 + e_{HB})^{-t} - K_{\Sigma} = 0. \quad (6.32)$$

Чим більше перевищення e_{HB} над дійсною величиною річного банківського відсотка, тим вища ефективність проекту.

Дисконтований строк окупності інвестицій (T_B) визначається послідовним підсумовуванням величин $(\Pi_t - H_t + A_t + E_{ct}) \cdot (1 + e_H)^{-t}$ доти, доки результат не зрівняється з величиною $K_\Sigma = \sum_{t=1}^T K_t \cdot (1 + e_H)^{-t}$. Кількість доданків визначають T_B . Чим менше T_B , тим ефективніша конкурентна перевага, що базується на інвестиційному проекті.

При розрахунку ефективності конкурентних переваг за видами методика оцінки може варіювати залежно від специфіки витрат і результатів, характерних для кожної із груп конкурентних переваг.

Залежно від виду й характеру конкурентної переваги ці формули можуть змінювати свій зовнішній вигляд.

При розгляді ефекту від конкурентних переваг, зумовлених техніко-технологічними факторами, необхідно мати на увазі можливі витрати щодо купівлі нових технологій (або на утримання науково-дослідного центру (НДЦ)) та техніки, оплати праці робітникам та ін. Результати можуть проявлятися у вигляді зниження витрат за рахунок використання новітніх технологій та устаткування, які забезпечують скорочення часу виготовлення продукції або економії матеріалів, що збільшує у кінцевому результаті прибуток. Так, при розрахунку середньорічного ефекту (E_t) як економії на зведених (економічних) витратах від конкурентних переваг, які ґрунтуються на техніко-технологічних факторах, можливо використати формулу ефекту від заміни старого устаткування новим (для великосерійного або масового виробництва):

$$E_t = (C_{1t} - C_{2t}) \cdot B_{2t} - \frac{S_M - V}{T} - E_M \cdot (K_{II} - Rk_n - \Delta K_c k_n) + E_c, \quad (6.33)$$

де C_{1t}, C_{2t} – поточні витрати за статтями, що змінюються, на одиницю продукції, виробленої відповідно за допомогою замінюваного й нового устаткування, грн;

B_{2t} – річна продуктивність нового устаткування, одиниць продукції;

S_M – залишкова вартість замінюваного устаткування (у першому наближенні може бути прийнято недоамортизовану вартість), грн;

V – виручка від реалізації замінюваного устаткування або ліквідаційне saldo, грн;

E_M – коефіцієнт мінімальної ефективності капітальних вкладень;

K_{II} – витрати на придбання, транспортування, монтаж і налагодження нового обладнання, грн;

R – витрати на майбутній капітальний ремонт замінюваного устаткування, грн;

ΔK_c – економія супутніх капіталовкладень у результаті впровадження нового устаткування (капіталовкладення у створення виробничої площі, службово-побутових приміщень і ін.), грн;

k_n – коефіцієнт зростання річної продуктивності більш досконалого устаткування порівняно із замінюваним;

T – термін корисного використання нового устаткування, роки;

E_c – вартісна оцінка супутніх корисних результатів інновації в році t тис. грн.

У випадку, коли конкурентна перевага ґрунтується на заміні старого устаткування новим, на якому оброблюється продукція широкої номенклатури деталей, для розрахунку економічного ефекту в році t слід використовувати формулу:

$$E_t = (C_{Г1t} \times K_n - C_{Г2t}) - \frac{S_M - V}{T} - E_M \times (K - Rk_n - \Delta K_c k_n) + E_c, \quad (6.34)$$

де $C_{Г1t}$, $C_{Г2t}$ – річні поточні витрати за статтями, що змінюються, при використанні відповідно замінюваного й нового устаткування, грн;

T – термін корисного використання нового устаткування, роки;

E_{ct} – вартісна оцінка супутніх корисних результатів інновації в році t тис. грн.

Економічний ефект від освоєння нової продукції може бути розрахований за формулою:

$$E = \sum_{t=1}^T (B_t - C_t + A_t - K_t - H_t + \Lambda_t + E_{ct}) \cdot (1 + e_H)^{-t}, \quad (6.35)$$

де B_t – виручка від реалізації нової продукції в році t (без обліку ПДВ і акцизного збору), тис. грн;

C_t – (повна собівартість) поточні витрати на виробництво та реалізацію нової продукції в році t , тис. грн;

A_t – амортизація на реновацію, тис. грн;

K_t – одноразові інноваційні витрати, пов'язані з розробкою й виробництвом нової продукції в році t , тис. грн;

H_t – податок на прибуток, отриманий від реалізації продукції в році t , тис. грн;

Λ_t – ліквідаційне сальдо (виручка від реалізації основних фондів, що вибувають у році t) або залишкова вартість основних фондів у момент припинення випуску даної продукції, тис. грн;

e_H – річна норма дисконту, коеф.;

E_{ct} – вартісна оцінка супутніх корисних результатів від освоєння нової продукції в році t , тис. грн.

Результативикористанняконкурентнихпереваг,якіґрунтуютьсянасоціально-психологічних факторах, можуть проявлятися у вигляді соціального ефекту, що знаходить відображення у створенні додаткових робочих місць, зміні структури виробничого персоналу, поліпшенні умов праці, зниженні захворюваності працівників і т. п. Так, прикладом розрахунку соціального ефекту може бути річна економія витрат, що пов'язані з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок коштів підприємства при впровадженні конкурентної переваги, результатом якої є поліпшення умов праці та зниження захворюваності [111]. Наприклад, у випадку хвороби або травми працівника підприємство відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням та похованням» [52] виплачує допомогу з тимчасової непрацездатності за перші п'ять календарних днів хвороби за рахунок своїх коштів, а за наступні дні хвороби допомога виплачується за рахунок коштів Фонду соціального страхування (ФСС). Реалізація конкурентної переваги може поліпшити умови праці працівників підприємства й забезпечити зниження їх захворюваності, а отже, забезпечити економію витрат на виплату допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок власних коштів.

Річну економію витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок коштів підприємства при впровадженні конкурентної переваги (ΔZ), можна визначити як різницю між витратами підприємства на ці цілі до (Z_1) і після (Z_2) впровадження конкурентної переваги [111]:

$$\Delta Z = Z_1 - Z_2 \quad (6.36)$$

де Z_1 , Z_2 – річні витрати підприємства, пов'язані з виплатами допомоги з тимчасової непрацездатності відповідно до й після впровадження конкурентної переваги, грн.

Річні витрати підприємства, пов'язані з виплатами допомоги з тимчасової непрацездатності після впровадження конкурентної переваги можна розрахувати, використовуючи середню тривалість хвороби, за формулою:

$$C_3 = \frac{A_3}{P_3}, \quad (6.37)$$

де C_3 – середня тривалість хвороби після впровадження КП, дн.;

A_3 – загальна кількість днів за лікарняними листками, дн./рік;

P_3 – загальна кількість випадків профзахворювань за рік, од.

Середня тривалість хвороби, оплачувана за рахунок коштів підприємства (C_c), буде дорівнювати:

- ▶ якщо $C_3 < 5$, у розрахунках як C_c використовують фактичні дані про середню тривалість хвороби у днях;
- ▶ якщо $C_3 > 5$, то $C_c = 5$.

Таким чином, річна економія витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок коштів підприємства внаслідок реалізації конкурентної переваги, складатиме:

$$\Delta Z = (P_{31} \cdot C_{31} \cdot C_{3n}) - (P_{30} \cdot C_{30} \cdot C_{3n}), \quad (6.38)$$

де C_{3n} – середньоденна заробітна плата працівника даного підприємства, грн.

Таким чином, впровадження конкурентної переваги може забезпечити соціальний ефект, який одночасно забезпечує річну економію поточних витрат, що призведе до зниження виробничої собівартості продукції та зростання прибутку підприємства.

Ефект від конкурентних переваг, що пов'язані з екологічними факторами, може відобразитися у скороченні шкідливих викидів, раціональному використанні природних ресурсів, впровадженні переробного устаткування, утилізації відходів і т. д. Конкурентні переваги екологічної спрямованості забезпечують не тільки ефект на регіональному та загальнодержавному рівнях (що відображається у зменшенні викидів в атмосферу, воду і т. п.), але й ефект на рівні підприємства.

Екологічний ефект підприємства від упровадження конкурентної переваги у грошовому вигляді можна виразити економією витрат, пов'язаних з екологічними виплатами. В Україні діють системи платежів за забруднення атмосфери, водних об'єктів, розміщення відходів, завдання збитків рослинам і тваринам. Відповідно до Порядку встановлення нормативів збору за забруднення навколишнього середовища та сплати цього збору [137], розрахунок збору за викиди в атмосферу стаціонарними джерелами проводиться на підставі формули:

$$P_B = \sum (M_A + M_n \cdot K_n) \cdot H_B \cdot K_{A1} \cdot K_{K2}, \quad (6.39)$$

де P_B – сума збору за викиди забруднюючої речовини в атмосферу, грн;

M_A – обсяг викиду забруднюючої речовини у межах ліміту, т;

M_n – обсяг понадлімітного викиду забруднюючої речовини у межах ліміту, т;

K_n – коефіцієнт кратності збору за понадлімітний викид в атмосферу забруднюючих речовин ($K_n = 5$);

H_B – норматив збору за тону забруднюючої речовини, грн/т;

K_{A1} – коригувальний коефіцієнт індексації до базових нормативів плати за забруднення відповідно до постанови КМ України від 1.03.99 № 303;

$K_{\lambda 2}$ – коефіцієнт екологічної ситуації відповідно до постанови КМ України від 1.03.99 № 303.

Відповідно до цього нормативного акту, якщо підприємство, здійснюючи свою виробничу діяльність, допускає викиди понад встановлені ліміти, сума збору за викид забруднюючої речовини збільшується у п'ять разів. Звідси можна зробити висновок про те, що для підприємства важливо не перевищувати встановлених лімітів на викиди. Однак зробити це на практиці не завжди можливо бо пов'язано в першу чергу з експлуатацією фізично зношених і морально застарілих основних фондів і з недостатнім застосуванням енерго- і матеріалозберігаючих технологій. Отже, необхідно реалізовувати конкурентні переваги, які ґрунтуються на впровадженні нових технологій та устаткування, що можуть привести до зменшення відходів виробництва й викидів у навколишнє середовище забруднюючих речовин, тим самим знизити виплати за такі викиди.

Річну економію поточних витрат у результаті скорочення викидів забруднюючих речовин в атмосферу можна виразити за допомогою формули [111]:

$$\Delta\Pi_B = \Pi_{B_1} - \Pi_{B_0}, \quad (6.40)$$

де $\Delta\Pi_B$ – річна економія поточних витрат, у результаті скорочення викидів забруднюючих речовин в атмосферу, грн;

Π_{B_1}, Π_{B_0} – відповідно сума збору за викид забруднюючої речовини в атмосферу до й після впровадження конкурентної переваги, грн/рік.

Розрахунок річного економічного ефекту від реалізації КП внаслідок скорочення викидів у воду, розміщення відходів можна порахувати аналогічно на підставі формул, що представлені у джерелі [125].

Розглянуті соціальні й екологічні корисні результати подано у вартісному вигляді. Це істотно впливає на показники ефекту й ефективності конкурентної переваги: NPV, IRR, T_B .

Розглядаючи конкурентні переваги високого порядку, необхідно виділити такі з них, як: упровадження системи менеджменту якості на підприємстві, розробка й упровадження системи податкового планування, обґрунтованої амортизаційної політики.

Розрахунок соціально-економічного ефекту від упровадження конкурентної переваги високого порядку на прикладі впровадження й сертифікації системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO серії 9000:2000 (E_c) [112] пропонується здійснювати за формулою:

$$E_c = \sum_0^T (\Delta\Pi_t + P_{kt} - Z_{nt} - H_t) \times (1 + E)^{-t} - \sum_0^{T_c} K_t \times (1 + E)^{-t}, \quad (6.41)$$

де $\Delta\Pi_t$ – приріст прибутку у році t , зумовлений впровадженням і сертифікацією системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO серії 9000, грн;

P_{kt} – грошова оцінка супутніх корисних соціальних та економічних результатів у році t від впровадження системи менеджменту якості (СМЯ), грн;

H_t – податок у році t на приріст прибутку, зумовлений впровадженням і сертифікацією системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO 9000, грн;

E – річна норма дисконтування;

Z_{nt} – витрати на підтримку СМЯ у році t , грн;

K_t – витрати на створення, впровадження й сертифікацію системи менеджменту якості у році t , грн;

T_c – період створення, впровадження й сертифікації системи менеджменту якості, років;

T – період дії сертифікованої системи менеджменту якості, років;

t – рік, результати й витрати якого приводяться до початкового моменту часу.

Таким чином, розрахунок ефективності конкурентних переваг підприємства має велике значення при їх аналізі, тому що така кількісна оцінка дозволяє визначити, які переваги найбільш значущі для підприємства і розглядати питання, що робити з тими, які не є ефективними. Але ж конкурентні переваги, рівень ефективності яких невеликий, можуть бути досить стійкими і складними для копіювання підприємствами-конкурентами, тому для всебічної їх оцінки необхідно проаналізувати стійкість конкурентних переваг.

Стійкість конкурентної переваги є властивістю останньої зберігати свою цінність протягом тривалого періоду часу (в ідеалі – відповідної нормальної тривалості життєвого циклу конкурентної переваги). Стійкість конкурентної переваги, характеризує зусилля підприємства щодо її захисту від конкурентів.

Бар'єрами для відтворення переваги конкурентами, а отже, і критеріями оцінки стійкості конкурентної переваги, можуть бути рівень витрат конкурентів, пов'язаних з її копіюванням, і час, що знадобиться конкурентам, щоб відтворити або скопіювати дану перевагу. Якщо ці бар'єри досить високі – конкурентну перевагу може бути визнано стійкою.

Функціонування підприємства на конкурентному ринку відрізняє саме та обставина, що зовнішні умови безупинно змінюються, і стійкість конкурентних

переваг є найважливішою умовою для їх збереження й реалізації. З урахуванням того, що конкурентний ринок дуже рухливий і мінливий, господарська діяльність на ньому здійснюється в умовах ризику, а отже, в окремі моменти робота на ринку приносить відчутні вигоди, в інші моменти – збитки. Підприємства, що працюють на конкурентних ринках, для зменшення збитків адаптуються, здійснюють диверсифікацію або, навпаки, концентруються на найбільш стійкій частині ринку. При цьому їм доводиться досить оперативно змінювати номенклатуру товарів або сукупність надаваних послуг. На конкурентному ринку мають успіх ті підприємства, які здійснюють досить гнучку політику, реалізуючи стійкі конкурентні переваги.

Отже, стійкість конкурентних переваг є однією з умов успішного функціонування підприємства на конкурентному ринку.

Перша складова стійкості конкурентних переваг – стійкість за часом відтворення – означає швидкість можливого копіювання переваги конкурентами.

Під стійкістю за витратами на відтворення конкурентної переваги розуміються витрати, які має понести конкурент для відтворення аналогічної конкурентної переваги. Чим більші витрати потрібні, тим стійкішою буде конкурентна перевага.

Конкурентну перевагу може бути сформовано власними силами або придбано, в останньому випадку мають місце витрати на придбання. Так, устаткування й нові технології, «ноу-хау», нематеріальні активи можуть бути закуплені підприємством-конкурентом, а можуть бути розроблені ним самим на базі дослідницького центру, відповідно й витрати будуть різні.

Витрати на придбання КП може бути обчислено за формулою:

$$V_{КПП} = V_{ПОСТ} + V_{Д} + V_{РЗ} + V_{ПДА} + V_{МИТ}, \quad (6.42)$$

де $V_{КПП}$ – витрати на придбання конкурентної переваги та на її доведення до можливості практичного використання на підприємстві, грн (устаткування, ліцензії, патенти, торговельні марки й т. п.);

$V_{ПОСТ}$ – витрати, пов'язані з налагодження контактів з постачальниками, грн;

$V_{Д}$ – витрати з доставки конкурентної переваги на підприємство, грн;

$V_{РЗ}$ – витрати на ресурсне забезпечення конкурентної переваги, що здобувається, грн (вартість ресурсів, матеріалів);

$V_{ПДА}$ – витрати на впровадження конкурентної переваги, грн (витрати на навчання й оплату праці персоналу, який бере участь у реалізації конкурентної переваги, витрати з обслуговування конкурентної переваги й ін.);

$V_{МИТ}$ – витрати на сплату мит і зборів, грн (враховуються у випадку імпорту конкурентної переваги або імпорту ресурсів, пов'язаних з її утримуванням).

У випадку самостійного створення (копіювання) конкурентної переваги пов'язані із цим витрати може бути визначено за формулою:

$$V_{КПС} = V_{НД} + V_{К} + V_{Т} + V_{НАВЧ} + V_{ФОРМ}, \quad (6.43)$$

де $V_{КПС}$ – витрати на створення конкурентної переваги власними силами підприємства, грн;

$V_{НД}$ – витрати на наукові дослідження й розробки з копіювання конкурентної переваги, грн;

$V_{К}$ – витрати, пов'язані з конструюванням і проектуванням устаткування для досягнення конкурентної переваги, грн;

$V_{Т}$ – витрати на створення технології та устаткування для реалізації конкурентної переваги, грн;

$V_{НАВЧ}$ – витрати на навчання персоналу для досягнення конкурентної переваги, грн;

$V_{ФОРМ}$ – витрати на організацію процесу формування конкурентної переваги, грн.

У наведених формулах описано випадки «чистого» придбання й «чистого» виготовлення конкурентної переваги власними силами. На практиці такі ідеальні ситуації досить рідкісні, тому, наприклад, при самостійному створенні конкурентної переваги можуть бути присутніми, наприклад, витрати на придбання патентів, а при покупці конкурент може здійснювати, наприклад, самостійні наукові дослідження, спрямовані на адаптацію КП до існуючих умов.

З метою стратегічного позиціонування конкурентних переваг за їх стійкістю запропоновано дев'ятиклітинну стратегічну матрицю (рис. 6.6), за допомогою якої може бути здійснено якісну оцінку стійкості аналізованих конкурентних переваг.

Матрицю призначено для позиціонування набору конкурентних переваг одного підприємства, однак її може бути використано і для порівняльного аналізу стійкості наборів конкурентних переваг різних конкуруючих підприємств.

Позиційовані у першому квадранті конкурентні переваги характеризуються істотними витратами на відтворення й відносно невеликим часом, необхідним для їх копіювання (наприклад, унікальні матеріали й інші ресурси, які за наявності коштів можна придбати за короткий проміжок часу). Такі переваги цікаві насамперед з погляду тактики конкурентної боротьби.

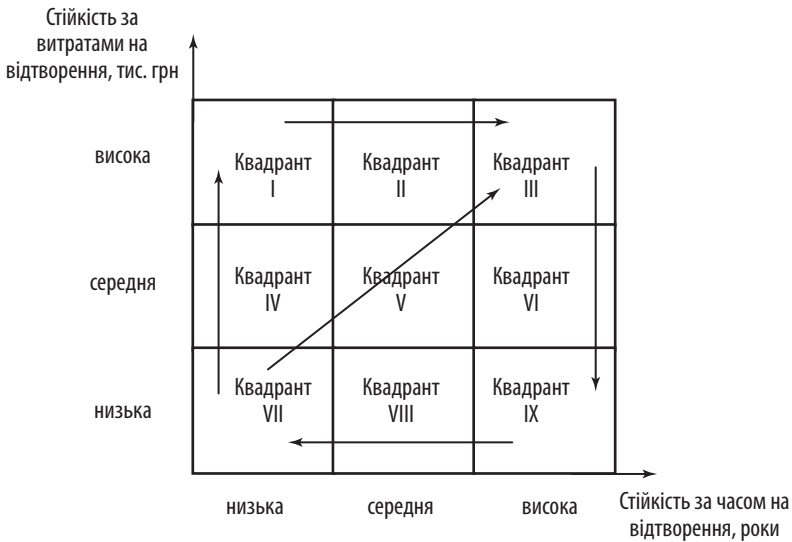


Рис. 6.6. Матриця «Стойкість за витратами – стойкість за часом»

Найбільш привабливими для підприємства є конкурентні переваги, що позиціюються в другому, третьому, та шостому квадрантах. Це переваги високого порядку, що вимагають більших фінансових вкладень конкурентів і значного часу на відтворення. Підприємство має вкладати кошти для підтримки й розвитку саме таких переваг, тому що вони є найбільш пріоритетними для підвищення КСП підприємства. Прикладом таких переваг може бути система менеджменту якості, система податкового планування й т. п.

П'ятий квадрант містить конкурентні переваги, що мають середній рівень стійкості за витратами та часом на копіювання. Підприємству слід підтримувати такі переваги та розвивати їх, щоб вони не потрапили до зони несприятливих відхилень – до четвертого, сьомого та восьмого квадрантів.

Конкурентні переваги, що позиціонуються в четвертому, сьомому та восьмому квадрантах, найменш привабливі для підприємства, тому що вони легко відтворюються конкурентами. Конкурентам буде потрібно мінімум витрат і часу для копіювання таких конкурентних переваг, а отже підприємство може швидко втратити таку перевагу. Однак, робити однозначний висновок про недоцільність підтримки та розвитку таких переваг на підставі аналізу тільки їх стійкості було б некоректним, оскільки розташовані в цьому квадранті переваги можуть мати високу ефективність, що може бути цікавим у тактичному плані. Проте навіть при високій ефективності такі конкурентні переваги не може бути покладено в основу стратегії підприємства.

Конкурентні переваги, що знаходяться у дев'ятому квадранті, характеризуються тривалим періодом відтворення, однак пов'язані з цим витрати досить невеликі. Конкурентні переваги є цінними для підприємства, оскільки, якщо вони вже існують, конкурентам знадобиться тривалий період часу, щоб його «наздогнати», а вирішити цю проблему шляхом вкладення додаткових фінансових ресурсів конкурентами неможливо.

Також пріоритети повинні віддаватися перевагам з невеликими витратами на відтворення, але достатньо великим періодом часу копіювання, і навпаки – пов'язаними лише з великими витратами.

Аналіз стійкості конкурентних переваг, здійснений за допомогою позиціювання на запропонованій матриці, не дає можливості точного визначення рейтингу конкретних переваг, особливо в тій ситуації, коли вони розташовані у другому або четвертому квадрантах. Для вирішення цього завдання можна скористатися інтегральним показником стійкості КП, розрахованим за допомогою таксономічного аналізу. Для цього необхідно визначити стійкість за кожною зі складових цього показника.

Стійкість конкурентних переваг може бути визначено шляхом:

- ▶ аналітичного дослідження діяльності конкурентів;
- ▶ методом експертних оцінок.

Стійкість конкурентних переваг доцільно визначати у процесі проведення моніторингу конкурентних переваг, при якому аналізуються дані щодо безпосередніх конкурентів і визначаються їх витрати на відтворення конкурентних переваг, якими володіє підприємство.

Наступним, **шостим етапом** методики є перевірка сформованих переліків конкурентних переваг на відповідність можливостям підприємства (рис. 6.7).

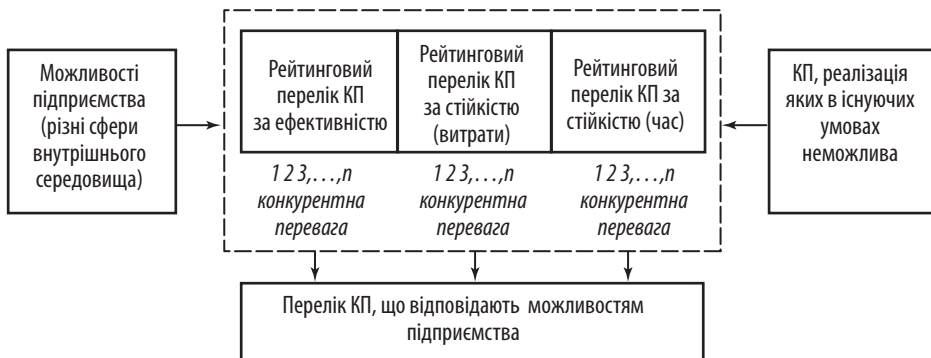


Рис. 6.7. Зміст шостого етапу оцінювання КП

На цьому етапі виявляють конкурентні переваги, які підлягають розвитку, й ті, у посилення й розвиток яких неефективно вкладати кошти. У випадку, якщо конкретну конкурентну перевагу, що має певний рівень ефективності й стійкості, не може бути реалізовано підприємством в існуючих умовах, надалі вона виключається з розгляду.

Завданням підприємства є раціональний розподіл наявних ресурсів між різними конкурентними перевагами для їх створення, посилення й розвитку з метою одержання максимального результату.

Сьомий етап загальної методики аналізу має на меті формування переліку ключових конкурентних переваг на підставі їх якісного й кількісного аналізу.

Необхідно враховувати той факт, що конкурентних переваг, які потребують розвитку, та потенційних, може бути багато, а ресурси підприємства обмежені. Виникає питання про вибір (з переліку ключових) пріоритетних для підприємства конкурентних переваг, впровадження, підтримка і розвиток яких доцільні в першу чергу. Відповідь на це питання може бути отримано за допомогою таксономічного аналізу, застосування якого дозволяє здійснити ранжування можливих конкурентних переваг з урахуванням їх стійкості й ефективності, у результаті чого формується рейтинговий перелік ключових конкурентних переваг.

На восьмому етапі загальної методики здійснюється ідентифікація застосовуваної для даного виду діяльності конкурентної стратегії й перевірка відповідності їй ключових конкурентних переваг із сформованого переліку.

Слід вважати справедливою тезу [153, с. 56] про те, що сила конкурентної боротьби повинна відбиватися у конкурентній стратегії, результатом якої має стати реалізація наявних конкурентних переваг підприємства та досягнення високого рівня КСП. Тому у кожному напрямку діяльності і відповідно до обраної конкурентної стратегії підприємству слід створити вирішальну довготривалу і захищену систему конкурентних переваг. Для забезпечення конкурентної переваги підприємства ставлять різні завдання, які визначають їх стратегію. При цьому вони керуються такими критеріями: переваги підприємства порівняно з конкурентами, можливість підтримки цієї переваги протягом тривалого часу за наявності ключових факторів успіху [71].

Виявити вид конкурентної стратегії можна шляхом:

- ▶ аналізу даних за видом діяльності (аналіз цінових характеристик, ринку збуту, цільових сегментів, характеристик товару, технологічних характеристик і т. п). Для проведення даного аналізу пропонується використовувати критерії вибору конкурентних стратегій [110, с. 67 – 70]. У результаті аналізу

за запропонованими індикаторами визначається вид конкурентної стратегії, яку використовує підприємство при реалізації даного виду діяльності;

- ▶ експертного оцінювання.

Перший шлях ідентифікації застосовуваної конкурентної стратегії дає більш точні результати, тому що враховує не просто думку експертів, а висновок, який ґрунтується на аналізі основних конкурентних стратегій.

При виборі конкурентної стратегії підприємство має враховувати, що не кожна конкурентна перевага в рамках обраної конкурентної стратегії може бути дійсно розцінено як перевагу. Іншими словами, кожна з конкурентних стратегій має базуватися на певному наборі конкурентних переваг, до різних складових якого висуваються специфічні вимоги залежно від обраної стратегії. У зв'язку з цим виникає питання про те, яким чином для зазначених цілей слід класифікувати конкурентні стратегії.

Класифікація, покладена М. Портером в основу «матриці конкурентних стратегій» [121], містить у собі дві базові конкурентні стратегії: економії на витратах і диференціації. Крім того, до кожної з них може бути застосовано стратегію фокусування, у результаті чого виділяється ще дві модифіковані базові стратегії: стратегія сфокусованого лідерства у витратах і стратегія сфокусованої диференціації.

При аналізі взаємозв'язку конкурентних переваг і конкурентної стратегії підприємства слід розглядати переваги під кутом зору двох базових стратегій, оскільки з погляду фокусування значення має не стільки характер, скільки інтенсивність конкретної переваги (тобто ступінь відмінності за певним критерієм від аналогічних характеристик конкурентів).

Мета стратегії лідерства у витратах полягає в тому, щоб безупинно підтримувати й підсилювати перевагу перед конкурентами за витратами і використовувати її для встановлення більш низьких цін порівняно з конкурентами, а також за рахунок зменшення частки ринку конкурентів розширити свої можливості й отримати додатковий прибуток.

Завданням підприємства, що дотримується стратегії диференціації, є додавання своїй продукції однієї або декількох відмінних ознак, що зробить його товар більш привабливим для споживачів порівняно з конкурентними товарами. Конкурентна перевага виникає в тому випадку, коли покупці віддають перевагу певним характеристикам, властивим продукції підприємства, що використовує цю стратегію.

Різноманіття конкурентних переваг розглядається в даному випадку з погляду характеру факторів. Формулювання вимог до конкурентних переваг залежно від

обраної конкурентної стратегії дає можливість підприємству визначити, які з наявних у нього конкурентних переваг відповідають обраній конкурентній стратегії.

Основні вимоги до конкурентних переваг за кожним з варіантів базових стратегій подано в *табл. 6.2*.

Таблиця 6.2

Вимоги до конкурентних переваг при використанні базових конкурентних стратегій

Група факторів, на яких базується конкурентна перевага	Вимоги, пропоновані до конкурентної переваги при використанні стратегії	
	економії на витратах	диференціації
1	2	3
<i>Техніко-технологічні</i>		
Устаткування	<ul style="list-style-type: none"> Устаткування, що вимагає мінімальних витрат на переналагодження для виробництва нової продукції відносно дешеве, як правило, масово вироблюване устаткування 	Часто унікальне, прогресивне для виробництва ексклюзивної продукції; устаткування призначене під замовлення винятково для випуску даної продукції
Матеріали, сировина	Доступ до дешевого й легкого в обробці матеріалу прийнятної якості	Іноді дорогі матеріали, що мають рідкісні й унікальні властивості
Технологія, Наукові розробки	Технологія виробництва, як правило, не містить ноу-хау, конкуренти використовують аналогічну технологію	На підприємстві є науковий центр, що постійно розробляє нові технології виробництва, ґрунтуючись на наукових відкриттях
Механізація виробництва	При виробництві в основному використовується машинна праця з максимальним ступенем автоматизації технологічних процесів, використання ручної праці – мінімальне	Унікальність продукції може забезпечуватися або високою часткою ручної праці, або, навпаки, унікальною технологією, що вимагає мінімального втручання людини
<i>Економічні</i>		
Основа конкурентної переваги	Ефект масштабу, ефект досвіду	Готовність покупця платити більшу ціну за ексклюзивні властивості продукції
Собівартість виробництва	Мінімальна	Низька собівартість не є обов'язковою вимогою
Витрати на маркетинг	Мінімально припустимі	Як правило, високі, що пов'язано з необхідністю поглиблених досліджень ринку й розробки спеціальних заходів щодо просування товару

Розділ 6. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Продовження табл. 6.2

1	2	3
Джерела фінансування	Доступність позикового капіталу при низьких процентних ставках, пільгові умови кредитування	Обов'язкові вимоги відсутні, однак доступність і дешевизна позикового капіталу – бажані
персонал	Використання дешевої робочої сили достатньої кваліфікації	Залучення висококваліфікованих фахівців, як правило, при високій оплаті їх праці
<i>Управлінські</i>		
нормування	Всі операції й елементи виробничого процесу жорстко нормовані	Не має суттєвого значення
характер постановки цілей і завдань	Перед кожним співробітником ставиться певне завдання й чітко позначено шлях його вирішення	Ставиться тільки мета, а знайти шлях її досягнення входить в обов'язки працівників (робота творча)
графік роботи	Твердий, контролюється час початку й закінчення роботи	Гнучкий, працівник відповідає за кінцевий результат незалежно від кількості відпрацьованих годин
контроль	Здійснюється постійно на кожному етапі виробничого процесу й за кожною операцією	Об'єктом контролю є кінцеві результати, проміжний контроль, як правило, зведений до мінімуму
управлінський апарат	Роздутий, чисельність керівників визначається необхідністю постійного контролю на кожному етапі виробництва	Мінімальний
структура управління	Організацію розподілено на велику кількість підрозділів, кожен з яких вузько спеціалізований і виконує невелику частину роботи, при цьому відсутній прямий взаємозв'язок з іншими відділами	Структура управління адаптивна, кількість підрозділів невелика, усі відділи працюють у тісному взаємозв'язку
<i>Соціально-психологічні</i>		
психографічні переваги споживачів	Націленість на недорогі, уніфіковані масово використовувані товари	Перевага віддається ексклюзивним товарам, що задовольняють специфічні або нові потреби
психологічні установки в колективі	Тверда дисципліна, розгорнута система заохочень і штрафів	Сприятливий психологічний клімат, що забезпечує можливість творчої роботи
<i>Природно-кліматичні, географічні</i>		
близькість до сировинної бази, наукових установ	Важлива близькість до сировинної бази	Найбільш важливою є можливість тісних контактів з науковими установами, що у певній мірі забезпечується близькістю їх розташування

1	2	3
транспортна інфраструктура	Наявність розвинутої транспортної інфраструктури, що дозволяє мінімізувати транспортні витрати	Наявність можливості своєчасної й швидкої доставки товару покупцям, витрати на транспортування другорядні
інфраструктура зв'язку	Кращі засоби зв'язку, що забезпечують мінімальні накладні витрати	Першочергове значення мають сучасні та надійні засоби зв'язку
кліматичні умови	Сприятливий клімат, що дозволяє мінімізувати витрати на створення необхідних умов праці, опалення й кондиціонування повітря	Підвищені вимоги до окремих кліматичних факторів: загазованість, вологість і т. п.

Конкурентні переваги, що базуються на техніко-технологічних факторах, визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки й техніки в галузі, спеціальними технічними характеристиками машин і устаткування, технологічними особливостями сировини та матеріалів, використовуваних у виробництві товарів, технічними параметрами продукції [72]. Вимоги до них залежно від виду обраної стратегії різні.

Так, устаткування для виробництва продукції на підприємстві, що дотримується стратегії низьких витрат, має бути недорогим і універсальним, придатним для виробництва великих обсягів. Пов'язано це з тим, що означену стратегію орієнтовано на виробництво продукції масового попиту, де існує небагато шляхів диференціації, а важливим є не якість, а низький рівень витрат. Таким чином, той виробник, що зможе придбати устаткування, аналогічне використовуваному конкурентами, з мінімальними витратами підсилить свою перевагу в низьких витратах.

Що ж стосується устаткування, використовуваного при стратегії диференціації, то для створення продукції, що має унікальну цінність для споживачів, яку нелегко скопіювати, необхідно сучасне унікальне й високоточне устаткування. Якщо при виробництві використано запатентовані розробки або ноу-хау, необхідною є здатність устаткування виконувати складні операції з обробки високоякісних матеріалів. Устаткування, виготовлене під замовлення, яким не володіють конкуренти, може надати підприємству конкурентну перевагу у вигляді оригінального товару з набором нових і цінних характеристик. Природно, що за товари з такими характеристиками споживачі будуть готові заплатити більше, ніж за товари конкурентів.

Вимоги до конкурентних переваг, що базуються на якості сировини чи матеріалів, полягають у наступному. Сировина чи матеріал, використовуваний у виробничому процесі на підприємстві, що застосовує стратегію низьких витрат, має бути недорогою і легкою в обробці. Тому підприємству слід піклуватися про пошук

дешевого матеріалу (сировини) або шукати більш дешеві замітники цих матеріалів. Так, наприклад, підприємства, що виготовляють меблі, можуть знизити свої витрати за рахунок виробництва меблів із ДВП, ДСП, а не з дорогих сортів деревини. Зазвичай, така продукція буде мати успіх не у всіх споживачів, але для таких сегментів ринку, як студенти, молоді сім'ї й покупці середнього класу – це цілком прийнятний варіант. Слід зазначити, що при використанні легко оброблюваних матеріалів заощаджується час, що забезпечує зростання продуктивності праці й відповідне зниження собівартості продукції.

Для стратегії диференціації вимоги до конкурентних переваг, що базуються на матеріалах і сировині, змінюються: товар, виготовлений з рідкісного дорогого матеріалу, що володіє новими властивостями, буде мати для споживача більшу цінність.

Підприємства, що використовують стратегію низьких витрат, застосовують уже відомі наукові розробки, якими користуються й конкуренти, але важливим для них є не пропустити нового прориву в технологічній сфері, займаючись тільки проблемою зниження витрат. Цей прорив може відкрити перед суперниками можливість для зниження ціни й знецінити інвестиції, зроблені лідером для зниження витрат.

Для підприємств, що ставлять акцент на диференціації, наукові розробки, ноу-хау й інші нововведення в цій сфері – досить істотні. Нові розробки дозволяють удосконалити товар, зробити його більш цікавим для споживачів або впровадити у виробництво зовсім новий товар з погляду задоволення нових та прихованих потреб.

Високий ступінь автоматизації й механізації виробництва при використанні стратегії низьких витрат або лідерства у витратах має велике значення. Вона дозволяє більш продуктивно використовувати робочу силу і збільшити ефективність виробництва, що веде до зниження витрат. Для підприємств, що орієнтуються на стратегію диференціації, використання автоматизації й механізації виробництва може органічно поєднуватися з ручною працею.

Конкурентною перевагою, що базується на факторах економічного характеру, при застосуванні стратегії лідерства у витратах в основному є ефект масштабу, який проявляється у тому, що підприємства, які мають більші обсяги виробництва, можуть розраховувати на істотно нижчі питомі витрати, ніж підприємства з одиничним, дрібно- і середньосерійним типами виробництва. Це дозволяє їм успішно конкурувати за ціною пропозиції.

Для підприємства, що використовує конкурентну стратегію диференціації, конкурентною перевагою у цій сфері в основному буде ефект досвіду, що вира-

жається в більшій ефективності праці внаслідок спеціалізації за видами і методами роботи, впровадженні технологічних інновацій у виробничих процесах, оптимальному завантаженню устаткування, більш повному використанню ресурсів, впровадженню нових концепцій товарів. Застосування дешевої робочої сили дозволяє знизити собівартість продукції, що дає виробникові можливість конкурувати за ціною виробу. При виробництві ж продукції на підприємстві, що застосовує стратегію диференціації, конкурентна перевага буде впливати з використання висококваліфікованої робочої сили, це спричинить збільшення витрат, але якщо фірмі вдасться зробити товар, що приваблює своєю новизною, цінністю для споживача, з погляду унікальності якісних характеристик, то ці витрати виправдані.

Конкурентні переваги, пов'язані з організацією виробничих процесів, залежно від обраної конкурентної стратегії, відповідають наступним вимогам. При використанні стратегії лідерства у витратах перед кожним співробітником стоїть певне завдання й чітко позначено шлях його вирішення. Від того, як чітко й швидко співробітник упорається з його виконанням, буде залежати успішність усього виробничого процесу. Має місце достатньо великий управлінський апарат, що невідступно контролює кожен етап виробництва, щоб не допустити збоїв. Організація часто розподілена на велику кількість підрозділів, кожен з яких виконує невелику частину роботи, при цьому відсутній безпосередній взаємозв'язок з іншими підрозділами. При такій організації виробництва підприємство домагається зниження витрат (зі збереженням необхідного рівня якості), і як наслідок, має можливість конкурувати за ціною.

У випадку орієнтації на стратегію диференціації, і тим більше сфокусованої диференціації, перед працівниками ставиться лише кінцева мета, а знайти шлях її досягнення входить у їх обов'язок. Тому перед підприємствами стоїть складне завдання на основі висококваліфікованих кадрів, новітніх технологій і наукових нововведень створити цінний, відмінний від конкурентів, товар, що задовольняє нові потреби. Організаційна структура такого підприємства має бути адаптивною, а всі підрозділи – працювати в тісному взаємозв'язку, домагаючись реалізації повного обсягу роботи. Етап контролю якості, здійснюваний наприкінці процесу виробництва, – так зване тестування, апробація нового товару. Коли споживач оцінить товар позитивно, його задовольнять якість і характеристики нового продукту, тоді можна говорити про виникнення конкурентної переваги.

Залежно від обраної стратегії соціально-психологічні фактори по-різному впливають на конкурентну перевагу. Психографічні переваги різних сегментів відрізняються: для одних підходить гасло: «Якщо якість однакова, то навіщо платити більше». Ця група покупців буде прибічником товарів підприємства, що ви-

користує стратегію низьких витрат. Для інших: «Чим дорожче і незвичайніше, тим це більше підкреслить мою індивідуальність і престиж». На таких сегментах вигідно працювати підприємствам, що використовують стратегію диференціації. Як би не змінювалися умови розвитку суспільства, фактори ціни, новизни та оригінальності будуть, як і раніше, значущими. Завдання виробників – всіма засобами комунікацій доводити до споживачів переваги своєї продукції, на яку б стратегію фірма не спиралася [1; 35; 43; 173].

Психологічний клімат на підприємстві має сприяти підвищенню продуктивності праці й моральному задоволенню працівників, що забезпечить більш ефективну роботу й високі результати. На підприємствах, що використовують стратегію низьких витрат, необхідні тверда дисципліна й гнучке застосування системи заохочень і штрафів, тому що товар має бути якісним, робота безперебійною й налагодженою. При стратегії диференціації необхідним є сприятливий психологічний клімат для можливості творчої роботи, тому що саме творчий підхід персоналу до виконання своїх обов'язків є запорукою успіху. Чим більше творчих зусиль і пропозицій буде вкладено у товар, що згодом буде гідно оцінений споживачами, тим більше підприємству вдасться підсилити конкурентну перевагу.

Вимоги до конкурентних переваг у сфері природно-кліматичних і географічних факторів також розрізняються залежно від виду конкурентної стратегії. При розгляді вимог до конкурентних переваг з точки зору стратегії економії на витратах значення набуває, поблизу яких джерел ресурсів знаходиться підприємство й чи існує можливість користування ними при виробництві. Якщо даний факт має місце, підприємство може знизити витрати на постачання сировини й матеріалів, а при використанні стратегії диференціації позитивну роль може мати розташування в регіонах з родовищами унікальної сировини. Також важливим є вигідне розміщення стосовно різного виду транспортних зв'язків, що дозволяє безперебійно одержувати від постачальників необхідні матеріали й поставляти продукцію на різні сегменти ринку.

Таким чином, вибір певної базової конкурентної стратегії накладає відбиток на вимоги до використовуваних при її реалізації конкурентних переваг, а кожній з базових стратегій конкуренції відповідає свій набір конкурентних переваг.

Послідовність дій на восьмому етапі оцінювання наведено на *рис. 6.8*.

На підставі оцінки наявних і перспективних конкурентних переваг за їх ефективністю і стійкістю та з урахуванням їх відповідності певному виду конкурентної стратегії (**етап 9**) або розробляється нова конкурентна стратегія, або коригується діюча.

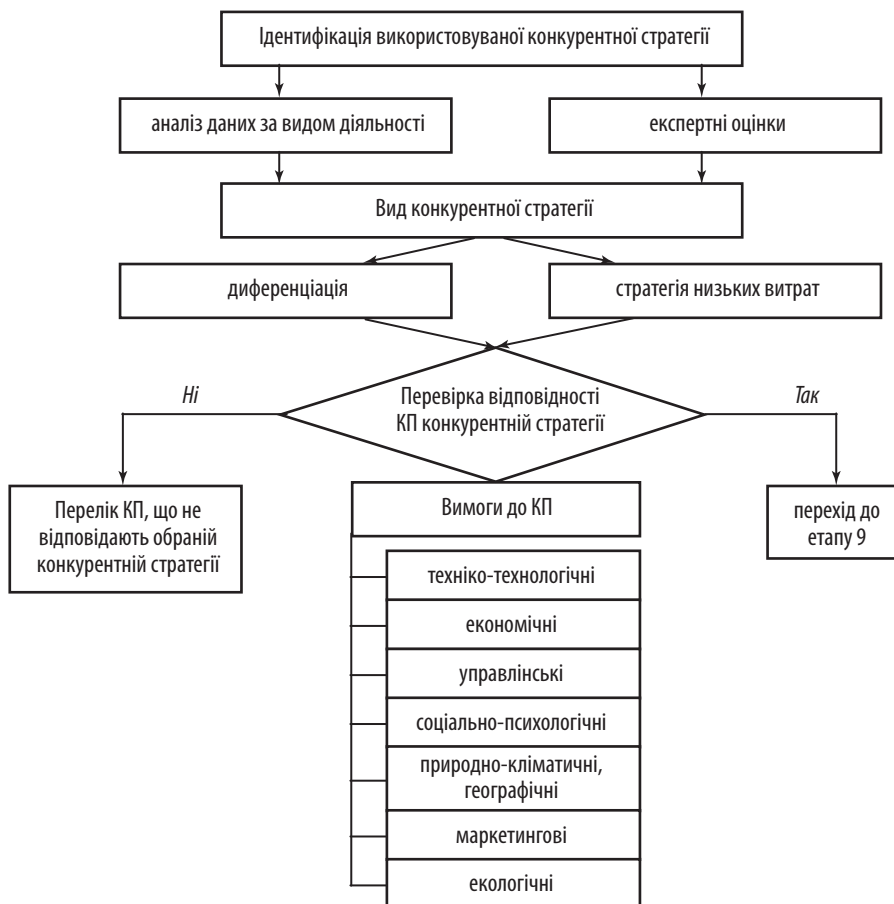


Рис. 6.8. Ідентифікація конкурентної стратегії та перевірка відповідності її КР

При цьому з урахуванням значущості конкурентних переваг, оціненої за інтегральним показником, визначаються пріоритети в їх формуванні або ж підтримці й розвитку з відповідним розподілом ресурсів.

Таким чином, результати оцінювання конкурентних переваг дозволять підприємству розробити систему заходів щодо підтримки й розвитку вже існуючих й раціонального формування нових конкурентних переваг.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність моніторингу конкурентного середовища?
2. За якими напрямками здійснюється аналіз діяльності основних конкурентів?

3. Яку роль відіграє виділення стратегічних груп конкурентів за М. Портером?
4. У чому полягає різниця основних підходів до оцінки стратегічного потенціалу підприємства?
5. Охарактеризуйте принципи дослідження і оцінки стратегічного потенціалу підприємства.
6. У чому полягає сутність синергізму при розгляді стратегічного потенціалу підприємства? Яким чином його можна досягти?
7. Яку роль відіграє оцінка стратегічного потенціалу підприємства в управлінні його конкурентоспроможністю?
8. Назвіть основні етапи методики оцінки конкурентних переваг підприємства.
9. Яким чином слід здійснювати збирання інформації про конкурентні переваги?
10. За допомогою яких методів можливе проведення стратегічного аналізу?
11. Охарактеризуйте ефективність конкурентних переваг та методи її оцінки.
12. Охарактеризуйте стійкість конкурентних переваг та особливості її оцінки.

Змістовний модуль 3 УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Розділ 7 ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Вибір конкурентної стратегії, що відповідає стану конкурентного середовища

Конкурентна стратегія – це концепція й система підпорядкованих їй дій підприємства, спрямованих на досягнення кінцевих цілей, що передбачають як довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства з одержання конкурентних переваг над іншими підприємствами, так і короткострокові тактичні ходи для адекватної й своєчасної реакції на ситуацію, необхідну для досягнення ринкового успіху. Основною метою конкурентної стратегії є досягнення й реалізація конкурентних переваг, вона пов'язана винятково з планами конкурентної поведінки й наданням додаткових цінностей для споживачів.

Конкурентна стратегія має базуватися на двох істотних умовах:

- 1) повинно бути визначено стратегічну мету підприємства щодо даного товару або послуги з погляду масштабу конкуренції;
- 2) обрано тип конкурентної переваги.

Стратегічна мета підприємства виділяє цільовий ринок і відповідно масштаб конкуренції, що припускає орієнтацію на весь ринок або на окремий його сегмент.

Базові конкурентні стратегії розрізняються залежно від того, на яку перевагу вони спираються. Тут необхідно відповісти на такі питання. Якому типу конкурентної переваги варто віддати перевагу – внутрішньому, який ґрунтується на перевазі за витратами, або зовнішньому, який базується на унікальності продукції; тобто як легше захиститися на конкретному ринку? На ці запитання необхідно

відповісти за допомогою аналізу конкретної ситуації, що включає дослідження (рис. 7.1): ключові фактори успіху (КФУ) для цільового ринку; сильних і слабких сторін своїх і конкурентів стосовно цих факторів; галузевих специфічних можливостей і небезпек; загальних очікувань споживачів.

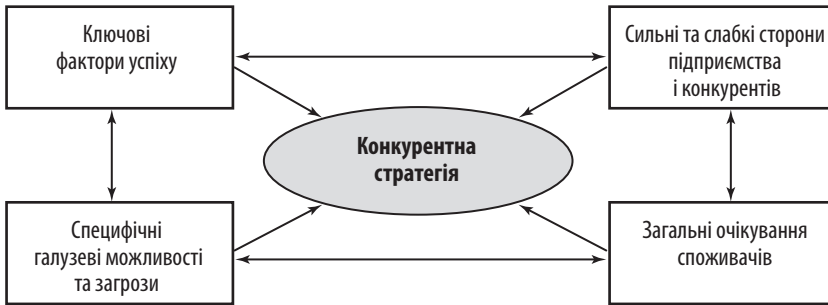


Рис. 7.1. Формулювання конкурентної стратегії

Підприємство, виходячи із цієї інформації, може: визначити конкурентну перевагу, щодо якої в неї найкраща позиція; ухвалити рішення щодо досягнення такої переваги в конкретній сфері; спробувати нейтралізувати переваги конкурентів [189].

Пошуком можливих джерел конкурентоспроможності на галузевому рівні займається теорія ключових факторів успіху. Відповідно до цієї теорії для всіх підприємств галузі існують загальні фактори, реалізація яких відкриває перспективи зміцнити свої конкурентні позиції. Варто враховувати, що ключові фактори успіху (КФУ) різні для різних галузей.

КФУ – це ті фактори, на яких ґрунтуються вимоги ринку, ті дії щодо реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які дають підприємству переваги стосовно його конкурента, дозволяють йому бути конкурентоспроможним і займати конкурентні позиції на ринку.

Отже, КФУ – це ті фактори, яким підприємство має приділити особливу увагу, тому що вони визначають успіх або провал підприємства на ринку. Підприємства, які правильно розуміють галузеві КФУ, можуть досягти значних конкурентних переваг. Завдання менеджменту підприємства полягає у визначенні факторів, що дають у даній галузі ключ до успіху в конкуренції. Аналітикам підприємства необхідно виділити 3 – 5 найбільш важливих на найближчу перспективу КФУ, наприклад, шляхом ранжування всіх виділених факторів, що мають значення для даної галузі. Саме вони повинні лягти в основу стратегії підприємства.

До КФУ, що впливають на конкурентну стратегію, належать:

1. *Технологічні* (досвід організації наукових досліджень; можливість упровадження інновацій, розробка нових товарів; ступінь оволодіння новими технологіями; здатність швидко здійснити технологічні зміни).

2. *Виробничі* (повне використання виробничого ефекту масштабу й досвіду; висока якість виробництва; оптимальне використання виробничих потужностей; висока продуктивність; доступ до кваліфікованої робочої сили).

3. *Реалізаційні* (широка мережа дистриб'юторів або дилерів; низькі видатки на реалізацію; швидка доставка).

4. *Маркетингові* (високий рівень післяпродажного обслуговування; добре організована власна виробнича розподільча мережа; привабливий дизайн товару або упакування; гарантії для покупця; доступний і добре організований сервіс; висока кваліфікація працівників відділу реалізації).

5. *Професійні* (професійна перевага; володіння секретами виробництва; особливий талант; «ноу-хау» у сфері контролю за якістю; компетентність у сфері дизайну; здатність створювати ефективну рекламу; здатність швидко переводити нові товари зі стадії розробки в промислове виробництво).

6. *Організаційно-управлінські* (рівень інформаційних систем; уміння швидко реагувати на ринкову ситуацію, що змінюється; великий досвід і «ноу-хау» у сфері менеджменту; вміння швидко виводити товар на ринок; доступ на фінансові ринки й до фінансових ресурсів).

7. *Іміджеві* (сприятливий імідж підприємства і товару у покупця; вміння захистити інтелектуальну власність; стійкі конкурентні позиції на ринку) та ін.

М. Портер за співвідношенням масштабу конкуренції й типом конкурентної переваги виділив такі базові стратегії конкуренції [120 – 121]: лідерства за витратами; широкої диференціації; оптимальних витрат; сфокусована стратегія низьких витрат; сфокусована стратегія диференціації.

Характерними рисами даних стратегій є:

- 1) часткове взаємопроникнення одна в іншу так, що іноді їх складно розділити й виділити чіткі межі між ними;
- 2) взаємоув'язка даних стратегій у єдиний процес досягнення конкурентних переваг на ринку.

Сутність даних характеристик зручно відобразити у вигляді матриці конкурентних стратегій М. Портера (рис. 7.2), яка демонструє п'ять варіантів підходів до побудови стратегії конкуренції підприємства, точніше, п'ять основних конкурентних стратегій.



Рис. 7.2. Матриця конкурентних стратегій за М. Портером [122 – 121]

У деяких, хоча й рідкісних випадках підприємство може успішно здійснювати більше ніж один підхід. Ефективна реалізація кожного із цих варіантів стратегій, як правило, вимагає загальних зусиль і відповідних цілеспрямованих організаційних заходів. Базові варіанти стратегії є засобом досягнення більш високих результатів порівняно з конкурентами в даній галузі, при цьому у певній галузевій структурі це може означати загальний високий рівень прибутковості для всіх підприємств, тоді як в інших галузях успіх у реалізації стратегії необхідний для досягнення лише припустимого прибутку в абсолютному вираженні.

***Стратегія лідерства за витратами** передбачає зниження повних витрат виробництва товарної продукції або послуг, що спричиняє підвищений інтерес покупців.*

Для досягнення цієї мети необхідна більша частка уваги менеджерів до контролю за витратами. Варто враховувати, що перевага у більш низьких витратах проявляється тоді, коли підприємство пропонує продукцію середньогалузевого стандарту якості. У протилежному випадку, якщо зниження собівартості продукції поєднано зі зниженням якості й робить її малопривабливою для споживачів, низькоякісну продукцію доводиться реалізовувати за ціною, нижчою за середньогалузеву, що припиняє приносити додатковий прибуток.

Джерела зниження витрат підприємства [80]:

- ▶ «спрощення товару». Цей метод означає нівелювання надлишкових характеристик товару, спрощення дизайну й використання стандартизованих комплектуючих;

- ▶ використання дешевих матеріально-технічних ресурсів. Наприклад, для виробництва паперу підприємство як сировину може використовувати вторинну сировину, а не дорогу натуральну. Якість паперу буде, звичайно, нижчою, але значно нижчою й ціна;
- ▶ інновація процесу виробництва. При цьому акцент робиться не на науково-дослідних і конструкторських удосконаленнях, а на автоматизації процесу виробництва, комп'ютеризації процесу контролю, що допомагає одержати цінові переваги над конкурентами;
- ▶ застосування дешевих трудових ресурсів. У трудомістких галузях цінових переваг над конкурентами можна досягти шляхом розміщення виробництва в країнах з низькооплачуваною працею.

За умов вибору стратегії лідерства за витратами підприємство зневажає розходженнями в сегментах і звертається до всього ринку відразу з тим самим товаром. Воно орієнтується на широкий ринок і виготовляє товари у великій кількості. При цьому підприємство концентрує увагу й зусилля не на тому, чим відрізняються потреби окремих груп споживачів, а на тому, що в цих потребах загального. Крім того, дана стратегія забезпечує максимально широкі межі потенційного ринку [189]. У центрі уваги всієї стратегії – створення внутрішньої конкурентної переваги, що може бути досягнуто більш високою продуктивністю й ефективною системою управління витратами. Як правило, ця стратегія використовується великими підприємствами з більшими масштабами виробництва й більшим досвідом роботи на ринку. *Характеристикою даної стратегії є девіз: «Ніхто не зробить дешевше за нас»* [9]. Цей підхід застосовують такі фірми, як Дженерал Електрик – у виробництві побутового устаткування, БІК – у виробництві кулькових ручок, Форд – у виробництві важких вантажівок.

Нижче подано деякі загальні значення та умови, пов'язані з реалізацією стратегії лідерства за витратами (табл. 7.1).

Слід пам'ятати, що підприємствам у гонитві за низькими витратами важливо не піти на ризик створення такого дешевого товару, що буде викликати недовіру у споживачів. Тому головну увагу має бути зосереджено на конкурентах і потребах споживачів.

Стратегію широкої диференціації спрямовано на додання продукції або послугі специфічних рис, що відрізняють її від товарів або послуг підприємств-конкурентів.

Диференціація – це концепція, яка описує розмаїтість пропозиції, що тісно пов'язана з поняттям сегментації як концепцією, що описує розмаїтість попиту. На противагу попередній стратегії, що орієнтована на обслуговування всього

ринку стандартизованого товару, стратегію диференціації спрямовано на виготовлення особливої, унікальної продукції. Таку продукцію призначено для споживачів, які готові платити за її унікальність. Під час диференціації продукції собівартість підвищується, але витрати компенсуються, як правило, за рахунок встановлення більш високої ціни.

Таблиця 7.1

Умови ефективної реалізації стратегії лідерства за витратами

Загальні вимоги	Зміст
1. До необхідних ринкових умов	<ul style="list-style-type: none"> • Попит на продукцію високоеластичний за ціною й досить однорідний; • переважає цінова конкуренція серед продавців; • розходження у товарних марках малозначущі для покупців; • галузева продукція стандартизована, покупець може придбати її у різних продавців; • підприємство має доступ до джерел дешевої сировини, робочої сили або інших джерел зниження собівартості продукції; • домінантним фактором, що формує попит, є ціна, а не якість або особливості товару
2. До організаційних умов	<ul style="list-style-type: none"> • Твердий контроль за рівнем витрат; • часті й детальні контрольні звіти; • чітка організаційна структура й відповідальність; • стимулювання на основі чітких кількісних показників

Центральний момент даної стратегії – розуміння потреб покупця, а ключем до успіху за проведення диференціації має бути унікальність, що цінується покупцем, і він готовий платити за цю унікальність ціну, вищу за середньогалузеву. У такому випадку можна говорити, що певним набором якостей ексклюзивного товару підприємство створює постійну групу покупців у конкретному ринковому сегменті, тобто мінімонополію. Тут, у свою чергу, передбачається, що в галузі може бути кілька успішних підприємств-диференціаторів. *У такий спосіб девіз стратегії диференціації: «Ніхто не зробить краще, ніж ми» [9].* Варто підкреслити, що стратегія диференціації не означає послаблення уваги до витрат, у цьому випадку вони лише є не першорядною стратегічною метою.

На відміну від стратегії лідерства за витратами, що може бути отримане тільки одним способом – шляхом ефективної структури витрат, диференціації можна домогтися різними шляхами. Виділяють такі джерела диференціації за Ф. Котлером [80]: товар; сервіс; персонал; імідж.

Відповідно до цих джерел виділяють такі різновиди диференціації: товарна; сервісна; персоналу; іміджева. На даний момент, виходячи з реалій функціонування ринку, істотним джерелом диференціації є упакування. Тому згодом виділили ще один вид стратегії диференціації – упакування.

Товарна диференціація – це створення позитивних відмінностей товару або послуги підприємства порівняно з конкурентними товарами або послугами-аналогами. При цьому показниками диференціації (тобто показники, за якими здійснюється пошук відмінностей) можуть бути: функціональні характеристики товару, показники якості продукції, форма товару, довговічність, надійність, ремонтпридатність, стиль, дизайн товару. Основою товарної диференціації є товарна інновація.

Товарна диференціація – перший і головний напрямок пошуку позитивних відмінностей. Але з розвитком ринку розходження у показниках товарної диференціації поступово зменшуються, тобто поступово нівелюються розходження у товарі. Тому здійснюється пошук інших напрямків диференціації, наприклад, упакування.

Диференціація упакування – пошук відмінностей в упаковці товару. Прикладом галузей, де цей аспект має особливе значення й перетворюється на конкурентну перевагу підприємства – косметика, парфумерія. Історичним прикладом диференціації упакування була діяльність фірми «Кока-Кола», що, створивши свою унікальну пляшку ємністю 0,33 літра, забезпечила собі позитивні відмінності від інших виробників легких напоїв у розумінні споживачів.

Сервісна – наступний напрямок диференціації, що вдало доповнює товарну або використовується тоді, коли можливості товарної диференціації повністю вичерпані. Сервісна диференціація передбачає пошук і створення позитивних відмінностей у сервісному обслуговуванні споживачів підприємства. Вона може здійснюватися за такими напрямками:

- ▶ доставка товару до місця споживання. У цьому випадку пошук позитивних відмінностей ведеться за показниками швидкості, пунктуальності доставки, схоронності товару у процесі доставки;
- ▶ установка й монтаж товару в місці експлуатації;
- ▶ навчання споживача роботі з товаром;
- ▶ безкоштовні консультативні послуги, пов'язані з використанням товару, що надається не тільки кінцевому споживачеві, але й торговельному посередникові;
- ▶ ремонт – характеризується швидкістю і якістю відновлення функціональних характеристик товару.

Диференціація персоналу (кадрова) особливе значення отримує для підприємств і організацій, які діють у сфері послуг. Наприклад, на ринку освітніх послуг України персонал (професорсько-викладацький склад) є вагомим конкурентним

перевагою державних навчальних закладів порівняно з комерційними. Персонал перетвориться на фактор диференціації, якщо йому властиві такі риси: компетентність, професіоналізм, доброзичливість, увага, делікатність, дружнє ставлення до клієнта, чесність, відповідальність, комунікабельність тощо.

Іміджева диференціація – передбачає формування відмітного позитивного іміджу підприємства як джерела його конкурентної переваги. Основним фактором створення й підтримки іміджевої диференціації є діяльність підприємства в паблік рилейшн (символіка підприємства, співробітництво із засобами масової інформації, створення певної «фірмової» атмосфери, організація й проведення святкових заходів та ін.).

Стратегія широкої диференціації у випадку успішної реалізації є засобом досягнення прибутку вище середньогалузевого рівня, тому що вона створює міцну позицію для протистояння п'яти конкурентним силам, хоча й іншим способом, ніж стратегія лідерства у витратах.

Нижче представлено деякі загальні значення та умови, пов'язані з реалізацією стратегії широкої диференціації (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Умови ефективної реалізації стратегії широкої диференціації

Загальні вимоги	Зміст
1. До необхідних ринкових умов	<ul style="list-style-type: none"> • Галузевий ринок має складну структуру, попит нееластичний за ціною, тобто переважає нецінова конкуренція; • підвищення ціни, прийнятної для покупця, має бути більшим за підвищення витрат, які несе підприємство на виробництво й підтримку елемента диференціації; • підприємство має бути здатним захистити свій елемент диференціації, щоб конкуренти не могли його негайно і з незначними витратами відтворити; • наявність низки успішних товарних марок; • якщо елемент диференціації малопомітний і не визнаний ринком, підприємство повинне сформувати сигнали, щоб домогтися його популярності; • неможливість швидкого імітування ознак диференціації без залучення додаткових витрат; • домінуючий фактор, що формує попит – унікальність, а не ціна товару
2. До організаційних умов	<ul style="list-style-type: none"> • тісна функціональна координація НДДКР, конструювання виробів і маркетингу; • суб'єктивні оцінки й стимули замість кількісних показників; • можливості залучення висококваліфікованої робочої сили, дослідників і творчого персоналу; • тісна кооперація з каналами збуту; • творчі здатності

Успішна стратегія широкої диференціації створює вхідні бар'єри для потенційних конкурентів, нівелює вплив споживачів, а також допомагає підприємству запобігти виникненню загрози з боку товарів-субститутів. Однак у таких умовах підприємство має знаходити шляхи для підвищення ефективності виробництва й зниження витрат.

Стратегія фокусування (спеціалізація) – це типова стратегія конкуренції, яка зосереджена на виборі вузького сегмента або групи сегментів у галузі й задоволення потреб цього сегмента з більшою ефективністю, ніж це можуть зробити конкуренти, що обслуговують більш широкий сегмент ринку.

Як і диференціація, фокусування може приймати різноманітні форми. Однак якщо цілі стратегії низьких витрат або диференціації поширюються на галузь у цілому, то стратегія фокусування означає зосередження на більш вузькій меті, що відбивається на діяльності всіх функціональних сфер бізнесу. В основі даної стратегії лежить припущення, що підприємство з її допомогою здатне переслідувати вузьку стратегічну мету з більшою ефективністю або продуктивністю, ніж конкуренти, що діють на більш широкому просторі. Подібний напрямок розвитку підприємства й досягнення конкурентної переваги може бути пов'язано з такими діями, як концентрація на тих географічних районах, де конкурент слабо представлений і в нього мала частка ринку, звертання до тих сегментів, якими конкурент зневажає або нездатний домогтися внутрішньої або зовнішньої конкурентної переваги. *Девіз стратегії фокусування:* «Зроблено спеціально для тебе» [80].

Підприємство, що реалізує стратегію фокусування, також одержує потенційну можливість заробляти більш високий прибуток, ніж у середньому по галузі. Її фокусування припускає або позицію низьких витрат або високий ступінь диференціації, або обидві позиції. Ця позиція забезпечує захист підприємства від всіх п'яти конкурентних сил галузі [120].

Нижче представлено деякі загальні значення та умови, пов'язані з реалізацією стратегії фокусування (табл. 7.3).

Стратегія фокусування набуває вигляд «сфокусованої стратегії низьких витрат», якщо вимоги покупців сегмента стосовно ціни товару відмінні від вимог решти ринку, або «сфокусованої стратегії диференціації», якщо цільовий сегмент вимагає унікальних характеристик товару. Обидва варіанти стратегії фокусування ґрунтуються на розходженнях між цільовими й рештою сегментів галузі. Саме ці розходження можна назвати причиною утворення сегмента, що погано обслуговується конкурентами, які здійснюють широкомасштабну діяльність і не мають можливості пристосуватися до специфічних потреб даного сегмента.

Таблиця 7.3

Умови ефективної реалізації стратегії фокусування

Загальні вимоги	Зміст
1. До необхідних ринкових умов	<ul style="list-style-type: none"> • Потреби покупців у даному товарі різноманітні; • існують ринкові ніші, на яких можна сконцентрувати діяльність підприємства; • розмір ринкової ніші забезпечує прибутковість, ніша має потенціал зростання; • конкуренти не розглядають нішу ринку як ключовий фактор успіху; • підприємство має достатній досвід і ресурс для ефективного обслуговування даного сегменту • підприємство може захистити себе від зовнішніх загроз здатністю першокласного обслуговування покупців на цьому сегменті ринку; • ресурси підприємства не дозволяють обслуговувати весь ринок, однак воно може якісно обслуговувати споживачів ринкової ніші; • галузь розділено на безліч сегментів, що дозволяє підприємству обрати найпривабливішу нішу відповідно до ресурсів і можливостей
2. До організаційних умов	<ul style="list-style-type: none"> • поєднання зазначених у стратегіях лідерства за витратами і диференціації продукції умов і заходів, спрямованих на досягнення конкретної стратегічної мети • поєднання зазначених у стратегіях лідерства за витратами і диференціації продукції умов і заходів, спрямованих на досягнення конкретної стратегічної мети

Сфокусована стратегія низьких витрат – дана стратегія конкуренції орієнтована на вузьке коло споживачів за умови випередження конкурентів за низькими витратами виробництва.

Використання такої стратегії є звичайним підходом у сформованих умовах світової конкуренції. Прагнення до переваг у витратах за допомогою фокусування дає гарні результати, коли підприємство знаходить шляхи значного зниження витрат шляхом обмеження своєї споживчої бази в чітко визначеному сегменті. Тобто підприємство, що сфокусоване на собівартості, може перевершити підприємства, які орієнтуються на широке коло споживачів, за рахунок своєї можливості усунути «надмірності», які не цінуються в даному сегменті. Так, наприклад, існує невеликий сегмент ринку харчової промисловості – продукти харчування для діабетиків. У цьому сегменті ринку не цінуються існуючі й прийнятні для широкого ринку смакові якості продукції, а є необхідність у споживанні спеціального дієтичного харчування з нівелюванням будь-яких надмірностей. Так само виробники товарів для продавців, що мають торговельну марку, знижують свої видатки на маркетинг, розподіл і рекламу, концентруючись на прямих продажах роздрібним продавцям і мережам магазинів, що продають зі знижкою. *Розглянута стратегія фокусування – це кращий варіант розвитку підприємств із обмеженими ресурсами.*

Найбільш успішно дана стратегія може реалізовуватися тоді, коли:

- ▶ існують досить великі групи споживачів, чії потреби в товарі із заданим функціональним призначенням значно відрізняються від середньостатистичних;
- ▶ існують відносно невеликі групи клієнтів, що мають нестандартні потреби, які не задоволені належною мірою;
- ▶ ресурси підприємства досить невеликі й не дозволяють йому обслуговувати великі групи споживачів з відносно стандартизованими потребами.

Дана стратегія останнім часом спостерігається в діях багатьох українських виробників мінеральних вод. Однією з причин цього є посилення боротьби між великими вітчизняними підприємствами. Так, сьогодні на вітчизняному ринку мінеральних вод працює близько 200 компаній. Але 74% ринку втримують 17 великих виробників: Миргородський завод, Росинка, Оболонь, Кока-Кола. І серед них триває боротьба за переділ ринку. Намагаючись уникнути конкуренції, виробники шукають нові незасвоєні сегменти.

Сфокусована стратегія диференціації ставить своєю метою забезпечення споживачів обраного сегмента продукцією, що максимально відповідає їх запитам.

Стратегія фокусування отримує такий вид, якщо цільовий сегмент вимагає унікальних характеристик товару. Інакше кажучи, *сфокусовану стратегію диференціації розраховано на елітних покупців, які бажують одержувати товари високої якості, що є особливо унікальними й престижними.*

До компаній, які успішно реалізують стратегію фокусування на основі диференціації стосовно заможних покупців, що прагнуть одержати продукцію світового класу, належать ювелірна компанія Тіфані, гігант автомобілебудування еліт-класу Порше. Звичайно, на більшості ринках є купівельний сегмент, члени якого готові платити велику надбавку до ціни за особливі товари й послуги, відкриваючи в такий спосіб стратегічне вікно для деяких конкурентів, що використовують стратегію фокусування на основі диференціації, спрямовану на самий верх ринкової піраміди.

Дуже часто широку диференціацію й сфокусовану диференціацію плутають. Різниця між ними полягає головним чином у тому, що підприємство, яке робить ставку на широку диференціацію, засновує свою стратегію на широко цінованих відзначних властивостях (наприклад, IBM – у сфері виробництва комп'ютерів), у той час як сфокусований виробник розшукує сегмент зі специфічними потребами й задовольняє їх значно краще.

Існує певна привабливість в ідеї зосередження сил на вузькому цільовому сегменті ринку й можливості пристосовувати свій товар до потреб конкретних споживачів.

вачів. Якщо підприємство правильно це зрозуміє, то може значно від цього виграти. Але якщо підприємство колись було виробником великої кількості різних товарів для широкого кола споживачів і вирішило неодмінно зосередити свої зусилля на сегменті з високим рівнем доходу, використовуючи стратегію сфокусованої диференціації, то в майбутньому це може призвести до несприятливих наслідків.

***Стратегія оптимальних витрат** дає можливість забезпечити оптимальні витрати й ціни щодо виробників продукції або послуг з аналогічними характеристиками й рівнем якості.*

Вона має найбільшу привабливість з погляду можливості конкурентного маневрування й пристосовування. Цю стратегію орієнтовано і на низькі витрати, і на диференціацію. Все це дозволяє підприємству, що реалізує стратегію оптимальних витрат, використовувати конкурентні переваги як однієї, так і іншої стратегії. Стратегічна мета полягає у тому, щоб створювати товари з низькими витратами й відмітними характеристиками. Така стратегія називається «стратегією оптимальних витрат», оскільки підприємство-виробник має низькі ціни щодо конкурента, його товари відрізняються якістю й привабливістю, при цьому обслуговування покупців – на високому рівні, але дешевше ніж у конкурентів, можливості товару такі ж, але він дешевший. *Мета даної стратегії – стати виробником з низькими витратами продукції або послуг із властивостями, вищими за середні, а потім використовувати переваги низьких витрат для збивання цін на виробі конкурентів з порівнянними властивостями.*

Щоб підприємство могло успішно реалізовувати стратегію оптимальних витрат, воно має забезпечити якість, необхідні властивості, експлуатаційні характеристики з більш низькими витратами, ніж у конкурентів. Найбільш успішні товаровиробники, які ефективно реалізують стратегію оптимальних витрат, вміють постійно знижувати питомі витрати й підвищувати якість продукції [167].

Стратегія оптимальних витрат має дуже велике значення з погляду ринкової позиції. Вона сприяє створенню значної цінності для споживача шляхом зрівноважування стратегічних акцентів на низьких витратах та диференціації. На ринку, де споживчі переваги роблять диференціацію продукції нормою, і багато покупців звертає увагу і на ціну, і корисну цінність товару, стратегія оптимальних витрат є більш привабливою, ніж стратегії низьких витрат або диференціації. Це відбувається тому, що підприємство з оптимальними витратами може пропонувати товар середньої якості за ціною, що нижча за середньогалузеву, або товар гарної якості – за середньогалузевою ціною. Більшість покупців віддає перевагу середнім товарам порівняно з дешевими, стандартним виробам виробників з низькими витратами, або дорогим, надмірно диференційованим товаром [9].

Одним із вдалих прикладів реалізації стратегії оптимальних витрат є діяльність компанії Тойота, відомої як лідер в оптимізації витрат серед світових виробників автомобілів. Хоча якість була дуже високою, Тойота досягла абсолютного лідерства у витратах завдяки своїм виробничим звичкам і техніці, а також позиціонуванню своїх моделей за цінами від низьких до середніх, коли товар високого ступеня цінності для споживача виготовлявся з низькими витратми. Але тоді Тойота стала виготовляти нові елітні моделі з метою проникнення на ринок престижних автомобілів. Вона використовувала класичну модель стратегії оптимальних витрат.

Стратегія оптимальних витрат компанії Тойота була настільки успішною, що компанія Мерседес, щоб стати більш конкурентоспроможною, припинила виготовлення моделей 1994 р. й була змушена знизити на них ціни та ввести нову серію із класу за ціною 30 – 35 тис. дол. Моделі минулого Лексус ЛС400 і Лексус СЦ 300/400 визнано відповідно першою й другою в огляді якості автомобілів 1993 р. за оцінками світової автомобільної асоціації.

Усі стратегії створення конкурентних переваг мають істотні відмінності, що дозволяють зробити висновки: підприємство має для себе визначити, яку стратегію воно збирається реалізовувати, і не змішувати ці стратегії. Тому що, наприклад, одержить перевагу конкурентних стратегій, орієнтованих на лідерство з витрат і диференціацію одночасно, а це дуже складно через їх несумісність і суперечливість. Так, досягнення низької собівартості означає стандартизацію продукції, а будь-яка диференціація веде до збільшення витрат.

Незважаючи на суперечності, корисно розглядати ці стратегії досягнення конкурентної переваги не як взаємовиключні альтернативи, а як орієнтації, що пов'язані з наявністю в них загальних елементів. Зрозуміло, що для лідерства з витрат потрібна відповідність товару середньогалузевій якості, а якість, як уже було зазначено, є елементом диференціації. Крім цього, для досягнення конкурентної переваги з витрат товар повинен бути не просто дешевим, але мати певні характеристики й додаткові порівняно із продукцією конкурентів, привабливі особливості й задовольняти різноманітним вимогам широкого кола споживачів або груп покупців.

Таким чином, базові стратегії конкуренції мають свої позитивні й негативні сторони, істотні відмінності в характері конкурентних переваг, які досягаються. Тому пропонується концентрувати свої зусилля на одній з альтернатив. Це твердження справедливе для багатьох підприємств, тому що не у кожного з них знайдуться кошти для реалізації відразу декількох напрямків свого стратегічного розвитку. Але ідеальною є така ситуація, коли підприємство використовує декіль-

ка конкурентних переваг за різними напрямками діяльності для досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Розглядаючи ринок як арену конкурентної боротьби, більшість вчених-економістів виділяють різновиди конкурентних стратегій відповідно до ринкових позицій підприємств.

Ринкові позиції підприємства як ознаку конкурентних стратегій підприємств застосовують такі автори, як Ф. Котлер, А. Літл, М. Мак-Дональд та ін. [80; 91]. Але автори по-різному виділяють різновиди підприємств залежно від їх ринкових конкурентних позицій.

Основним показником визначення позиції підприємства на ринку є частка ринку (D_p), що її обслуговує підприємство. Її визначають за формулою [187]:

$$D_p = \frac{V_n}{V_p}, \quad (7.1)$$

де V_n – обсяг продажу підприємства (у вартісному або натуральному вираженні);
 V_p – обсяг ринку (у вартісному або натуральному вираженні).

Необхідно підкреслити, що значення частки ринку не завжди об'єктивно оцінює місце підприємства на ньому. Наприклад, підприємство може бути лідером при 10%, якщо основні конкуренти мають 5 – 6%, або аутсайдером за 20 – 25% в основних конкурентів. Лідер або домінантне підприємство має володіти значними перевагами стосовно конкурентів як за відносною часткою ринку, так і за іншими показниками конкурентоспроможності.

Класичним підходом щодо класифікації конкурентних стратегій, засновану на частці ринку, що належить підприємству, є *підхід Ф. Котлера* [80]:

1) стратегія лідера. Товар підприємства-лідера ринку займає домінантну позицію, причому це визнають і його конкуренти. Дана стратегія передбачає підтримку стану на ринку й зміцнення конкурентних позицій. Прикладом світових підприємств-лідерів є: «Кодак» – на ринку фотографії, «Кока-кола» – на ринку легких напоїв, «МакДональдс» – на ринку ресторанів швидкої їжі. У розпорядженні підприємства-лідера є цілий набір стратегічних альтернатив:

- ▶ *стратегія постійного наступу*, що найчастіше проявляється у підвищенні рентабельності за рахунок максимально широкого використання ефекту досвіду, у додержанні концепції безперервного вдосконалення й інноваційного розвитку. Однак, як показує практика, існує деяка межа, за досягнення якої підвищення частки ринку стає не вигідним;
- ▶ *оборонна стратегія* (захисту й зміцнення позицій), яку приймає підприємство, щоб захистити свою частку ринку від найнебезпечніших конкурентів.

Підприємство намагається не допустити входження підприємств-новачків у галузь, створює штучні бар'єри підприємствам-претендентам у одержанні конкурентних переваг;

- ▶ *стратегія відносного перетворення підприємств-претендентів на послідовників*, що передбачає здійснення конкурентного тиску на підприємства, які претендують на лідерство, з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну;
- ▶ *стратегія розширення первинного попиту*, спрямована на виявлення нових споживачів товару, розширення сфери його використання, збільшення разового застосування товару, що зазвичай доцільно застосовувати на початкових стадіях життєвого циклу товару;
- ▶ *стратегія демаркетингу*, пов'язана зі скороченням своєї частки ринку, щоб уникнути обвинувачень у монополізмі;

2) стратегія претендента на лідерство. Підприємство, що не займає домінуючої позиції, може атакувати лідера, тобто кинути йому виклик. Мета даної стратегії – зайняти місце лідера. При цьому ключовим стає вирішення двох найважливіших завдань: вибір плацдарму для проведення атаки на лідера й оцінка можливих його реакцій та захисту. Як правило, це агресивна стратегія, спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких немає у лідера галузі, наприклад, зниження витрат і цін, підвищення якості продукції й ін. Дуже рідко успіх приносить стратегія імітації поведінки лідера. В Україні прикладом підприємства-претендента є концерн «А.В.К.», що посідає друге місце за обсягом продажу кондитерських виробів після концерну-лідера «Укрпромінвест» і постійно намагається підвищити свої ринкові позиції;

3) стратегія послідовника. Підприємства, що йдуть за лідером – це конкуренти із невеликою часткою ринку, що обирає адаптивне поведіння, погоджуючи свої дії з рішеннями, прийнятими конкурентами. Ці підприємства не є лідерами в галузі і не прагнуть завоювати цю позицію. Підприємства-послідовники не намагаються виграти у лідера у конкурентній боротьбі, вони хочуть лише зайняти ті сфери, на які у лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів, а також захистити наявні ринкові частки. Стратегія послідовників – дуже пасивна, характерна для миролюбних підприємств, тобто це «оборонна стратегія слідування за лідером». Така стратегія найбільш характерна для підприємств малого бізнесу, тому можливі такі стратегічні альтернативи [82]:

- ▶ *стратегія копіювання* – використання послідовником всіх елементів конкурентної стратегії лідера, тобто повне копіювання всіх стратегічних дій. Іноді дана стратегія має на увазі навіть використання товарної марки й

товарного знака підприємства-лідера, особливо в тих країнах, де законодавчо не закріплено захист елементів іміджу. Наприклад, турецькі й китайські підприємства-виробники одягу, які свої товари ідентифікують символікою відомих італійських підприємств. В Україні стратегія компіляції є дуже розповсюдженою на ринку компакт-дисків, більшу частину яких неліцензовано;

- ▶ *стратегія імітації* – використання послідовником окремих елементів конкурентної стратегії лідера зі внесенням певних відмітних характеристик у комплекс стратегічних дій. Наприклад, польські підприємства-виробники парфумерії використовують назви відомих французьких підприємств, але змінюють упакування й ціну. В Україні, зокрема у Харкові, на багатьох ринках продається спортивний одяг з товарною маркою «Nike», що імітує товарну марку «Nike». Стратегія імітації буде успішною лише тоді, коли послідовник імітує не тільки товарну марку, але і якість товару. Інакше ця стратегія перетворюється на просту підробку товару і їй гарантовано провал;
- ▶ *стратегія адаптації* – використання послідовником товару лідера як основи для його вдосконалення або адаптації до умов певного ринку збуту. Наприклад, комп'ютерні програми перекладено на українську мову й адаптуються до умов українського ринку;

4) стратегія фахівця. Підприємство-фахівець орієнтується переважно на один або кілька сегментів ринку, тобто його більше цікавить якісний бік частки ринку. Дана стратегія дуже схожа на стратегію фокусування М. Портера. Незважаючи на те, що підприємство-фахівець певним чином домінує у своїй ринковій ніші, з погляду ринку даного товару (у широкому змісті) у цілому воно має реалізувати стратегію «наступні за лідером». Підприємством-фахівцем на ринку кондитерських виробів України є, наприклад, Харківська бісквітна фабрика, що спеціалізується на виробництві печива. Альтернативні варіанти даної стратегії можуть бути сформульовані відповідно до відношення між темпами зростання ринкової ніші, у якій функціонує суб'єкт господарювання, і самого підприємства-фахівця [82]:

- ▶ *стратегія підтримки позицій* (зменшення темпів зростання ринкової ніші й підприємства-фахівця) – передбачає підтримку позиції в ринковій ніші, доки вона не втратить своєї ринкової актуальності або доки підприємство має можливість їх підтримувати;
- ▶ *стратегія інтеграції* (темпи збільшення ринкової ніші випереджають темпи зростання підприємства-фахівця) – передбачає об'єднання зусиль підприємства-фахівця з іншим підприємством, оскільки воно не має в достатній кількості власних ресурсів і можливостей для задоволення зростаючих потреб ринкової ніші;

- ▶ стратегія лідерства у ніші (прискорений розвиток ринкової ніші й підприємства-фахівця) – передбачає досягнення домінантних позицій підприємства в ринковій ніші;
- ▶ *стратегія виходу за межі ніші* (темпи зростання підприємства-фахівця випереджають темпи збільшення ринкової ніші) – передбачає вихід підприємства-фахівця в інші сфери бізнесу, застосовуючи стратегію диверсифікації діяльності.

Так само, як М. Портер, Ф. Котлер жорстко стверджує, що для успішної конкурентної боротьби підприємство має обрати одну зі стратегій, а не розпорошувати сили й кошти, викликаючи тим самим плутанину й загибель.

Ще один підхід до вибору моделі конкурентної поведінки підприємства запропоновано у роботі [21], в основі якого закладено розмежування стратегій за характером дій (наступальні чи оборонні), здійснюваних на ринку. Наступальною вважається така стратегія, яка базується на наявності двох умов:

- ▶ проникнення на ринок;
- ▶ діяльність тільки за власною ініціативою підприємства заради отримання високих фінансово-господарських результатів.

В інших випадках застосовується оборонна стратегія.

Наступальний характер поведінки можна охарактеризувати наступними стратегіями [21, с. 20 – 32]:

Партизанська війна. Найчастіше цією стратегією користується більш слабкий конкурент до сильнішого для послаблення позицій останнього шляхом знесилання і неочікуваних атак. Як інструменти може бути зниження цін у той час, коли конкурент тестує нову продукцію, антиреклама, створення союзів, конкурентна змова.

Обхідний маневр полягає в проведенні конкурентної боротьби на території, де присутність лідера мінімальна або відсутня. При цьому головним моментом є взаємозамінність товару лідера на товар підприємства, яке робить обхідний маневр. При цьому очікується не агресивна реакція конкурента, оскільки його незначні позиції щодо такого об'єкта боротьби не створюють суттєвої небезпеки.

Флангова атака більш складна, ніж обхідний маневр і партизанська атака, тому що в даному випадку підприємство втручається у сегмент, де присутній лідер ринку. Отже, головний ризик полягає у зворотній атаці конкурента.

Лобова атака ведеться шляхом входу в сегмент, який має першочергове значення для лідера ринку. Така стратегія рідше за всіх приносить успіх, оскільки лідер буде боротися до останнього, щоб не втратити своїх основних позицій.

Недиференційоване середовище. Сутність такої стратегії полягає у тому, щоб входити в сегменти присутності основного конкурента, які подібні за певними характеристиками, що забезпечує досягнення максимального синергійного ефекту. Основні характеристики стратегічної поведінки: підприємство входить у новий ринок більше, ніж через один сегмент, ці сегменти повторюють сегменти лідера або доповнюють один одного, що викликає синергію.

Диференційоване середовище вважається найскладнішою наступальних стратегій і описується наступним чином: підприємство входить більше ніж в один сегмент, для кожного сегменту розробляється свій продукт, між характеристиками товарів і сегментів синергійного ефекту не виникає.

Оборонними є такі стратегії [21, с. 20 – 32]:

Попереджувальна сигналізація. Її мета – ускладнити і попередити вхід суперника на ринок та досягнути при цьому перемоги без конкурентної «війни». Цього можна досягнути шляхом збільшення власної продуктивності для демонстрації перспектив насичення ринку товарами, встановлення партнерських відносин з фінансовими установами для підвищення забезпеченості коштами власного бізнесу тощо.

Створення вхідних бар'єрів спрямоване на унеможливлення входу в даний ринковий сегмент. Дана стратегія більш жорстка, ніж попередня, оскільки інструментом впливу є не скільки інформація про наміри, а конкретні дії щодо створення перепон, які за умов входу на ринок необхідно подолати (лояльність покупців, стійкі зв'язки з постачальниками, ефект досвіду, технічні вдосконалення та ін.).

Глобальний сервіс – система реалізації одним підприємством широкого спектру товарів однієї номенклатурної групи. Такий тип оборони ефективний лише в тому випадку, коли покупцю вигідно мати лише одного постачальника всього набору товарів.

Випереджальний удар діє за принципом «кращий захист – напад». Такій стратегії притаманні наступні риси: під час її реалізації відбувається вхід на нові ринки і останній здійснюється напередодні атаки суперника. Така поведінка буде успішною за умов детального збору інформації про конкурентів, вчасності і неочікуваності конкурентом «удару».

Блокування полягає у зупиненні зростання присутності суперника до критичного рівня. Це може бути досягнуто у випадку прийняття рішення про вхід у той же сегмент, що й конкурент.

Контратака передбачає проведення заходів щодо виходу на сегменти конкурента, який організовує напад. Причому обирається той сегмент, у якому суперник очікує найменшу загрозу, і атака у якій становитиме для нього найбільшу

небезпеку. Контратака може бути спрямована на базовий чи новий сегмент, або по декількох ринках одночасно.

Утримання позицій передбачає ведення конкурентної боротьби в межах уже освоєних сегментів з метою захисту їх від суперників.

Відступ доцільно застосувати у разі, якщо всі інші оборонні заходи застосувати неможливо, або вони не дали позитивних результатів.

Отже, для стійкого утримання конкурентної переваги підприємство завжди має перебувати на крок попереду від конкурентів завдяки реалізації одного стратегічного ходу за іншим з метою поліпшення своєї ринкової позиції й збереження сприятливого відношення з боку споживачів.

У такий спосіб вибір відповідної стратегії конкуренції залежить від таких факторів:

- 1) характеристики галузі – визначається тип галузі, стадія життєвого циклу;
- 2) позиції в конкурентному середовищі – з'ясується, чи є підприємство лідером з відповідної конкурентної позиції або тільки намагається зайняти панівні позиції;
- 3) стратегічної тактики дій – наступальні чи оборонні дії передбачає здійснювати підприємство;
- 4) КФУ й конкурентних переваг.

Отже, розглянуті конкурентні стратегії мають як стратегічні переваги, так і недоліки, що й потрібно враховувати при їх остаточному виборі, реалізації та визначенні їх впливу на основні характеристики суб'єкта господарювання, наприклад, конкурентоспроможність і стратегічний потенціал.

7.2. Модель розвитку стратегічного потенціалу підприємства

Багатоаспектність потенціалу підприємства та характер його взаємозв'язку з конкурентоспроможністю підприємства спричиняє необхідність вдосконалення його структури. Особливий інтерес викликає саме модель розвитку стратегічного потенціалу підприємства, сферою застосування якого є оцінка перспективних можливостей суб'єкта господарювання щодо відносного зростання ефективності його функціонування і посилення конкурентної позиції на ринку. Отже при її побудові слід розуміти різницю між терміном «потенціал», який характеризує сукупність всіх ресурсів підприємства і утворювані можливості для виробництва конкурентоспроможних товарів (послуг), і терміном «стратегічний потенціал», що стосується тільки тих ресурсів і можливостей, які забезпечують реалізацію певної стратегії розвитку.

Якщо СПП розглядається як певна система і метою підприємства є його розвиток, то справедливо стверджувати, що при побудові моделі стратегії його розвитку необхідне виявлення принципів, що забезпечують формування напрямку, умов виконання та оцінки ефективності зазначеної стратегії. Принципи формування СПП умовно можна поділити на загальносистемні, розвитку, стратегічні (рис. 7.3).

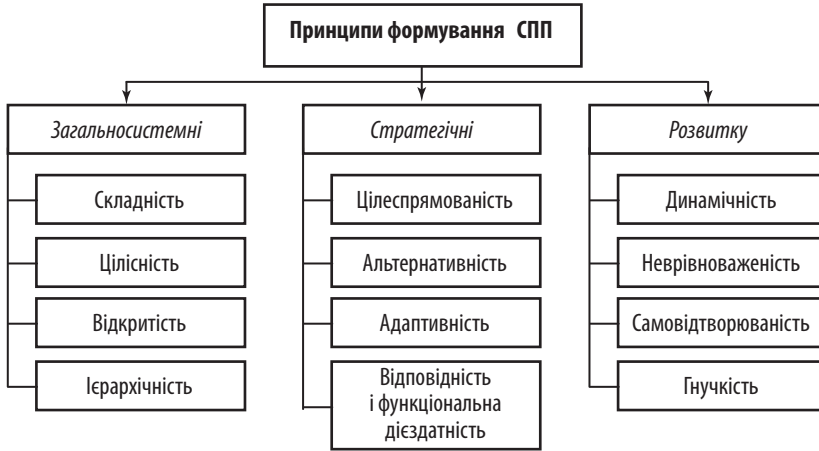


Рис. 7.3. Принципи формування стратегічного потенціалу підприємства

У структурі потенціалу окремим блоком виділяють наявні ресурси, оскільки вони є об'єктивною основою реалізації процесів функціонування і розвитку підприємства, а також, оскільки вони базуються на встановлених цілях, підлягають цілеспрямованим змінам. Тому цілі та структура і склад ресурсів формують цілісний об'єкт прогнозування майбутнього суб'єкта господарювання. Можливості підприємства визначають саме ресурси – чинники виробництва, що знаходяться в його розпорядженні. Роль ресурсів у стратегічному управлінні принципово важлива не тільки тому, що без них суб'єкт не досягає стратегічної мети. Ресурси – це основа потенціалу підприємства. Їх стратегічне призначення полягає, *по-перше*, в тому, що вони формують можливості щодо розробки оптимальної для підприємства стратегії (джерело формування), *по-друге*, у них приховані можливості впливу на зовнішнє середовище (характер використання), *по-третє*, вони забезпечують встановлення та вибір способів досягнення стратегічних цілей підприємства (напрямок дій) [28; 193].

На рис. 7.4 наведено механізм формування СПП як процес впливу ресурсів на функціональні підсистеми, які у взаємодії одна з одною породжують певні здатності і можливості, тобто елементи потенціалу підприємств.

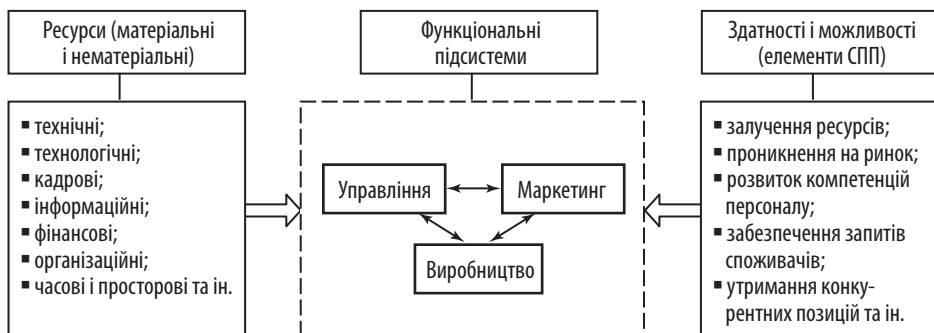


Рис. 7.4. Формування стратегічного потенціалу підприємства

Таким чином, на розробку стратегії значний вплив здійснює потенціал підприємства, під яким зазвичай розуміється сукупність можливостей з випуску продукції (виконання робіт, надання послуг).

Ресурси підприємства дозволяють формувати необхідні конкурентні переваги, які є результатом низької собівартості (економії на масштабі); високого ступеня диференціації, що ґрунтується на спеціалізації у виготовленні особливої продукції; сегментування з метою задоволення цільового ринку; впровадження нововведень; негайного реагування на зміну потреб споживачів на ринку.

В основі конкурентних переваг можуть лежати матеріальні і нематеріальні ресурси. Матеріальні відображені як фізичні і фінансові активи підприємства (основні фонди, запаси, грошові кошти та ін.). Нематеріальні як правило характеризуються якісними характеристиками суб'єкта господарювання (торгова марка, ноу-хау, імідж, компетенція та досвід персоналу і ін.).

З метою формування адекватної стратегії розвитку підприємству необхідно забезпечити єдність цільової функції для кожного елемента і потенціалу в цілому, спільність критеріїв ефективності функціонування та системне удосконалення функціональних зв'язків для досягнення ефекту синергії. У свою чергу, з метою отримання стійкої конкурентної переваги необхідно посилити ті складові СПП, котрі забезпечують можливість досягнення цілей розвитку і стійкості на ринку в довгостроковій перспективі. Якщо СПП підтримує стійкість підприємства в мінливому зовнішньому середовищі та становить джерело формування конкурентної переваги, необхідно створити дієву модель формування стратегії його розвитку (рис. 7.5) [177].

Стратегія розвитку складових СПП характеризує модель дій щодо формування його елементів відповідно до вимог якості та кількості ресурсів, ефективних

функціональних зв'язків, управлінських здібностей, котрі спрямовані на створення необхідних здібностей і можливостей підприємства.

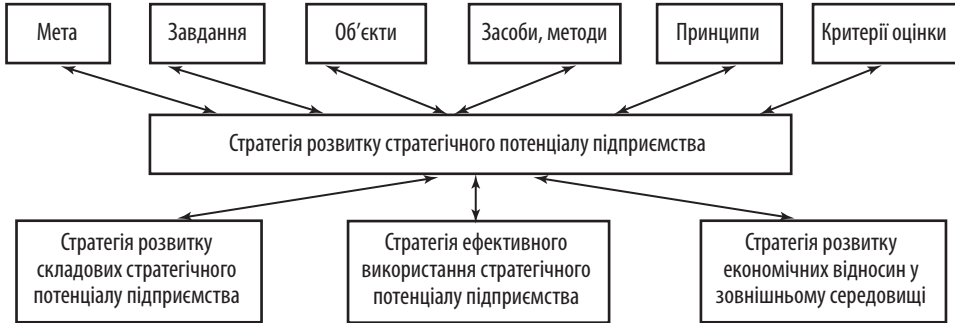


Рис. 7.5. Модель формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу підприємства

Стратегія ефективного використання СПП спрямована на створення максимальної відповідності потенціалу стратегічній меті та досягнення встановлених цілей.

Стратегія розвитку економічних відносин у зовнішньому середовищі передбачає формування моделі дій з контрагентами, споживачами, а також збереження і підвищення КСП (захисту існуючих і створення нових конкурентних переваг).

У результаті аналізу існуючих у сучасній економічній літературі методів дослідження внутрішнього середовища підприємства можна зробити висновок, що вони часто базуються на суб'єктивних оцінках експертів; отримання окремих оцінних характеристик ресурсів внутрішнього середовища підприємства (організаційна структура управління, маркетинг) через їх закритість вимагає розробки спеціальних методик визначення і розрахунку; мають місце труднощі отримання і недостатність деяких початкових даних. Але, зважаючи на сучасний стан середовища функціонування підприємства, який характеризується невизначеністю та нестабільністю, слід наголосити на необхідності урахування наявності/відсутності синергійного ефекту при виборі певної моделі розвитку СПП.

Синергетика займається вивченням процесів самоорганізації, стабільності й розпаду структур різної природи, що формуються в системах, далеких від рівноваги. Вони є загальними для всіх систем: біологічних, технічних, соціально-економічних, котрими і є підприємства.

У 60-х роках ХХ-го ст. для оцінки взаємозв'язку видів діяльності підприємства була запропонована робоча концепція синергізму, яка за первісним змістом становить перехід від принципу економії на масштабах виробництва до більш широ-

кого принципу стратегічної економії на масштабах діяльності на основі взаємної підтримки різних СЗГ.

Класик стратегічного менеджменту І. Ансофф, що одним з перших застосував концепцію синергізму до проблем стратегічного управління, вважає, що *перевага синергізму визначається як $2 + 2 \neq 4$* , тобто сумарна віддача всіх капіталовкладень підприємства вища, ніж сума показників віддачі за всіма її відділеннями (або СЗГ) без обліку переваг використання загальних ресурсів і взаємодоповнюваності [6].

Синергізм – це можливість одержання конкурентних переваг за рахунок з'єднання двох або більшої кількості бізнес-одиниць (господарських підрозділів). Синергізм означає перехід кількості в нову якість. Ключове завдання менеджерів полягає у тому, щоб визначити доступні для їх підприємств специфічні можливості, у зв'язку з цим виникає поряд із перевагами у використанні матеріальних ресурсів створення довгострокових переваг у сфері нематеріальних ресурсів (імідж, зв'язки, знання, корпоративна культура, відданість персоналу тощо).

Наявність ефекту синергізму й уміння управляти цим ефектом створює специфічну конкурентну перевагу, що реалізується на рівні підприємства в цілому і яка в остаточному підсумку проявляється на різних товарних ринках у зниженні рівня витрат або в набутті продукцією унікальних властивостей [6]. Метою забезпечення синергізму є підвищення ефективності діяльності за рахунок спільного використання ресурсів (синергія технологій і витрат), ринкової інфраструктури (спільний збут) або сфер діяльності (синергія планування й управління). Значення синергізму полягає в тому, що він дозволяє отримати більш високу рентабельність діяльності при взаємозв'язку бізнес-одиниць, ніж у ситуації, коли вони діють окремо.

Цей термін був уведений І. Ансоффом для оцінки взаємозв'язку видів діяльності усередині підприємства [6]. Згідно з його концепцією ринковими умовами використання концепції синергізму є спільне володіння ресурсами й сферами діяльності або добровільне об'єднання зусиль. Саме на синергійний ефект посилаються менеджери, обґрунтовуючи необхідність придбання або злиття підприємств.

Однак синергійний ефект є надзвичайно складним явищем, його одержання залежить від успішного поєднання багатьох різних елементів. Недооцінка хоча б одного із цих елементів або їх частини може виключити можливість досягнення такого ефекту. Щоб уникнути цього, бажано ввести колективне обговорення даного явища фахівцями, що володіють знаннями в розглянутих сферах. Це дозволить виключити мислення на рівні бажань і очікувань, настільки часто властивим стратегіям пошуку синергійного ефекту. Крім того, керування підприємством повинне бути організоване таким чином, щоб домогтися реалізації потенційного си-

нергізму від керівників бізнес-одиниць. Інакше, як зазначає І. Ансофф, з'являється негативний синергійний ефект (« $2 + 2 < 4$ »). Він вважає, що, вибираючи стратегію синергізму, менеджери повинні виходити із трьох міркувань [6]:

1. Чи існує в підприємства традиція використання синергійного ефекту?
2. Якому рівню взаємозв'язку віддає перевагу керівництво і який управлінський досвід воно має: придатний для конгломерату або для синергійного підприємства?
3. Які вимоги й приписи будуть задаватися умовами зовнішнього середовища? Уважається, що чим вище очікувана нестабільність зовнішнього середовища й інтенсивність конкуренції, тим вище значення синергізму для досягнення успіху.

І. Ансофф також зазначає, що основна проблема розробки стратегії пов'язана із суперчностями між гнучкістю управління й синергізмом: посилення гнучкості управління зменшує потенційний прибуток і потенційний синергізм. У той же час вважається, що головною небезпекою є недостатня гнучкість, а також можливі компроміси й затримки в прийнятті рішень. Ці недоліки можуть звести нанівець усі вартісні переваги.

Слід зазначити, що дана концепція синергізму лежить в основі створення різних союзів, альянсів, фінансово-промислових груп (ФПГ) як на національному, так і на міжнародному рівні, специфічні риси якого будуть розглянуті в наступних темах.

Основні шляхи досягнення синергізму полягають у:

- ▶ прямому або зворотному інтегруванні з метою використання переваг від контролю над ключовими джерелами ресурсів або каналами розподілу;
- ▶ ефекті масштабу, за якого сукупні витрати декількох бізнес-одиниць на обладнання, дослідження розробки та інші види діяльності стають більш низькими, ніж якщо б вони здійснювалися незалежно одне від одного;
- ▶ спільному володінні навичками або ноу-хау з метою передачі інтелектуальної власності задля створення нових або більш ефективних методів виробництва, маркетингової діяльності тощо;
- ▶ розвитку торговельної марки (брендинг), що дозволяє капіталізувати високу ділову репутацію відразу декількох бізнес-одиниць та ін.

Складність явища синергізму пояснюється різноманіттям випадків використання синергійних ефектів і шляхів їх отримання. Концепція синергізму стосується різних сфер менеджменту, яка передбачає координацію або інтеграцію множини функцій і сфер бізнесу в одному корпоративному портфелі. При цьому

важливу роль відіграють такі фактори, як організаційна структура, економічні механізми та підсистеми.

У теорії синергія, яка виникає після злиття, здатна проявлятися майже у всіх сферах діяльності підприємства. Дуже часто запланованої синергії досягнути не вдається. Неправильна оцінка позитивних результатів угоди – найбільш поширена помилка невиправдано оптимістично налаштованого керівника.

Серед основних ознак синергії на підприємствах називають:

- ▶ скорочення технологічного циклу;
- ▶ використання «заморожених» ресурсів;
- ▶ часткову відмову від послуг сторонніх суб'єктів господарювання;
- ▶ зростання раціоналізаторських пропозицій щодо вдосконалення виробництва й управління на підприємстві;
- ▶ посилення інтересу працівників до підвищення своєї кваліфікації;
- ▶ формування й підтримка традицій, цінностей та філософії підприємства;
- ▶ чіткі несуперечливі цілі і дії щодо їх досягнення;
- ▶ посилення технологічної й організаційної дисципліни і т. ін.

Діагностика стратегічного потенціалу для інтегрованих структур та дослідження в цих рамках синергійних ефектів має свою специфіку. Так, оцінюючи стратегічний потенціал групи підприємств, необхідно давати характеристику якості використаних нею ресурсів і встановити ступінь досягнення потенційних результатів діяльності.

Оскільки кожен елемент потенціалу має специфічні цілі використання і підлягає впливу сильних і слабких сторін об'єднаних підприємств, при оцінці потенціалу необхідно враховувати як рівень розвитку окремого суб'єкта господарювання, так і можливі взаємодії між ними.

У зв'язку з цим виділяють два основних напрямки досягнення синергії при утворенні групи підприємств [126]:

- ▶ збільшення економічної ваги сформованої групи на ринку за рахунок отримання більш вигідних умов господарювання;
- ▶ більш ефективне використання внутрішніх ресурсів за допомогою ефекту масштабу, провадження вдосконалених методів управління, диверсифікації та ін.

Рішення щодо організації групової діяльності має підтверджуватися розрахунком можливого синергійного ефекту.

Таким чином, оцінка та коригування структури СПП з урахуванням можливості досягнення синергійного ефекту і перетворення його на конкурентну перевагу дозволяє досягти більш високих результатів діяльності як самостійному підприємству, так і об'єднаним суб'єктам господарювання. Отже, оцінка СПП необхідна, перш за все, для оцінки конкурентного статусу підприємства і подальшого визначення стратегії щодо його посилення.

Ґрунтуючись на викладених основних положеннях робіт [129; 198; 201] стосовно статичного та динамічного синергізму, виявились доцільними їх використання та трансформація для наступних припущень. Якщо реалізація майбутньої стратегії розвитку СПП починається раніше, ніж поточна стратегія вичерпає свої переваги, тим краще. На сферах поєднання періодів одночасного використання ресурсів та конкурентних переваг у такому випадку утворюється статичний синергійний ефект (рис 7.6).



Рис. 7.6. Умови формування динамічного та статичного синергійного ефекту при плануванні стратегії розвитку СПП

Стратегічною метою планування розвитку СПП є забезпечення стійкої конкурентної переваги, яка і може утворювати статичний синергійний ефект. Використання у практиці тимчасових пільгових режимів, перехідних положень під час реформування законодавчої системи може надавати можливість формування динамічного синергійного ефекту.

Планування, яке спрямоване на створення динамічного синергізму потребує моделювання цілої послідовності подій, покрокового визначення динамічних змін та їх черговості в часі. Стратегія розвитку СПП не може бути спланована на основі тільки одного періоду, тому рішення щодо специфіки фінансово-економічних відносин підприємства мають розглядатися через призму загального стратегічного процесу. Якщо поточна стратегія не дозволяє генерувати необхідні в майбутньому періоді обсяги ресурсів, суб'єктові господарювання доведеться використовувати наявні кошти, тим самим обмежуючи можливості майбутніх стратегічних рішень у плануванні розвитку СПП.

У циклі функціонування динамічного синергізму поточний дефіцит фінансових, матеріальних та ін. ресурсів і зміни умов господарювання призводять до динамічного дисбалансу фінансових переваг (на рис. 7.6 D_1, D_2), що змушує підприємство створювати нові методи оптимізації структури й складу СПП та закріплювати їх як сталі конкурентні переваги. В крайніх випадках для формування статичного синергійного ефекту підприємству доведеться здійснювати вхід у нову галузь або вдаватися до послуг посередників з метою отримання конкурентних або хоча б фінансових переваг, що особливо актуально при диверсифікації діяльності суб'єкта, який функціонує у кон'юнктурно чутливій або стагнуючій СЗГ. Отже, кожна модель дій повинна бути обміркована з точки зору загальної мети, за рахунок цього досягається не тільки розвиток, а й динамічна відповідність (синергізм) елементів стратегії розвитку СПП.

Однак окремі заходи щодо оптимізації структури і складу СПП не стануть повноцінною системою його планування, поки не будуть здійснюватись у рамках єдиного стратегічного плану розвитку підприємства. Без наявності принципових положень, методів і способів розробки (застосування) окремих оптимізаційних заходів і схем даний процес виступатиме лише в ролі інструмента мінімізації витрат у короткостроковому періоді, що не зможе забезпечити планування діяльності підприємства й розвитку бізнесу на довгострокову перспективу.

Різні фактори (які характеризують особливості функціонування підприємства як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі) мають значний вплив на стратегію розвитку СПП, яка є результатом управлінських рішень у сфері стратегічної діяльності і фінансово-економічних відносин, та процес її формування. Найбільш впливовими серед них є: вид фінансових ресурсів, періодичність та ризики залучення засобів, фінансовий потенціал джерел і їх концентрація, характер дотримання конкурентних та законодавчих умов, сконцентрованість грошових потоків у часі, наявність стійких і динамічних конкурентних переваг, можливість досягнення синергізму у плануванні СПП, загальні цілі діяльності та специфіка фінансової і конкурентної політики, умови формування партнерських відносин, характер ринку та ін.

Таким чином, з вищенаведеного випливає, що створення моделі розвитку СПП є складним, багатоаспектним процесом фінансово-економічного забезпечення та вимагає від підприємства наявності обґрунтованої стратегії та розвинутого ресурсного потенціалу, які на функціональному рівні визначають джерела і напрямки використання ресурсів, економічні й конкурентні наслідки прийнятих управлінських рішень та створюють єдину систему фінансово-економічних відносин як у внутрішньому, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства.

7.3. Моделювання конкурентної боротьби інтегрованих структур бізнесу

В основі складних процесів взаємин між організмами, які мають місце в природі, лежать певні елементарні процеси боротьби за існування. Ч. Дарвін розумів боротьбу за існування в широкому змісті й включав сюди змагання конкурентів за спільні місця в природі й знищення одних організмів іншими.

Біологами були запропоновані різні схеми класифікації боротьби за існування. Одна з них, що є загальноновизнаною, передбачає поділ процесів боротьби за існування на дві великі групи.

До першої групи відноситься внутрішньовидова боротьба, що відбувається між особинами того самого виду.

Другу групу явищ боротьби за існування утворює міжвидова або міжгрупова, яка відбувається між групами організмів, що відрізняються за своєю будовою та способом життя.

Ціла група вчених намагалася виразити математично процеси боротьби за існування [26; 74; 202; 205].

Першу спробу кількісного вивчення процесів боротьби за існування зробив в 1908 р. Р. Росса [202; 203]. Він провів теоретичне дослідження поширення малярії в певній місцевості.

Рівняння Р. Росса має такий вигляд [26, с. 34]:

$$\begin{cases} \frac{dz}{dt} = b^1 f^1 z^1 \frac{p - z}{p} - rz, \\ \frac{dz^1}{dt} = b^1 f z \frac{p^1 - z^1}{p} - M^1 z^1. \end{cases} \quad (7.2)$$

де z – загальне число людей заражених малярією;

z^1 – загальне число комарів, що містять малярійних паразитів;

b^1 – кількість укусів одним комаром людей у середньому в одиницю часу;

$f^1 z^1$ – загальне число заразних комарів з дозрілими паразитами;

fz – загальне число заразних людей з паразитами в крові;

p – загальне число людей у даній місцевості;

p^1 – загальне число комарів у даній місцевості;

r – швидкість видужання, тобто частина зараженої популяції людей, що видужує в одиницю часу;

M^1 – смертність комарів, тобто число смертей в одиницю часу.

Зазначене вище спільне диференціальне рівняння боротьби за існування відбиває безперервну залежність захворювань у людей від зараженості комарів і зараженості комарів від поширення захворювань серед людей.

У моделі автором були зроблені наступні допущення:

- 1) еміграція й імміграція населення незначні;
- 2) протягом розглянутого проміжку часу не відбувається зростання населення, тобто смертність виявляється врівноваженою народжуваністю.

Зараження здорової людини малярією в даній місцевості може здійснюватися, за Р. Россом, за наявності наступних умов:

- 1) якщо людина, кров якої містить достатнє число паразитів, живе в даній місцевості або поблизу неї;
- 2) якщо комар, здатний до переносу паразитів, насмокчеться цієї крові хворого;
- 3) якщо комар буде продовжувати жити близько тижня й довше в придатних умовах для того, щоб паразит встиг дозріти в ньому;
- 4) якщо цьому комарю вдасться вкусити іншу людину, що не має імунітету проти захворювань або не захищений хініном.

А. Лотка критикував модель Р. Росса, зазначивши при цьому, що складно очікувати близького збігу рівняння з дійсністю, тому що воно ставиться до ідеалізованого випадку, при якому популяції людини й комаря залишаються постійними [26].

Сам А. Лотка в 1925 р., виходячи з моделей хімічної кінетики, приходять до наступної системи диференціальних рівнянь, що описують динаміку двох взаємодійчих біологічних популяцій [38, с. 246]:

$$\begin{cases} \frac{dN_1}{dt} = N_1(\varepsilon_1 + v_1 N_2), \\ \frac{dN_2}{dt} = N_2(\varepsilon_2 + v_2 N_1). \end{cases} \quad (7.3)$$

де ε_i – коефіцієнт природного приросту (або загибелі);

v_i – коефіцієнти, що описують міжпопуляційні (або міжвидові) взаємодії.

Залежно від вибору знаків цих коефіцієнтів модель описує або конкуренцію видів за один ресурс, або взаємини типу «хижак – жертва», або «паразит – господар». Відштовхуючись від цієї простої моделі, А. Лотка приводить моделі більш складних трьохвидових систем («дві жертви – один хижак») і показує, що введення в модель кубічних членів приводить до зникнення коливань чисельності для взаємодії «хижак – жертва». А. Лотка розглядав і співтовариства з більш

складною трофічною структурою, але його лінійні моделі не описували багатьох ефектів, що існують у таких системах.

Перша модель, що описує динаміку чисельності двох популяцій, взаємодіють за принципом «хижак – жертва», була запропонована незалежно А. Лотка й В. Вольтерром.

$$\begin{aligned} \dot{x} &= ax - bxy \\ \dot{y} &= -cy + dxy, \end{aligned} \tag{7.4}$$

де x і y – щільності популяції жертви й хижака відповідно;

a – швидкість розмноження популяції жертви під час відсутності хижака;

b – питома швидкість споживання популяцією хижака популяції жертви при одиничній щільності обох популяцій;

c – природна смертність хижака;

d/b – коефіцієнт переробки спожитої хижаком біомаси жертви у власну біомасу.

В основу моделі покладені наступні ідеалізовані уявлення про характер внутрішньовидових і міжвидових відносин у системі хижак – жертва:

- 1) під час відсутності хижака популяція жертви розмножується відповідно до принципу Мальтуса – експоненціально;
- 2) популяція хижака під час відсутності жертви експоненціально вимирає;
- 3) сумарна кількість жертви, споживана популяцією хижака в одиницю часу, лінійно залежить і від щільності популяції жертви, і від щільності популяції хижака;
- 4) споживана хижаком біомаса жертви з постійним коефіцієнтом переробляється в біомасу хижака;
- 5) які б те не були додаткові фактори, які здійснюють вплив на динаміку популяцій, відсутні.

У моделі Р. Лотка – В. Вольтерра на основі дуже спрощених уявлень про характер закономірностей, що описують поведження системи, суто математичними засобами був зроблений висновок про якісний характер поведження такої системи – наявність у системі коливальних коливань щільності й популяцій.

Цій системі властиві два критеріальних і взаємозалежних недоліки – один математичного, інший біологічного характеру, які ретроспективно правильніше розглядати не як недоліки, а як джерела можливості вдосконалення й розвитку. З математичної точки зору система негруба у змісті Андронова – Понтрягіна і,

крім того, консервативна. Це означає, що включення в модель будь-яких додаткових факторів якісно змінює її поведінку. З біологічної точки зору недоліком моделі є те, що в рамки її не включені принципові властивості, характерні для будь-якої пари взаємодійних за принципом хижак – жертва популяцій: ефект насичення хижака, обмеженість ресурсів жертв і хижака й т. п.

Найпростіший аналіз передумов, покладених в основу вольтеррівської моделі, показав їх умовність. Наприклад, під час відсутності хижаків чисельність жертв може необмежено зростати. У дійсності цього не відбувається, оскільки будь-яка популяція існує в умовах обмеженості ресурсів (їжа, простір і т. п.), що й лімітує її чисельність. З іншого боку, кількість жертв, яка споживається в одиницю часу хижаком, може зростати нескінченно при зростанні чисельності жертв, що теж неправильно, оскільки існують суто фізіологічні обмеження.

Найцікавіший якісний висновок В. Вольтерра про незатухаючі коливання чисельності, на жаль, є наслідком вибору спеціальної форми рівнянь моделі.

Можна показати, що наприклад, введення у вольтеррівську модель внутрішньовидової конкуренції серед жертв, що виникає через обмеженість ресурсів, робить модель «грубою», але коливання чисельності стають загасаючими. Рівняння моделі в цьому випадку мають вигляд:

$$\begin{cases} \frac{dx}{dt} = \alpha x - \beta xy - vx^2 \\ \frac{dy}{dt} = k\beta xy - \mu y, \end{cases} \quad (7.5)$$

де vx^2 – член, що описує внутрішньовидову конкуренцію.

Р. Леслі запропонував модель взаємин хижак і жертви:

$$\begin{cases} \dot{x} = ax - bx^2 - cxy \\ \dot{y} = ey - f \frac{y^2}{x}. \end{cases} \quad (7.6)$$

Рівняння для жертви ідентичне рівнянню В. Вольтерра із членом, що демпфює. Рівняння для хижаків також подібно з логістичним рівнянням, але другий член дещо видозмінений, щоб ураховувати щільність жертви.

Істотне розходження між підходами В. Вольтерра й Р. Леслі: за Вольтерром збільшення або зменшення чисельності хижаків залежить тільки від щільності популяції жертви, а згідно з Леслі воно залежить від числа особин жертви, що припадають на одного хижаків. Інша причина, що змушує вважати за краще рівняння Вольтерра полягає в тому, що вони встановлюють залежність між швидкістю збільшення чисельності хижаків й швидкістю (cxy) поїдання жертви, тоді

як у рівняннях Леслі немає зв'язку між швидкістю, з якою хижак знищує жертву й швидкістю його розмноження.

Г. Гаузе запропонував наступну систему спільних диференціальних рівнянь, яка описує боротьбу двох видів за існування [26, с. 497]:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Швидкість зростання} \\ \text{першого виду у змішаній} \\ \text{популяції} \end{array} \right\} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Потенційний} \\ \text{приріст популяції} \\ \text{першого виду} \end{array} \right\} \times \left\{ \begin{array}{l} \text{Ступінь} \\ \text{здійснення} \\ \text{потенційного} \\ \text{приросту} \end{array} \right\} \\ \left\{ \begin{array}{l} \text{Швидкість зростання} \\ \text{другого виду у змішаній} \\ \text{популяції} \end{array} \right\} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Потенційний} \\ \text{приріст популяції} \\ \text{другого виду} \end{array} \right\} \times \left\{ \begin{array}{l} \text{Ступінь} \\ \text{здійснення} \\ \text{потенційного} \\ \text{приросту} \end{array} \right\} \quad (7.7)$$

Переклавши на мову математики, отримуємо:

$$\begin{cases} \frac{dN_1}{dt} = b_1 N_1 \frac{K_1 - (N_1 + \alpha N_2)}{K_1}, \\ \frac{dN_2}{dt} = b_2 N_2 \frac{K_2 - (N_2 + \beta N_1)}{K_2}. \end{cases} \quad (7.8)$$

де $\frac{dN_1}{dt}, \frac{dN_2}{dt}$ – швидкість зростання числа особин першого й другого виду у змішаній популяції;

N_1, N_2 – число особин першого й другого виду в змішаній популяції у цей момент;

b_1, b_2 – можливі коефіцієнти збільшення числа особин першого й другого виду;

K_1, K_2 – максимально можливі числа особин першого й другого виду в даних умовах при їх вільному росту;

α, β – коефіцієнти боротьби за існування

Швидкість росту числа особин першого виду в змішаній популяції визначається його потенційною швидкістю (b_1, N_1), що у кожний нескінченно малий проміжок часу здійснюється залежно від відносного числа ще не зайнятих місць.

Аналогічна залежність має місце й у другого виду.

Рівняння боротьби за існування кількісно виражає процес конкуренції між двома видами за володіння деяким обмеженим мікркосмосом. В основі їх лежить

думка про те, що кожен вид має певний потенційний коефіцієнт розмноження, але здійсненню цих потенційних можливостей двох видів (b_1 і N_1) заважають чотири безперервних процеси, що гальмують зростання: (1) перший вид, зростаючи, зменшує можливість росту самого себе (нагромадження N_1), (2) другий вид, зростаючи, зменшує можливість зростання першого (αN_2), (3) другий вид у міру росту зменшує можливість зростання самого себе (нагромадження N_2) і (4) перший вид, накопичуючись, зменшує можливість росту другого (βN_2).

Рівняння в тому вигляді, у якому воно записано, не дозволяє ніякої рівноваги між конкурентними видами, що займають ту саму нішу, і приводить до повного витіснення одного з них іншим.

При звичайних значеннях α і β неможливо одночасне існування позитивних значень як для N_1, ∞ , так і для N_2, ∞ . Один із видів повинен буде зникнути. Обидва види живуть довго, якщо вони займають різні ніші в мікрокосмосі, у якому вони мають перевагу перед конкурентами.

Швидкість росту кожного з конкурентних видів у змішаній популяції залежить від (1) потенційного приросту популяції даного виду (b_1, N_1 або b_2, N_2) і (2) невикористаної можливості росту для цього виду, подібно тому, як це мало місце в популяціях першого й другого виду, зростали окремо.

Коефіцієнт приводить число особин другого виду в число зайнятих ними місць першого виду. Він показує ступінь впливу одного виду на невикористану можливість росту іншого. Коефіцієнт боротьби за існування встановлює число місць, придатних для першого виду, які займає кожна особина другого виду.

Д. С. Чернавський запропонував модель добору на основі конкурентних відносин, при якій два зовсім однакових види з однаковою швидкістю розмноження, які є антагоністами, при зустрічі пригнічують один одного [184, с. 21]:

$$\begin{cases} \frac{dx}{dt} = ax - bxy, \\ \frac{dy}{dt} = ay - bxy. \end{cases} \quad (7.9)$$

Відповідно до такої моделі симетричний стан співіснування обох видів є нестійким, один із взаємодіючих видів обов'язково вимре, а інший безконечно розмножатиметься.

Резенцвейг і Макс-Артур розробили й запропонували наступну модель взаємин хижака й жертви [142, с. 42]:

$$\begin{cases} \dot{x} = f(x) - \varnothing(x, y) \\ \dot{y} = -ey + k \varnothing(x, y), \end{cases} \quad (7.10)$$

де $f(x)$ – швидкість зміни x під час відсутності хижаків;

$\emptyset(x, y)$ – інтенсивність хижацтва;

k – ефективність перетворення жертви в хижака;

e – смертність хижака.

Найбільш чітко тенденція до максимально загального опису системи хижак – жертва виражена в роботі А. М. Колмогорова [74], у якій він взагалі відмовився від чіткого вираження для функціональних залежностей, які задають характеристики видів і міжвидових стосунків, обмежуючись лише деякими якісними припущеннями.

Модель, запропонована А. М. Колмогоровим має такий вигляд [74, с. 27]:

$$\begin{cases} \frac{dx}{dt} = k_1(x)x - L(x)y \\ \frac{dy}{dt} = k_2(x)y \end{cases}, \quad (7.11)$$

У модель автором закладені наступні припущення:

- 1) хижаки не взаємодіють один з одним, тобто коефіцієнт розмноження хижаків k_2 і число жертв L , що винищує за одиницю часу один хижак, не залежить від y ;
- 2) приріст числа жертв за наявності хижаків дорівнює приросту під час відсутності хижаків мінус число жертв, що винищують хижаки. Функції $k_1(x)$; $k_2(x)$, $L(x)$ безперервні й визначені на позитивній півосі $x, y \geq 0$;
- 3) $dk_1 / dx < 0$. Це означає, що коефіцієнт розмноження жертв під час відсутності хижака поступово зменшується зі зростанням чисельності жертв, що відображає обмеженість харчових і інших ресурсів;
- 4) $dk_2 / dx > 0$, $k_2(0) < k_2(\infty)$. Зі зростанням чисельності жертв коефіцієнт розмноження хижаків поступово зменшується зі зростанням чисельності жертв, переходячи від негативних значень (коли немає чого їсти) до позитивного;
- 5) число жертв, що винищує один хижак в одиницю часу $L(x) > 0$ при $N > 0$; $L(0) = 0$.

Модель Колмогорова, маючи великий набір різних фазових траєкторій, могла якісно описати практично будь-яку реальну ситуацію, але її зайва спільність ускладнювала як кількісну ідентифікацію моделі, так і інтерпретацію отриманих результатів.

Колмогоровим був запропонований якісно новий підхід до завдань математичної екології: пропозиції про характер внутрішньо- і міжпопуляційних взаємо-

дій передбачалося формулювати, не задаючи конкретні функціональні залежності, точний вигляд яких з експерименту визначити неможливо, а лише вводячи обмеження якісного характеру на відповідні функції. На основі навіть такого роду обмежень математичними засобами можна зробити змістовні біологічні висновки про характер динаміки відповідних систем.

Наведені вище моделі взаємодії біологічних видів є детерміністичними.

Виникає питання: за яких умов детерміністичні моделі більш-менш адекватно описують реальні ситуації й коли можна знехтувати впливом випадковості?

Зазвичай учені припускають, що досліджуване співтовариство складається із груп (популяцій) із чисельностями N_1, N_2, \dots, N_n . Якщо в певні моменти часу ці чисельності відомі, то вважається, що тим самим повністю відома динаміка співтовариства. Загалом кажучи, N_1, N_2, \dots, N_n можна розглядати як випадкові величини й описувати їх зміну в часі як деякий стохастичний процес, де $P(t; N_1 \leq \bar{N}_1, \dots, N_n \leq \bar{N}_n)$ – імовірність того, що в заданий момент часу в співтоваристві налічується не більш ніж $\bar{N}_1, \dots, \bar{N}_n$ особин, що належать до відповідних груп. Оскільки при зростанні чисельності випадкової величини N_1, N_2, \dots, N_n близькі за ймовірностями до своїх середніх значень, то поведінка співтовариства з досить великою чисельністю задовільно описується динамікою середніх величин. Для співтовариства, чисельність яких велика, застосовний детерміністичний опис.

Сучасні математичні моделі, за допомогою яких можна описати взаємодію біологічних популяцій, можна розбити на два класи.

Перший клас – якісні моделі, які будуються з метою з'ясування динамічного механізму досліджуваного процесу. Цей клас моделей розглядався вище.

Другий клас – імітаційні моделі конкретних еколого-економічних систем, що враховують усю наявну інформацію про об'єкт [70].

Мета побудови таких моделей – детальне прогнозування поведінки складних систем.

Переваги методу імітаційного моделювання зрозумілі: побудова й реалізація на ЕОМ моделей конкретних екосистем у ряді випадків дає достовірний прогноз динаміки функціонування екосистем і (іноді) правильний прогноз реакції екосистем на зовнішні впливи. Однак можливості цього методу не безмежні. У першу чергу це пов'язане з тим, що складно буває оцінити рамки застосовності імітаційної моделі, зокрема строк, на який прогноз може бути побудований з необхідною точністю. Крім того, за своєю природою імітаційна модель завжди прив'язана до конкретного об'єкта і під час спроби застосування до іншого, навіть родинного об'єкта вимагає корінної перебудови або як мінімум значної модифікації. Іміта-

ційні моделі покликані прогнозувати порівняно слабкі зміни функціонування екосистем при досить мінливих умовах, тоді як на практиці вчених найчастіше цікавлять насамперед різні якісні перебудови функціонування екосистем як при слабких, так і при дуже значних порушеннях умов існування.

Обмеження на можливості імітаційного моделювання мають загальну причину. Побудова й чисельний розрахунок «точної» моделі гарантує успіх лише в тих сферах, де існує точна кількісна теорія, тобто коли відомі рівняння, що описують ті або інші явища, а завдання полягає лише у тому, щоб вирішити ці рівняння з необхідною точністю. У тих же сферах, де кількісної теорії не існує, побудова точної моделі має обмежену цінність.

Побудова математичної моделі будь-якого об'єкта або явища неминуче вимагає прийняття деяких ідеалізацій. При цьому логіка математичного моделювання така, що чим більше ідеалізованими, спрощеними поняттями оперують, тим більше загальні властивості досліджуваних об'єктів найчастіше можна аналізувати.

З вище викладеного можна зробити висновок, що для визначення типу взаємодії СГ, що входять до складу (ІСБ), у СЗГ необхідно використовувати детерміністичні якісні моделі.

Проведений вище аналіз показав, що як базову модель необхідно взяти модель Гаузе, яка після трансформації матиме вигляд:

$$\begin{cases} \frac{dV_{iz}^1}{dt} = U_{iz}^1 \frac{E_{iz}^1 - (V_{iz}^1 + \alpha \cdot V_{iz}^2)}{E_{iz}^1 + E_{iz}^2} \\ \frac{dV_{iz}^2}{dt} = U_{iz}^2 \frac{E_{iz}^2 - (V_{iz}^2 + \beta \cdot V_{iz}^1)}{E_{iz}^1 + E_{iz}^2} \end{cases}, \quad (7.12)$$

де $\frac{dV_{iz}^1}{dt}$ й $\frac{dV_{iz}^2}{dt}$ – швидкість зростання обсягу продажу в z -ї СЗГ відповідно до першої і другої ІСБ, які конкурують між собою за частку ринку;

V_{iz}^1 і V_{iz}^2 – обсяг продажу в z -й СЗГ відповідно до першої і другої ІСБ, які конкурують між собою за частку ринку;

U_{iz}^1 і U_{iz}^2 – потенційне зростання обсягу продажу першої й другої ІСБ в z -й СЗГ визначається за формулами:

$$\begin{aligned} U_{iz}^1 &= b_{1z} \cdot V_{1z}, \\ U_{iz}^2 &= b_{2z} \cdot V_{2z}, \end{aligned} \quad (7.13)$$

де b_{iz}^1 і b_{iz}^2 – потенційна швидкість зростання конкурентоспроможності відповідно до першої й другої ІСБ в z -й СЗГ;

E_{iz}^1 і E_{iz}^2 – виробничі потужності відповідно до першої й другої ІСБ у z -й СЗГ;

α і β – коефіцієнти боротьби за існування між першою і другою ІСБ, визначаються за допомогою наступних формул:

$$\alpha = -\frac{V_{iz}^1 + V_{iz}^2}{V_{iz}^2}, \quad (7.14)$$

$$\beta = -\frac{V_{iz}^2 + E_{iz}^2}{V_{iz}^1}.$$

Тому що при коефіцієнтах α і β стоять знаки мінус, отже далі будемо аналізувати конкуренцію за допомогою запропонованої вище моделі між ІСБ у СЗГ.

Залежно від знака при коефіцієнтах α і β можливі наступні типи взаємодії між СГ, що входять до складу ІСБ, у СЗГ (табл. 7.4) [70].

Таблиця 7.4

Можливі види взаємодії між СГ, що входять до складу ІСБ, у СЗГ

Тип взаємодії	Знак при коефіцієнтах	
	α	β
Конкуренція	–	–
Хижацтво	+	–
Паразитизм	–	+
Аменсалізм – тип міжвидових взаємин, за якого один вид, який називається аменсалом, зазнає пригнічення росту й розвитку, а другий, який називається інгібітором, таким випробуванням не піддається.	–	0
Симбіоз	+	+
Коменсалізм – дармоїдство, співжиття тварин різних видів, який характеризується тим, що один з них (коменсал) постійно або тимчасово живе за рахунок іншого, не заподіюючи йому шкоди	+	0
Нейтралізм	0	0

Слід зазначити, що важливим елементом у визначенні моделі поведінки конкурентних ІСБ у СЗГ є тип взаємодії між ними. З цією метою пропонується наступна матриця (рис. 7.7).

Як видно з рис. 7.7, для запропонованої вище моделі можливі дві моделі поведінки конкурентних ІСБ у СЗГ: конкурувати або поглинати конкурента (при значній перевазі хижака над жертвою за масштабами виробництва).

Хижацтво (паразитизм)	Конкуренція
Поглинати	Конкурувати
Нейтралізм	Симбіоз
Не звертати уваги	Співробітничати

Рис. 7.7. Матриця визначення моделі поведінки конкурентних ІСБ у СЗГ залежно від типу взаємодії

Контрольні запитання

1. Що розуміється під конкурентною стратегією?
2. Що таке ключові фактори успіху? Які існують основні види ключових факторів успіху?
3. Які умови необхідні для успішної реалізації стратегії лідерства з витрат?
4. У чому полягає сутність стратегії диференціації?
5. Які існують джерела диференціації;
6. Які особливості стратегії оптимальних витрат?
7. На чому має ґрунтуватися вибір стратегії фокусування?
8. У чому полягає різниця між стратегією широкої диференціації й сфокусованою стратегією диференціації?
9. У чому полягає суть матриці «аналіз прихильності»?
10. Що покладено в основу класифікації конкурентних стратегій, запропонованої Ф. Котлером?
11. Які основні характерні риси конкурентних стратегій, запропонованих Ф. Котлером?
12. Наведіть приклади наступальних та оборонних стратегій. Які можливі реакції з боку конкурентів на їх реалізацію?
13. Від яких факторів залежить формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу підприємства?
14. Які моделі боротьби за існування було покладено у моделювання конкурентної боротьби інтегрованих структур бізнесу?
15. Охарактеризуйте матрицю визначення моделі поведінки конкурентних інтегрованих структур бізнесу в стратегічних зонах господарювання залежно від типу взаємодії.

Розділ 8

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Організація моніторингу конкурентного середовища підприємства

Швидкий розвиток економічних відносин, нестабільність ринкової економіки, впровадження сучасних методів конкурентної боротьби, зміна стану конкурентного середовища підприємства вимагають відповідного розвитку системи моніторингу. Вона необхідна підприємству для втримання своїх конкурентних позицій шляхом вивчення, спостереження за різними процесами у сфері економіки, політики, екології, технології, фінансів для того, щоб визначити тенденції й умови, з якими підприємство буде перебувати в майбутньому в конкурентному середовищі.

Необхідність проведення моніторингу конкурентного середовища підприємства в сучасних умовах розвитку вітчизняного ринку визначається рядом важливих факторів як загальноекономічного масштабу, так і рівня окремого господарюючого суб'єкта.

По-перше, розвиток економічних реформ у значній мірі прискорило поширення конкурентних відносин на українському ринку. *По-друге*, ефективність управління будь-яким підприємством значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення. Для прийняття раціональних управлінських рішень керівництву підприємства важливі систематичний аналіз і максимально точне прогнозування динаміки ряду соціально-економічних показників, а здійснити це можна тільки на базі регулярної аналітичної і прогнозної діяльності. Крім цього, в кожного підприємства існують внутрішні причини, що визначають важливість постійного контролю процесів, які відбуваються в галузі. Для того щоб довідатися, які сприятливі можливості відкриває ринок і які загрози підстерігають підприємство, необхідне регулярне відстеження конкурентного середовища.

Таким чином, мова йде про створення системи забезпечення процесу прийняття управлінських рішень на рівні окремих підприємств. І центральною ланкою цієї системи повинна стати система моніторингу конкурентного середовища. Найпоширенішою сферою застосування моніторингу при дослідженні економічних

явищ і процесів є вивчення стану ринкового середовища підприємства. Ф. Котлер визначав, що безперервний моніторинг ринкового середовища дозволяє підтримувати стійке зростання виробництва і стабільний маркетинговий процес [80]. На думку Г. Бірмана, моніторинг ринкового середовища становить систему постійного спостереження певних даних, тобто спостереження за параметрами ринку за допомогою набору індикаторів з метою точного визначення кон'юнктури ринку й забезпечення бази для безперервного прогнозування ринкової ситуації [16].

Синтезуючи проаналізовані визначення, можна сформулювати наступне: моніторинг – це регулярне спостереження, оцінка й прогноз різних процесів. Тут необхідно зробити акцент на тому, що моніторинг обов'язково включає спостереження, але його завдання значно ширше, оскільки в ході моніторингу на основі даних спостереження – зафіксованих фактичних даних про зміну в складі певних показників різних процесів – повинні проводитися: оцінка поточного стану процесу; аналіз даних для встановлення певних закономірностей протікання процесів; здійснення прогнозування процесів; візуалізація результатів моніторингу.

Таким чином, розглянувши існуючі підходи до визначення моніторингу, конкретна структура, методи й способи якого визначаються об'єктною сферою, у якій він використовується, все це дозволяє сформулювати поняття моніторингу конкурентного середовища.

Під моніторингом конкурентного середовища підприємства розуміється комплекс взаємозалежних дій, спрямованих на постійний контроль за станом факторів конкурентного середовища суб'єкта господарювання й розробку способів адаптації до їх змін, що ґрунтуються на своєчасній оцінці і прогнозуванні ключових процесів у даному середовищі на базі отриманої інформації. Метою організації цієї системи моніторингу є поширення розуміння поточного стану й тенденцій розвитку конкурентного середовища, у якому перебуває підприємство, для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління цими процесами. Основним завданням моніторингу конкурентного середовища є своєчасне виявлення й прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на стійке конкурентне положення підприємства, з метою розробки й реалізації заходів щодо використання можливостей, які відкриваються, або попередженню загроз, яка наближається, що повинне сприяти забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Предметна сфера моніторингу конкурентного середовища – суб'єкти економічної діяльності й середовище позиціонування підприємства-конкурентів – складна, відкрита, динамічна система, що підлягає впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Моніторинг конкурентного середовища підприємства може реалізовуватися на двох рівнях:

- 1) нижньому (як інформаційна система про стан і потенційні можливості даного конкурентного середовища);
- 2) верхньому (з доповненням функціями регулювання стану конкурентного середовища, забезпечення її певного необхідного стану – як система управління) (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Реалізація системи моніторингу конкурентного середовища

У загальному вигляді моніторинг як метод збору інформації становить періодично повторюване дослідження, що дає об'єктивну інформацію про зміни досліджуваного об'єкта. Таким чином, з погляду процесу моніторинг діяльності конкурентів може бути представлений у вигляді послідовності процедур, що замикаються в цикл постійно діючого сканування ринкового середовища (рис. 8.2).

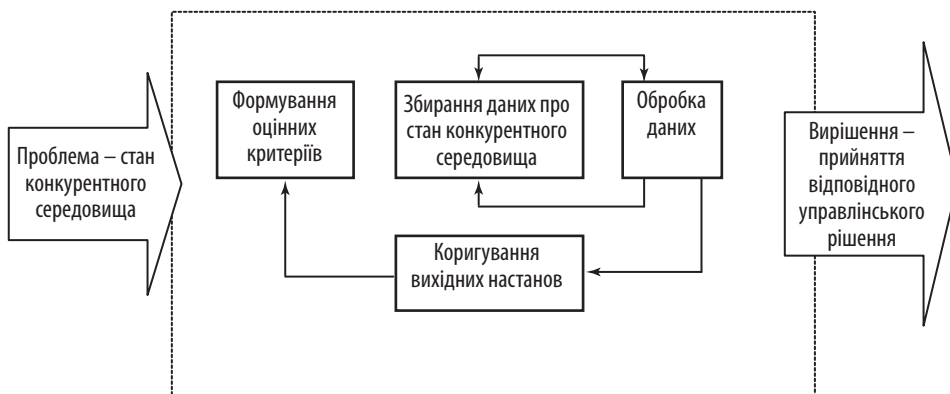


Рис. 8.2. Схема процесу моніторингу конкурентного середовища

Розвиток моніторингу як комплексного методу збору інформації щодо спостережуваного об'єкта й контролю його діяльності дозволяє говорити про фор-

мування інформаційної технології моніторингу, що поєднує діагностику (оцінку поточного), генезис (оцінку минулого) і прогноз (оцінку майбутнього) стану досліджуваних об'єктів [17].

У процесі спостереження й прогнозування позиції підприємства в конкурентному середовищі моніторинг останнього як економічна категорія проявляє свою сутність, внутрішні характеристики через такі функції [151]:

- 1) *функція спостереження* – є первинною в ході збору й систематизації необхідних даних, вона допомагає оперативно за допомогою якісних і кількісних критеріїв відібрати достатню кількість об'єктивної інформації;
- 2) *превентивна функція* – дозволяє попередити та виявити основні фактори впливу зовнішнього й внутрішнього середовища на підприємство, визначити найбільш вагомі з них і запропонувати певні варіанти стратегії поведінки з урахуванням дії цих факторів;
- 3) *прогнозуюча функція* – втілює в собі побудову на основі аналітичних даних прогнозних розрахунків і моделей, які дозволили б визначити майбутній стан конкурентного середовища на конкретний період часу;
- 4) *функція узгодження* – дозволяє зіставити раніше заплановані показники з фактичними, і побудувати на основі виявлених тенденцій більш чіткі прогнози, які відповідали б сучасним подіям.

Необхідною умовою здійснення ефективного процесу моніторингу в сучасних умовах є наявність високорозвиненої технічної бази, що здатна забезпечити оперативний збір об'єктивної інформації про стан досліджуваного об'єкта. Саме внаслідок розвитку засобів комунікацій і обчислювальної техніки стало можливим впровадження основних принципів моніторингу в процесі аналізу й оцінки конкурентного середовища.

Інформація, що збирається в процесі моніторингу, повинна досить повно й у масштабі часу, близькому до реального, відображати стан конкурентного середовища. Для налаштування системи моніторингу на ефективну реалізацію поставлених цілей і узгодження її діяльності з діяльністю підприємства необхідна розробка індивідуальної програми, що враховує економічно доцільні межі й оптимальні масштабні характеристики моніторингу.

Система моніторингу конкурентного середовища повинна не просто вирішувати питання нагромадження даних і видачі звітів, головне її завдання – забезпечення осіб, які приймають управлінські рішення, такою інформацією, що допомогла б вибрати найбільш оптимальний варіант вирішення проблеми, яка стоїть перед підприємством.

У цей час відсутня загальноприйнята методика системи моніторингу й не пророблені показники оцінки стану конкурентного середовища, у якій перебуває підприємство.

Моніторинг відслідковує сильні й слабкі сигнали, що надходять із зовнішнього середовища. Відразу після одержання сигналу необхідно розробити пропозиції про можливу реакцію на нього. Перевага попереджувальної реакції полягає в тому, що вона дозволяє прийняти своєчасні кроки до ліквідації загрози виникнення кризових явищ.

Загальну методику проведення моніторингу конкурентного середовища підприємства можна сформулювати у вигляді послідовності таких етапів [153; 177]:

1) підготовчі дії. На цьому етапі здійснюється розробка програми дослідження (рис. 8.3):

- ▶ встановлюються цілі дослідження;
- ▶ формулюються завдання моніторингу;
- ▶ здійснюється вибір джерел дослідження;
- ▶ вибираються методи дослідження, до яких відносяться:

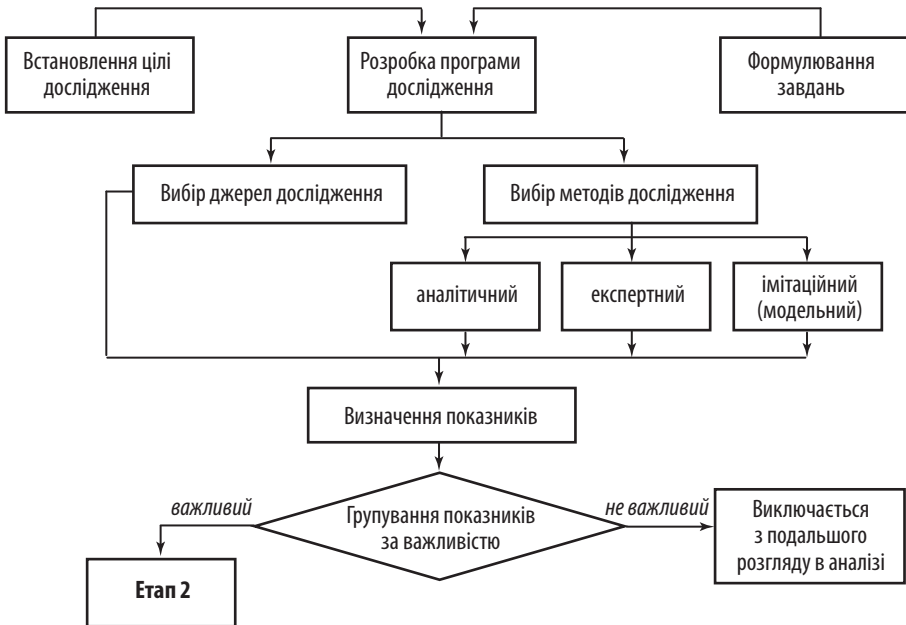


Рис. 8.3. Внутрішня структура етапу №1 пропонованої методики моніторингу конкурентного середовища підприємства

- аналітичний метод дослідження конкурентного середовища – це кабінетні дослідження на основі аналізу вторинної маркетингової, статистичної інформації, аналізу конкурентних карт;
- експертний метод дослідження – базується на інформації, отриманій контактними методами, за допомогою проведення спеціальних експертних і соціально-економічних опитувань у ході польових досліджень;
- імітаційний (модельний) метод дослідження, він дозволяє одержати інформацію про об'єкт дослідження шляхом імітаційного моделювання, постановки ринкових експериментів.

Крім того, обирається перелік показників із тих сфер, які найбільше істотно впливають на стан конкурентного середовища в цей момент часу;

2) систематичне спостереження. На цьому етапі здійснюється (рис. 8.4):

- ▶ спостереження за обраними показниками;
- ▶ формуються динамічні ряди числових характеристик.

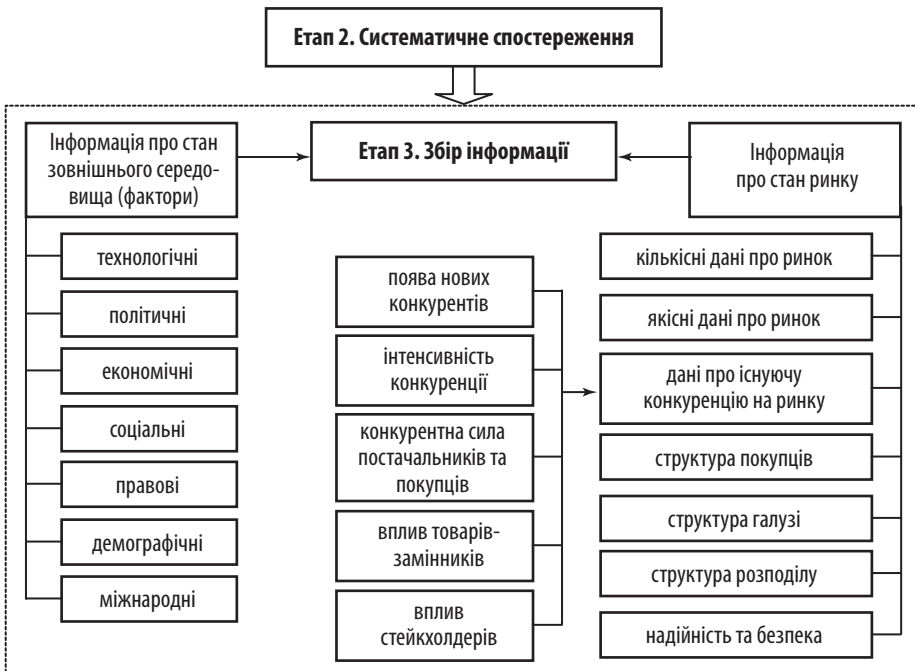


Рис. 8.4. Внутрішня структура етапів №2 і №3 пропонованої методики моніторингу конкурентного середовища підприємства

3) збір інформації. Збір матеріалу здійснюється різними засобами. На рис. 8.4 виділено два інформаційних блоки:

- ▶ у блок інформації про стан зовнішнього середовища надходить вся інформація про фактори зовнішнього середовища: правові, політичні, технологічні, економічні, соціальні, міжнародні, демографічні.
- ▶ блок інформації про стан ринку становить кількісні та якісні дані про ринок, дані надійності та безпеки, дані про існуючу конкуренцію на ринку (дані про стан факторів конкурентного середовища), структура покупців, структура галузі, структура розподілу.

У свою чергу ці два блоки й формують інформацію про показники, що характеризують конкурентне середовище підприємства;

4) обробка й систематизація отриманої інформації. Попередня обробка статистичних даних проводиться з метою виключення пропусків і аномальних значень. Попередня обробка даних використовує такі методи: графічний аналіз (візуалізація) даних; аналіз, оцінка, корекція або ліквідація аномалій; дисперсійний аналіз показників; перевірка однорідності вибірки.

Зібрана інформація повинна бути певним чином систематизована й упорядкована. Систематизація може проходити в розрізі джерел інформації, об'єктів одержання інформації, каналів її розподілу, інших параметрів (рис. 8.5);

5) розрахунок показників, які характеризують стан конкурентного середовища підприємства. Оцінка стану конкурентного середовища підприємства ґрунтується на використанні інформації про динаміку зміни показників зростання ринку, стабільності попиту, можливості появи товарів-замінників, зростання національного доходу й т. д. Виробленню оперативного рішення передує найважливіший етап визначення поточних показників, які характеризують стан конкурентного середовища суб'єкта господарювання в цей момент часу й показників попередніх періодів;

6) порівняння й виявлення відхилень. На цьому етапі здійснюється порівняння інформації, отриманої з різних джерел; порівняння попередніх параметрів з поточними, що дозволяє говорити про стан конкурентного середовища на даний момент часу та різних колишніх змін у ній (див. рис. 8.5);

7) аналіз конкурентного середовища підприємства. На цьому етапі на основі інформативних показників розраховуються оцінні показники конкурентного середовища. Оцінюється стан середовища у минулих періодах, положення підприємства на даний момент і майбутні перспективи. Аналіз показників здійснюється за такими напрямками використання методів комплексного й системного аналізу, експертних і аналітичних методів.



Рис. 8.5. Внутрішня структура етапу №4 – 6 запропонованої методики моніторингу конкурентного середовища

На основі проведеного аналізу проводиться узагальнення отриманого матеріалу, робляться висновки щодо сильних і слабких сторін конкурентного середовища, про можливість й небезпеки конкурентного середовища для стійкої конкурентної позиції підприємства й т. д. (рис. 8.6);

8) оперативне прогнозування досліджуваних показників. На цьому етапі проводиться прогнозування показників з метою поточного виявлення тенденцій їх розвитку за умов, що склалися на даний момент часу. Прогнозування включає як обов'язковий етап побудови відповідних моделей, які можуть бути трендовими або комплексними.

Оперативне прогнозування є ключовим елементом моніторингу конкурентного середовища, оскільки саме результати моделювання й прогнозування мають вирішальне значення для обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

Виділяють три класи методів прогнозування: екстраполяція, експертні оцінки, моделювання. Екстраполяційне прогнозування в часі, яке ґрунтується на поширенні встановлених у минулому тенденцій на майбутній період, використовується для перспективних розрахунків динаміки ринку та оцінки можливих змін

структури конкурентного середовища. Більшість процесів і явищ у конкурентному середовищі не піддаються безпосередньому виміру, і одержати їх кількісні або порядкові оцінки можна тільки методами експертної діагностики, кінцевою метою якої є можливість експертного прогнозування конкурентної ситуації. Поняття імітаційного моделювання поєднує діагностику й прогноз на основі експериментів, що дозволяють оптимізувати конкурентну активність компаній.

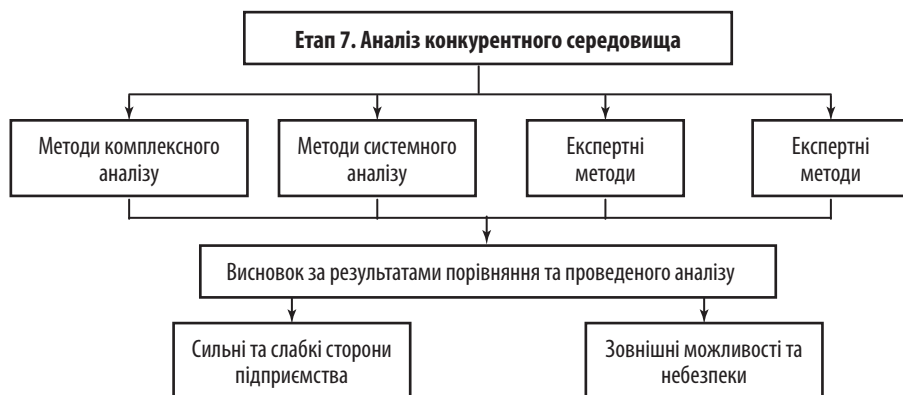


Рис. 8.6. Внутрішня структура етапу №7 запропонованої методики моніторингу конкурентного середовища підприємства

У процесі моніторингу конкурентного середовища завдання прогнозування розв'язується в безперервному режимі (рис. 8.7). Тому з появою нових даних необхідно:

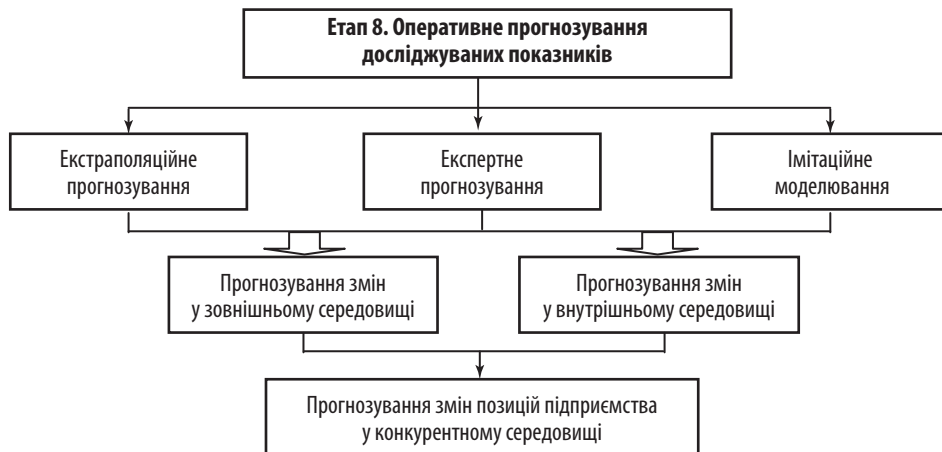


Рис. 8.7. Внутрішня структура етапу №8 запропонованої методики моніторингу конкурентного середовища підприємства

- ▶ перевірити якість попереднього прогнозу й застосувати існуючі моделі для подальшого прогнозування у випадку задоволення якості прогнозів;
- ▶ при незначному погіршенні точності прогнозування скоригувати, з урахуванням нової інформації, коефіцієнти попередньої моделі без зміни структури;
- ▶ у випадку істотного відхилення результатів прогнозування побудувати нову модель.

Результати прогнозування дозволяють оцінити шанси підприємства в конкретному цільовому сегменті й створити умови для більш раціонального використання наявних ресурсів у процесі взаємодії з конкурентами;

9) інтерпретація отриманих даних і ухвалення рішення, виходячи з отриманих результатів щодо стану конкурентного середовища підприємства. На даному етапі здійснюються такі дії:

- ▶ оцінка корисності кожного результату з погляду завдань моніторингу;
- ▶ висновки щодо оцінки стану досліджуваного конкурентного середовища підприємства;
- ▶ оцінка динаміки розвитку змін показників, які характеризують стан конкурентного середовища суб'єкта господарювання;
- ▶ рішення про передачу отриманих оцінок для здійснення розробки рекомендацій і їх виконання, спрямованих на правильне реагування й вживання адекватних заходів стосовно різних змін у конкурентному середовищі, поліпшення позиціонування підприємства в ньому.

Узагальнена модель моніторингу конкурентного середовища подана на *рис. 8.8 [177]*.

Таким чином, система організації моніторингу конкурентного середовища підприємства з урахуванням запропонованої методики на базі відповідних принципів дозволяє розробити цілісну систему безперервної, об'єктивної й комплексної оцінки стану конкурентного середовища, попередження впливу різних несприятливих факторів зовнішнього середовища й запобігання різних кардинальних змін.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

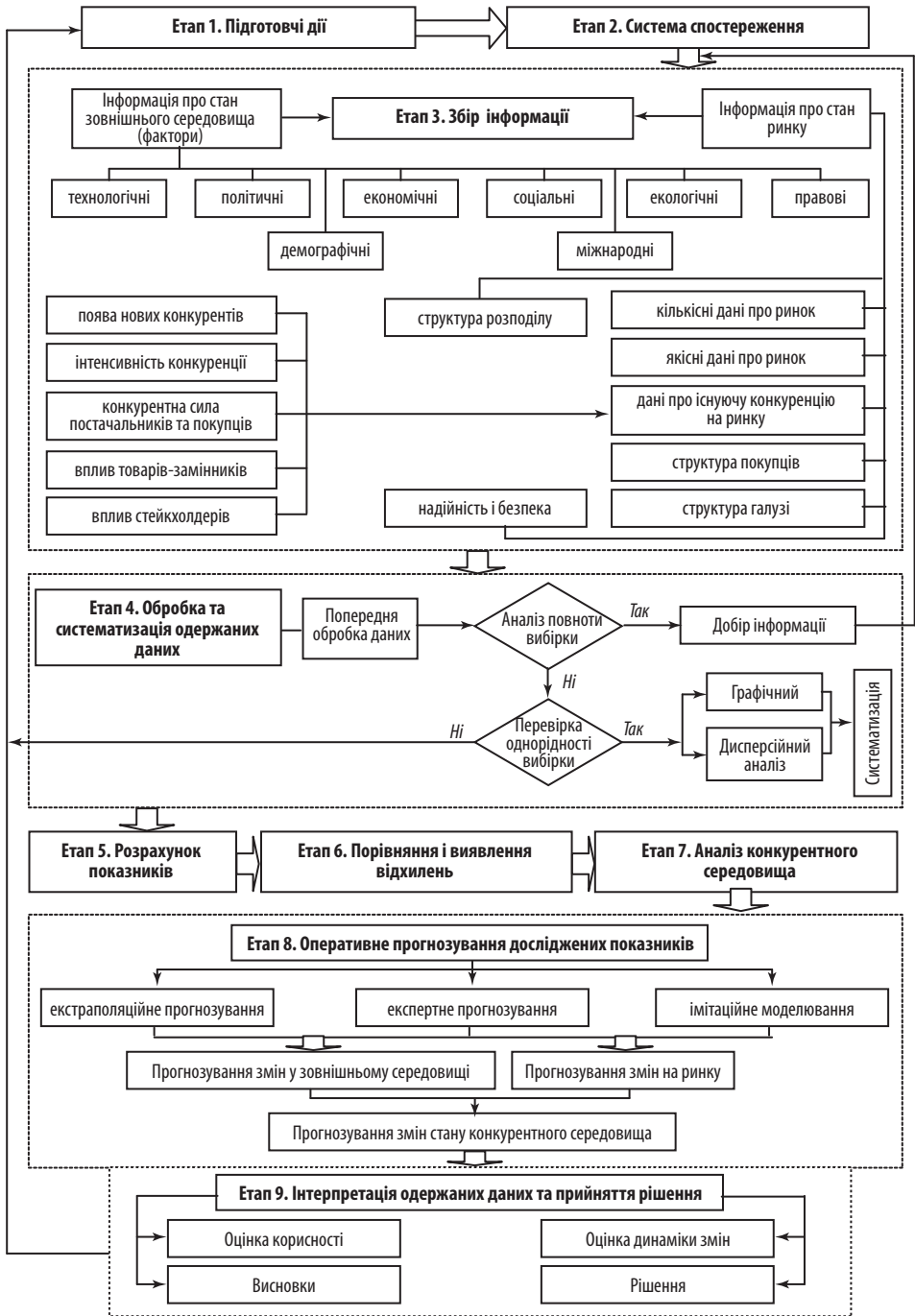


Рис. 8.8. Загальна схема методики моніторингу конкурентного середовища

8.2. Формування системи стратегічного контролю підприємства

Вибір і розробка стратегії, зокрема конкурентної, дозволяє підприємству визначити напрямки та способи руху до цілей. Але навіть у випадку створення комплексу необхідних умов для її реалізації з часом можуть виникати певні труднощі і проблеми, які є наслідком впливу кризоутворюючих суперечностей. Оскільки внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства характеризуються динамічністю і є носіями стратегічних несподіваностей, під час виконання стратегії виникає потреба у контролі.

Термін «контроль» часто породжує негативні асоціації, оскільки привносить у процес управління відмову від повної самостійності в діях, передбачає використання певних обмежень і обов'язковість. Внаслідок такого сприйняття контроль відноситься до тих функцій управління, сутність котрих найчастіше розуміється викривлено. З одного боку, контроль для менеджерів означає дотримання працівників у визначених рамках. Але, з іншого боку, зведення контролю тільки до обмежень, що виключають можливість шкідливих для підприємства дій та вимагають дисциплінованої поведінки, випускає основне завдання контрольної функції управління. Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей підприємства. Він необхідний для виявлення й вирішення виниклих проблем раніше, ніж вони стануть несумісними з подальшим ефективним функціонуванням, а в окремих випадках і з існуванням суб'єкта господарювання.

Залежно від мети проведення виділяють наступні види контролю: попередній, поточний, заключний, вибірковий, оперативний, стратегічний.

Попередній контроль передбачає контроль:

- ▶ цілей (правильність, коректність дерева цілей, несуперечність цілей, адекватність кількісних критеріїв якісним цілям підприємства);
- ▶ прогнозів (їх реалістичність, обґрунтованість, інформативність, допомога підприємству у вирішенні завдань);
- ▶ розриву між цільовими й прогнозованими значеннями (відповідність прогнозу розвитку подій цілям);
- ▶ обмежень (якщо зовнішні або внутрішні умови (фактори) заважають підприємству досягти поставлених цілей, тенденції розвитку цих умов);
- ▶ планів (оптимальність, несуперечність і т. д.);
- ▶ бюджетів (контроль над витратами підрозділів підприємства шляхом розробки бюджетів).

Поточний контроль полягає у контролі та моніторингу зовнішнього середовища з метою виявлення «слабких сигналів» та внутрішнього середовища з метою раннього виявлення проблем.

Заключний контроль спрямований на контроль виконання планів (розрахунок відхилень фактичних значень від планових, аналіз причин цих відхилень).

Вибірковий контроль застосовується в тому випадку, коли повний контроль має руйнівні наслідки або економічно не доцільний. Наприклад, при контролі якості продукції, де повна перевірка потребує такого обсягу робочого часу контролерів, що витрати на організацію і проведення контролю перевищать ефект від нього (окрім винятків – кримінального розслідування). Тому є корисним в таких процесах використовувати для аналізу контрольні вибірки, отримані випадковим чином (згідно з теорією ймовірності). Вибірковий контроль роботи співробітників також доцільний, оскільки дозволяє проводити аналіз ефективності використання робочого часу, якості виконання завдань, загального вкладу в обсязі робіт підрозділу та виниклих організаційних проблем.

Система контролю має реалізувати чотири типи дій [28]:

- ▶ установлення стандартів оцінки функціонування, які повинні розроблятися одночасно зі стратегією;
- ▶ створення виміральної системи, спрямованої на визначення ступеня досягнення цілей;
- ▶ порівняння реального функціонування із установленими цілями;
- ▶ оцінка результатів порівняння й розробка, за необхідності, коригувальних дій.

Відмінність оперативного і стратегічного контролю наочно можна представити через їх специфічність участі у стратегічному плануванні (рис. 8.9) [5; 90].

Як видно з рис. 8.9, поточні програми і бюджети орієнтують окремі підрозділи на забезпечення виконання встановлених завдань, тоді як стратегічні програми і бюджети формують підґрунтя досягнення мети підприємства через реалізацію стратегії. Останнє потребує окремого механізму виконання, побудованого на управлінні проектами, що призводить до формування специфічної системи контролю, поданого на рис. 8.9 як стратегічний контроль. Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку [187].

У науковій літературі існують різні думки з приводу змісту стратегічного контролю. Так, у роботі [27] стверджується, що стратегічний контроль здійсню-

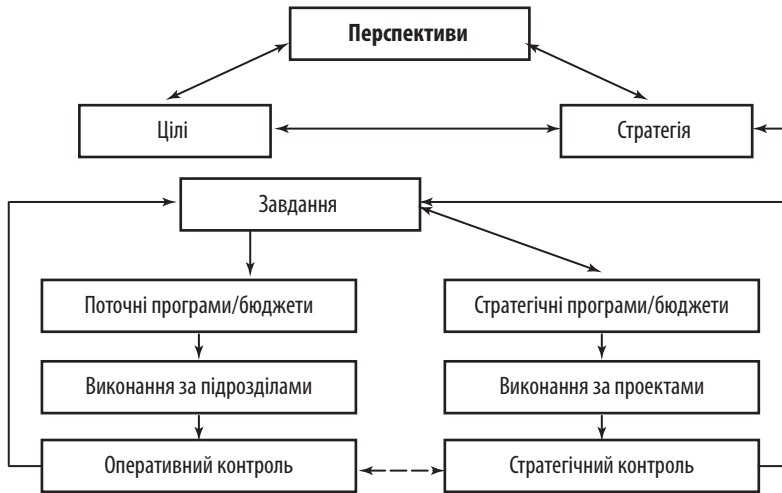


Рис. 8.9. Місце оперативного і стратегічного контролю в стратегічному плануванні

ється до фактичного початку робіт з реалізації проектів та спрямований на дотримання певних правил і процедур стосовно:

- ▶ трудових ресурсів з метою аналізу ділових якостей, професіоналізму і досвіду персоналу;
- ▶ матеріальних ресурсів задля розробки вимог до кількісно-якісного складу основних фондів і вибору постачальників;
- ▶ фінансових ресурсів з метою встановлення граничних витрат у часі.

Таке наповнення стратегічного контролю в певній мірі відповідає стратегічному «контролю передумов» (визначеному у джерелі [187]), що спрямований на перевірку обґрунтованості головних положень, на яких розроблявся «стратегічний набір».

Також виділяють стратегічний «контроль реалізації» [187], що включає перевірку виконання стратегічних планів і формування необхідних заходів із внесення своєчасних коректив у процес, котрий є об'єктом контролю.

У роботі [22] автор стверджує, що завданням стратегічного контролю є не з'ясування правильності здійснення реалізації стратегії, а встановлення спроможності стратегії привести суб'єкт господарювання до цілей.

Таким чином, стратегічний контроль на підприємстві виконує наступні функції:

- ▶ визначення можливості подальшого здійснення стратегії;

- ▶ упередження (передбачає встановлення певної зовнішньої та внутрішньої політики, правил, заходів тощо);
- ▶ сприяння зближенню фактичних і необхідних результатів діяльності (забезпечення досягнення цілей).

Стратегічний контроль є еквіфінальним по відношенню до майбутніх управлінських рішень, який обумовлена функціональним співвідношенням між факторами середовища і відповідними можливостями [60; 199]. Це пов'язано з тим, що на практиці підприємство в процесі стратегічного розвитку стикається з певними вимогами (завданнями) і обмеженою кількістю функціональних альтернатив, з яких необхідно обрати таку, що приведе до досягнення цілей. При цьому підприємство має здійснити оцінку обраної стратегії з точки зору правильності врахування при її виборі факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які визначають можливості здійснення стратегії.

Найчастіше вибір стратегічних альтернатив супроводжується визначенням необхідності проведення та глибини перетворень. Одним з важливих і складних є організаційний аспект стратегічного контролю, який пов'язаний з проблемами координації та встановлення порядку внесення необхідних змін у процес реалізації стратегії. Вирішальним при цьому є створення системи інформаційного забезпечення, планових, аналітичних та контрольних служб. Різні аспекти здійснення стратегічних змін знайшли своє відображення в роботах І. Ансоффа [5], А. Градова [193], А. Зуба [60], Т. Норберта [107]. Підхід І. Ансоффа [5] ґрунтується на управлінні сильними та слабкими сигналами з метою своєчасного виявлення негативних тенденцій в розвитку підприємства на більш ранній стадії та розробки відповідних запобіжних та відновлювальних заходів. Розвинутий А. Градовим [193] цей підхід ґрунтується на скануванні внутрішнього та зовнішнього середовища, що передбачає виявлення сигналів, які свідчать про необхідність здійснення стратегічних антикризових змін шляхом коригування. У своїй роботі [60] А. Зуб приділив значну увагу вирішенню проблем опору змінам і вирішенням конфліктів основних стейкхолдерів.

Дослідження Т. Норберта [107] присвячені розробці механізмів організаційного розвитку і господарського реінжинірингу, потреба в яких назріває як реакція на кризові ситуації. Метою управління змінами, в такому аспекті, є виявлення, розвиток і реалізація потенціалу персоналу для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Стратегічні зміни є головними носіями нової якості в розвитку підприємства, і саме вони створюють необхідні умови для здійснення обраної стратегії, а тому мають виступати у формі ключового об'єкта управління в процесі реалізації стратегії розвитку, зокрема в умовах кризи.* Стратегічний контроль

включає оцінку і коригування стратегії, напрямки якого на підприємстві наведено на *рис. 8.10* [154].



Рис. 8.10. Напрямки стратегічного контролю на підприємстві

Оцінка стратегії відбувається шляхом порівняння результатів діяльності підприємства з цілями і забезпечує зворотний зв'язок для коригування стратегії.

При оцінці стратегії існують труднощі, що пов'язані з недоступністю і несвоєчасністю інформації для оцінки стратегії; з вибором критеріїв оцінювання стратегії; з можливим опором постійній і детальній оцінці стратегії [60; 107].

Після аналізу факторів, що впливають на здійснення стратегії, слід оцінити ступінь ризику кожної стратегічної альтернативи. Основною причиною появи ризику є невизначеність. Тому зменшення рівня невизначеності для керівництва дуже актуальне і складне завдання. Для вирішення питання адекватної оцінки стратегії необхідно визначити відповідні критерії. В науковій літературі доцільність застосування стратегії визначається за різними критеріями (*табл. 8.1*).

Критерії оцінки стратегії підприємства

Критерій оцінки стратегії	Автори								
	[5]	[167]	[22]	[27]	[94]	[60]	[98]	[102]	[152]
1. Ментальна правильність	+								
2. Реакція зміни в зовнішньому середовищі (ситуаційність, своєчасність, узгодженість)	+	+	+	+	+	+		+	+
3. Майбутня невизначеність як стратегічна можливість	+								
4. Гнучка адекватність	+	+		+					
5. Відповідність стратегії потенціалу і можливостям підприємства	+		+					+	
6. Здійсненість стратегії	+				+	+		+	+
7. Отримання та підтримка конкурентних переваг, унікальність	+				+	+	+		+
8. Послідовність						+	+		+
9. Гармонійність							+		
10. Здійсненість							+		
11. Ясність		+							
12. Узгодженість складових стратегій		+		+					
13. Чіткість				+					
14. Міра ризику			+					+	
15. Цілісність				+					
16. Відповідність цілям підприємства			+		+	+			
17. Урахування взаємозв'язків з іншими стратегіями				+	+				
18. Прийнятність для основних груп впливу						+			
19. Аналіз можливих реакцій конкурентів								+	
20. Дослідження синергійних ефектів								+	
21. Реальність горизонту планування				+					

Примітка: знак «+» визначає пріоритетність розгляду критеріїв у певних наукових дже-релах

Для кожного підприємства в певній ситуації прийнятний рівень ризику, який відповідатиме очікуванню ключових суб'єктів стратегічного процесу, буде різний. Оптимальною стратегією буде та, котра має мінімальний ризик за умов досягнення стратегічних цілей.

Вибір критеріїв оцінки залежить від виду стратегії, конкретної позиції підприємства, що аналізується, на ринку; мети та типу контролю; можливості отримання адекватної інформації про динаміку середовища тощо. Необхідність у перегляді цілей суб'єкта господарювання може виникнути у випадку, якщо вони були встановлені з порушенням вимог їх формування (досяжності, вимірюваності, лаконічності тощо) або при перепозиціонуванні підприємства, оскільки минулі цілі можуть не збігатися з інтересами суб'єктів управління. Підприємство змушене змінювати власну стратегію, наприклад, якщо в галузі відбуваються чи передбачаються структурні зрушення, з'являються нові конкуренти, здатні займати більш вигідні конкурентні позиції. В умовах стратегічних несподіваностей система стратегічного планування має передбачати постійну оцінку та коригування стратегії відповідно до змін, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Таким чином, формування ефективної системи стратегічного контролю на підприємстві як складової стратегічного управління підприємством є передумовою успішної реалізації як стратегії розвитку в цілому, так і конкурентної моделі дій. Успішною вважається така стратегія, яка приводить підприємство до обраної стратегічної мети. Оцінка обраної стратегії проводиться за певними критеріями. У випадку виникнення суперечливості необхідних дій потрібно враховувати пріоритетність критеріїв оцінки та необхідність підтримки балансу інтересів груп впливу. За умов загострення суперечностей зовнішнього і внутрішнього середовища доцільно приймати рішення щодо коригування конкурентної стратегії шляхом здійснення відповідних змін на підприємстві з урахуванням можливості впливу на зовнішнє середовище. Оскільки головним у стратегічному управлінні підприємством є вміння передбачення досяжності цілей в динаміці, важливого значення набуває адекватність та своєчасність впроваджуваних змін.

8.3. Механізм управління конкурентними ризиками

Кожна з розглянутих у підрозділі 7.1 конкурентних стратегій має велику кількість стратегічних переваг, але в той же час, виходячи з постійної нестійкості й динамізму змін конкурентного середовища функціонування підприємств, необхідно приділяти належну увагу стратегічним ризикам кожної зі стратегій.

З одного боку, всі варіанти стратегій конкуренції становлять різні підходи до вирішення проблем протистояння силам конкуренції. З іншого, виходячи з висновків попереднього розділу підприємство не реалізує стратегію, принаймні, в одному із представлених напрямків, тобто «застрягло на середині», перебуває в надзвичайно несприятливій стратегічній ситуації. Таке підприємство зіштовхується з ризиком втрати частки ринку, інвестицій капіталу, прибутковості й т. д.

Підприємство, «яке застрягло на середині», практично гарантує собі низький рівень прибутковості. Воно або втрачає споживачів великих партій товару, зацікавлених у низьких цінах, або має знижувати ціни, жертвуючи прибутком, щоб захистити свій бізнес від низьковитратних конкурентів. Воно втрачає прибуткові види бізнесу, залишаючи їх підприємствам, зосередженим на відповідних цільових напрямках, або тим, що добилися повної диференціації. Крім того, підприємство, «яке застрягло на середині», з високою часткою ймовірності страждає від розпливчатої корпоративної культури, організаційних конфліктів і суперечливої системи стимулів [120 – 121].

Підприємство, «яке застрягло на середині», стоїть перед необхідністю ухвалення стратегічного рішення про вибір відповідної конкурентної стратегії. Вибір якого-небудь варіанта неминуче впливає з можливостей і обмежень, характерних для підприємства. Успішна реалізація будь-якої конкурентної стратегії ґрунтується на основі особливих, властивих підприємству ресурсів, конкурентних переваг, організаційних умов і стилю управління. У конкурентному середовищі навряд чи існує таке підприємство, що має можливості й стратегічні ресурси, необхідні для всіх стратегій конкуренції. Вихід зі сформованої ситуації вимагає значних витрат часу й сил, однак багато підприємств починає коливатися від однієї стратегії до іншої через невпевненість у благополуччі виходу із кризової ситуації. У цьому випадку підприємство може зіштовхнутись з ризиком безуспішної реалізації конкурентної стратегії через потенційну несумісність умов реалізації кожної зі стратегій.

У ряді галузей проблема «зависання на середині» виражається у тому, що найбільш прибутковими є дрібні підприємства (що мають здатності до фокусування або диференціації) і великі підприємства (лідери з витрат), тоді як підприємства середнього масштабу – найменш прибуткові. У такий спосіб відповідно до моделі М. Портера залежність між часткою ринку й рентабельністю визначається ефективністю конкурентної стратегії й має U-подібну форму (рис. 8.11).

Однак U-подібне співвідношення, наведене на рисунку, спостерігається не у всіх галузях. У деяких галузях відсутні можливості фокусування чи диференціації й залишається лише гра на витратах. Така ситуація притаманна виробництву багатьох масових товарів. У деяких інших галузях витрати є не дуже важливим маловажним фактором внаслідок особливостей продуктів і покупців. У таких галузях найчастіше спостерігається зворотне співвідношення між часткою ринку й прибутковістю. Ще в групі галузей конкуренція настільки інтенсивна, що досягти рівня прибутку, вищого за середній, можливо тільки шляхом фокусування або диференціації.

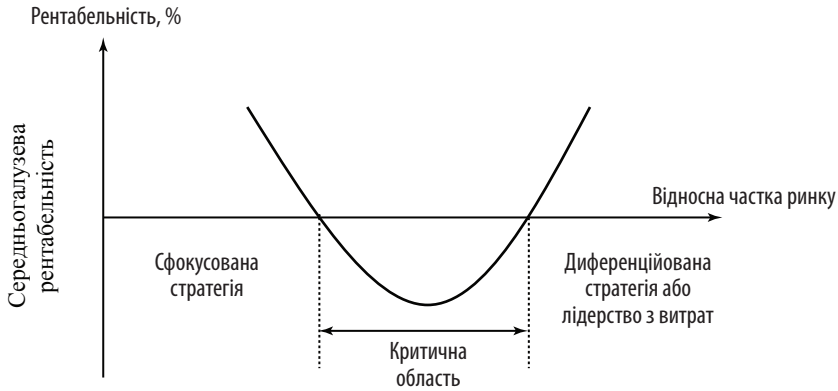


Рис. 8.11. Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку

По суті реалізація конкурентних стратегій супроводжується двома видами ризиків: ризиком невдалого вибору або підтримки стратегії та ризиком руйнування конкурентної переваги, забезпечуваної стратегією, у результаті еволюції галузі. З більш вузької точки зору три стратегії ґрунтуються на зведенні різних видів захистів від конкурентних сил, тому природно, що вони припускають різні види ризиків. Важливо чітко бачити ці ризики, щоб зробити кращий вибір між трьома варіантами.

Кожна з розглянутих базових стратегій пов'язана з певними ризиками.

Ризики для стратегії лідерства з витрат:

- ▶ захоплення виробництвом одного товару, забуваючи про необхідність відновлення продукції (наприклад, компанія Форд випускала дешевий чорний автомобіль, але одного типу);
- ▶ ризик технологічного прориву, що зводить нанівець цінність виділених інвестицій в удосконалення звичайних виробничих процесів;
- ▶ нехтування маркетинговими дослідженнями, що приводить до нездатності менеджерів підприємства впіймати момент зміни продукції через заглибленість у проблеми зниження витрат;
- ▶ багато шляхів досягнення низької собівартості може бути легко скопійовано, що становить підвищену загрозу з боку підприємств, які нещодавно з'явилися, і підприємств-імітаторів;
- ▶ технологічні зміни, які знецінюють попередній досвід як одне з основних джерел зниження витрат;

- ▶ інфляція витрат, що знижує різницю в цінах, створює небезпеку з боку конкурентів, які застосовують диференціацію продукції;
- ▶ зміни переваг споживачів, їх чутливості до цін на користь якості товарів, послуг і інших характеристик;
- ▶ поява нових, більш досконалих товарів.

Ризики для стратегії диференціації продукції:

- ▶ диференціація може перевищити різницю в ціні – рівень цін може стати настільки великим, що для покупців фінансові міркування виявляться важливішими за прихильність до торговельної марки;
- ▶ підприємство не розуміє або не здатне визначити те, що становить цінність для покупців;
- ▶ імітація (копіювання) може приховати відчутну різницю товарів;
- ▶ підприємство ігнорує необхідність доведення до покупців інформації про цінність продукції, покладаючись тільки на реальну базу диференціації;
- ▶ може знизитися потреба покупців у диференційованій продукції, що можливо зі зростанням їх інформативності про ситуацію на ринку й окремі товари;
- ▶ роль фактора диференціації знижується в міру того, як товар стає більш звичним;
- ▶ копіювання знижує отриману диференціацію, що звичайно відбувається у процесі старіння галузі;
- ▶ за широкої диференціації виникають серйозні загрози від підприємств, чий зусилля спрямовані на один певний сегмент;
- ▶ ігнорування витрат на диференціацію може викликати те, що підвищення ціни не приведе до підвищення прибутку.

Ризики для стратегії фокусування:

- ▶ ринкова ніша стає настільки привабливою, що переповнюються конкурентами;
- ▶ розходження в ціні спеціалізованих підприємств і підприємств, що працюють на всьому ринку, можуть стати настільки великими, що споживачі відмовляться від переваг спеціалізованих товарів;
- ▶ розходження між потребами цільового сегмента й усього ринку можуть скоротитися;
- ▶ конкуренти можуть проникнути на обраний цільовий ринок і досягти більш високого рівня спеціалізації;

- ▶ більша залежність підприємства від споживачів, їх схильностей і бажань;
- ▶ втрата привабливості товару для обраного сегмента.

Стратегії, які ґрунтуються на частці ринку підприємства, пов'язані так само з певними ризиками.

Так, наприклад, підприємства-лідери мають певні витрати, оскільки їх стратегії й діяльність пов'язані з більшим ризиком в умовах, коли:

- ▶ технологічні зміни в галузі, які визначають конкурентоспроможність, відбуваються швидше, ніж це необхідно для повернення інвестицій;
- ▶ високі витрати на управління процесом виробництва й реалізації товарів не зумовлені значною прихильністю споживачів, їх лояльністю до конкретного підприємства;
- ▶ галузь розвивається дуже швидко за умови, коли ноу-хау, які використовувалися на попередній фазі циклу, швидко й легко замінюються новими розробками на наступних фазах [187].

Ризики стратегій конкуренції за Ф. Котлером:

1) ринковий лідер:

- ▶ існування підприємств-претендентів, які намагаються змістити лідера з його позицій;
- ▶ існування підприємств-послідовників, які, застосовуючи стратегію імітації, псують імідж лідера;

2) підприємство-претендент:

- ▶ стратегія наступу, що є основним різновидом конкурентної стратегії претендента, є дуже ризикованою;

3) підприємство-послідовник:

- ▶ пасивність ринкових дій;
- ▶ конкурентна чутливість;

4) підприємство-фахівець:

- ▶ можливість «звуження» ніші, тобто зменшення її ємності.

Таким чином, у разі вибору конкурентної стратегії підприємства необхідно розглянути всі існуючі ризики від її застосування.

Після аналізу факторів, які визначають особливості формування конкурентної стратегії, слід оцінити ступінь ризику та дієвість окремої стратегічної альтернативи. Для кожного підприємства припустимий рівень ризику буде різним. Тому доцільно віддавати перевагу тій конкурентній стратегії, яка буде давати найбільший

результат при найменшому ризику. Для оцінки стратегії підприємства на відповідність прийнятному ризику необхідно визначити ступінь очікуваного ризику, обумовленого певною моделлю дій, і рівень прийнятного ризику, що не порушує стабільне функціонування підприємства. Рівень прийнятного ризику визначається на основі рішення керівництва підприємства щодо можливих фінансових втрат з урахуванням певної економічної вигоди від реалізації стратегії. Конкурентна стратегія з найменшим рівнем ризику, який не перевищує прийнятного ризику, може вважатися найбільш доцільною.

Логічна схема процесу аналізу ризику стратегічного рішення щодо моделі конкурентної поведінки наведено на *рис. 8.12* [60; 130; 148].

На практиці розрізняють наступні методи оцінки ризику:

Математичний метод передбачає використання математичного апарату теорії ймовірності. Перевагою методу є його точність. Недолік – вимога визначення всіх варіантів подій, ймовірності настання і закономірностей розвитку.

Аналітичний метод базується на експертному оцінюванні перспективності впровадження проекту з точки зору його витратності й ефективності.

Перевагою методу вважається можливість застосування керівниками, що не мають спеціальної підготовки і спираються на досвід експертів. Недолік – слабкий математичний апарат, залежність від суб'єктивних оцінок, необхідність додаткового дослідження компетентності експертів.

Змішаний метод прийнятний для обґрунтування прийняття складних управлінських рішень, ґрунтується на декомпонуванні досліджуваного завдання, до частин котрого застосовується один з наведених методів оцінки ризику.

Важливе місце в розвитку підприємства займають питання вибору адекватних конкурентних стратегій. Але під час їх виконання виникає ситуація, коли виявляється необхідність проведення певного коригування дій. Це пов'язано не з тим, що стратегія була неправильно спланована. На практиці виявляється, що у керівництва може бути значно більше варіантів дій, ніж визначено за раціональним підходом, згідно з яким гарно спланована стратегія має тільки один найкращий спосіб здійснення. Така специфіка розробки і виконання стратегії, зокрема конкурентної, пов'язана з інкременталізмом і еквіфінальністю у стратегічному управлінні.

Інкременталізм – це послідовність логічно пов'язаних дій, які керують досягненням певних цілей підприємства та базуються на механізмі узгодження вимог визначеності і ясності стратегічних цілей із середовищем, що постійно змінюється [60].

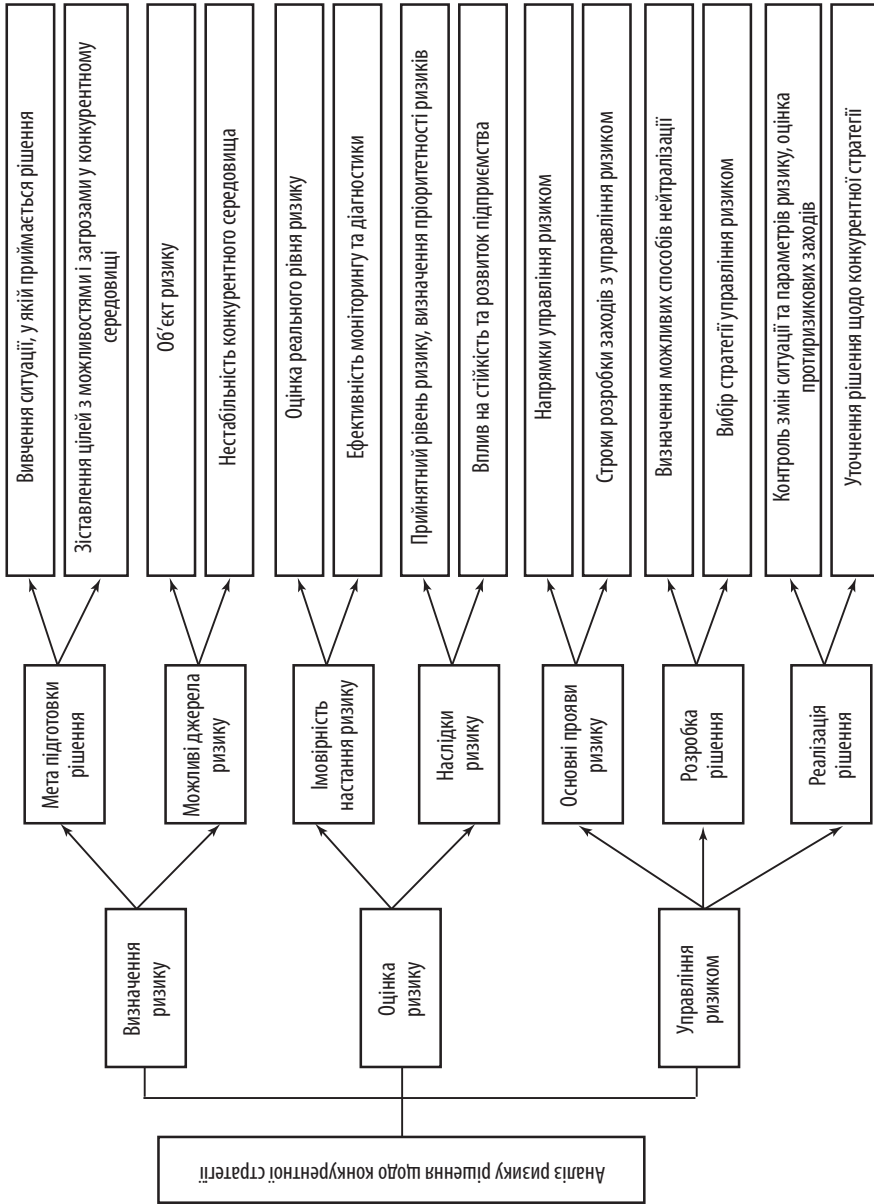


Рис. 8.12. Схема процесу аналізу ризику стратегічного рішення щодо конкурентної моделі поведінки підприємства

Згідно з концепцією інкременталізму необхідно забезпечувати гнучкість підприємства і рухатись до загальної мети через виконання логічно викладених завдань. Відкладання моменту прийняття остаточного управлінського рішення дозволяє підприємству скористатися новою інформацією про стан конкурентного середовища і опинитися в більш вигідному положенні внаслідок зниження ризику невизначеності. Але постійна адаптація до змін середовища може виявитися не ефективною, коли підприємство не зможе відповісти його на чергові зміни. Тоді доцільним буде застосування механізму революційних змін з метою збереження стійкості та забезпечення розвитку у майбутньому.

Л. Берталанфі визначає *еквіфінальність* як можливість досягнення стратегічних цілей підприємства різними способами або досягнення однаково стійкого стану з різних вихідних положень [195]. Від ситуації еквіфінальності, яка склалася, залежить можливість суб'єкта господарювання втримувати стійкість в умовах нестабільності середовища за рахунок варіювання прийнятними моделями дій на ринку.

Таким чином, *альтернативність у стратегічному виборі пов'язана з об'єктивним існуванням багатоваріантності дій і можливостей досягнення цілей підприємства*, які є незалежними одне від одного на шляху вирішення сформованих проблем.

До множини варіантів висувають дещо суперечливі вимоги, що і ускладнює сам процес обґрунтування стратегічного вибору. З *одного боку*, ця множина має бути широкою, оскільки повинна забезпечити керівництву свободу вибору управлінського рішення і звести до мінімуму ризик втрати найкращого вирішення проблеми. В ідеалі бажаним є виявлення всіх можливих способів досягнення цілей, але, з *іншого боку*, знання і здатності людей, ресурси і час (особливо в кризовій ситуації) завжди обмежені. Тому множина альтернатив конкурентної поведінки має бути досить звуженою, щоб дозволити менеджерам виконати їх порівняльну оцінку швидко і з найменшими витратами. Для задоволення таких вимог до формування сукупності варіантів конкурентної стратегій доцільно виконати наступні рекомендації [60]:

Шляхом аналізу всіх обмежень необхідно виділити множину допустимих рішень. Винятки з розгляду таких рішень, які не задовольняють хоча б одному з обмежень, дозволяє значно скоротити вихідну сукупність варіантів.

Множина варіантів підлягає подальшому скороченню шляхом виключення таких, які непридатні з точки зору окремих цілей прийняття рішення. Шляхом використання інтуїції, логічного судження або евристичних прийомів виключаються варіанти з найнижчими оцінками за окремими аспектами (показниками). Наприклад, можна одразу виключити з множини видів продукції (послуг) для

окремого ринку тих, які не мають достатнього споживчого інтересу (з огляду ментальності, релігійних, вікових, статевих та ін. обмежень), незважаючи на істотні переваги над іншими товарами за іншими параметрами.

Якщо виявлення ефективних рішень стає дуже складним завданням, доцільно використати спеціальні методи пошуку ідей та відбору альтернатив конкурентної поведінки: мозковий штурм, синектику, ліквідацію безвихідних ситуацій і морфологічний аналіз, теорію ігор тощо.

Отже, в сучасних умовах невизначеності і складності сформулювати бездоганне інформаційне забезпечення з метою обґрунтування управлінського рішення щодо конкурентної стратегії з урахуванням його ризикованості можливе використання теорії ігор, завданням якої є розробка рекомендацій щодо раціоналізації дій учасників ігрового «конфлікту». При цьому будують спрощену модель ситуації («гру», «гру з природою»), яка становить процес, що формується з низки дій (ходів). Від реальної конфліктної ситуації ігрова модель відрізняється тим, що ґрунтується на визначених правилах.

На наступному прикладі показано специфіку прийняття рішення щодо вибору оптимальної конкурентної стратегії з використанням теорії ігор. Ризик використання певних варіантів стратегій оцінюється за критеріями Вальда, Севіджа і Гурвіца. Підприємство має чотири конкурентні стратегії, яким відповідають певні обсяги виробництва продукції: S_1, S_2, S_3, S_4 на певному товарному ринку. Залежно від зміни ринкової кон'юнктури у зв'язку з наявними можливостями реалізації варіанти середньорічного прибутку подані у вигляді матриці платоспроможного попиту з урахуванням очікуваного значення витрат у випадку несплати товару, робіт, послуг (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Аналіз конкурентної стратегії за критерієм Вальда

Варіант конкурентної стратегії	Імовірний розмір прибутку (g_{ij}) залежно від коливань попиту, тис. грн				min g_{ij}	$S_{opt} (\max \min g_{ij})$	$\beta_i = \max g_{ij}$
	570	655	760	855			
570 (S_1)	300	300	300	300	300	V	300
665 (S_2)	255	350	350	350	255		350
760 (S_3)	210	305	400	400	210		400
855 (S_4)	165	260	355	450	165		450

Аналіз гри починається з позиції максимуму, який полягає в тому, що суб'єкт, який вирішує, вибирає чисту стратегію, що гарантує йому найбільший (макси-

мальний) із усіх найгірших (мінімальних) можливих виходів дії за кожною стратегією. Наприклад, якщо вибрати конкурентну стратегію S_1 , то найгірший з усіх можливих виходів полягає в тому, що підприємство отримає прибуток у розмірі:

$$\alpha_i = \min_j g_{ij} = \min \alpha_i = \min(300; 300; 300; 300) = 300 \text{ тис. грн.}$$

Якщо вибирається стратегія S_4 , то найгірший з усіх можливих виходів:

$$\alpha_i = \min_j g_{ij} = \min \alpha_i = \min(255; 350; 350; 350) = 255 \text{ тис. грн.}$$

Аналогічно знаходять для інших стратегій найгірші виходи. Вони складають рівень безпеки кожної стратегії, оскільки одержання найгіршого варіанта виключено. На цій основі найкращим рішенням (S_{opt}) буде таке, що гарантує кращий із множини найгірших виходів. Його визначають з виразу:

$$W = \max_i \alpha_i = \max_i \min_j g_{ij} = \max_i \alpha_i \Rightarrow S_i. \quad (8.1)$$

Стратегія S_i називається максимінною, тобто при абиякій з умов кон'юнктури ринку результат буде не гіршим, ніж $W = \alpha_i$ тис. грн. Цей розмір називають нижньою ціною гри, або максиміном, а також принципом найбільшого гарантованого результату на основі критерію Вальда, відповідно до якого оптимальною конкурентною стратегією при будь-якому стані конкурентного середовища, що дозволяє одержати максимальний вигравш у найгірших умовах, є максимінна стратегія. *Максимінна оцінка за критерієм Вальда (позиція крайнього песимізму) є єдиною абсолютно надійною при ухваленні рішення в умовах невизначеності.*

Аналогічні міркування проводять для другої сторони стану «природи», у даному випадку співвідношення попиту і конкурентної стратегії для виявлення можливого найгіршого (мінімального) виходу (розміру прибутку) з усіх найкращих (максимальних) виходів дії за кожною стратегією.

Для цього по кожному варіанту імовірного обсягу збуту по кожній конкурентній стратегії вибирають рішення, що максимізує вигравш за допомогою виразу:

$$\beta_i = \max_j g_{ij}. \quad (8.2)$$

Для першого рядка табл. 8.2 це рішення складе:

$$\beta_i = \max(300; 300; 300; 300) = 300 \text{ тис. грн.}$$

Для наступних рядків значення вибирається аналогічно. З урахуванням можливого гірший варіант буде визначатися виразом:

$$\beta = \min_i \beta_i = \min_i \max_j (g_{ij}). \quad (8.3)$$

Цей розмір називається верхньою ціною гри, або мінімаксом, а відповідні умови стану середовища – мінімаксними. При найгіршому виході з усіх найкра-

щих по кожній стратегії «природа» (стан попиту і пропозиції) дасть можливість вигравати не більше ніж $\beta = \beta_i$ тис. грн.

Мінімаксу та максимінну стратегії називають одним терміном – «мінімаксні стратегії».

Щоб визначити, наскільки той чи інший стан конкурентного середовища впливає на вихід, використовують показник ризику r_{ij} при запровадженні стратегії S_i і при стані середовища Π_j , який обумовлений як різниця між максимально можливим вигрешем при даному стані Π_j і вигрешем при вибраній стратегії:

$$r_{ij} = \beta_j - g_{ij}, \quad (8.4)$$

причому значення ризику завжди позитивне, тобто $r_{ij} > 0$.

На цій основі будується матриця ризиків (табл. 8.3), для неї підраховуються значення підстановкою даних із табл. 8.2 у формулу ризику (8.4).

Таблиця 8.3

Аналіз стратегії випуску продукції за критерієм Севіджа

Варіант конкурентної стратегії	Попит					
	570	655	760	855	max rij	Sopt (min max r _{ij})
570 (S ₁)	0	0	0	0	0	V
655 (S ₂)	95	0	0	0	95	
760 (S ₃)	190	95	0	0	190	
855 (S ₄)	285	190	95	0	285	

Цей показник є основою мінімаксного критерію Севіджа, відповідно до якого вибирається така конкурентна стратегія S_i при якій розмір ризику набуває мінімального значення в найнесприятливішій ситуації:

$$S_i = \min_i \max_j r_{ij} \rightarrow S_i. \quad (8.5)$$

Сутність цього критерію полягає в прагненні уникнути більшого ризику при виборі рішення. Відповідно до цього критерію за даними табл. 8.3 слід визначити розмір вироблених послуг в обсязі S_i , тис. грн.

При виборі рішення з двох ускладнень в аналізі гри, пов'язаних із песимістичною оцінкою за критерієм Вальда і надмірного оптимізму максимаксного критерію, розумніше додержуватися деякої проміжної позиції, межа якої регулюється показником песимізму-оптимізму χ , який називається ступенем оптимізму в критерії Гурвіца. Його значення знаходиться в межах $0 < \chi < 1$. Причому при $\chi = 1$ утворюється максимінний критерій Вальда, а при $\chi = 0$ він збігається з мак-

симаксімним критерієм. Відповідно до цього компромісного критерію для кожного рішення визначають лінійну комбінацію мінімального і максимального виграшів.

$$Y_i = \chi \min_j g_{ij} + (1 - \chi) \max_j g_{ij}. \quad (8.6)$$

У випадку, якщо менеджер дотримується нейтральної оцінки і вважає, що $\chi = 0,5$ (табл. 8.4)

Таблиця 8.4

Аналіз конкурентної стратегії за критерієм Гурвіца

Варіант конкурентної стратегії	max g_{ij}	min g_{ij}	W ($\chi=0,5$)*	S _{opt} (max W)
570 (S ₁)	300	300	300,0	
655 (S ₂)	350	255	302,5	
760 (S ₃)	400	210	305,0	
855 (S ₄)	450	165	307,5	V

* X – критерій оптимізму/песимізму.

Потім обирається та конкурентна стратегія, для якої цей розмір виявиться найбільшим за допомогою виразу:

$$Y = \max_i Y_i = \max_i \chi \min_j g_{ij} + (1 - \chi) \max_j g_{ij}. \quad (8.7)$$

Згідно з критерієм Гурвіца раціональний варіант обсягу виробництва, а отже і певна конкурентна стратегія будуть такими:

$$Y = \max_i Y_i \Rightarrow S_i. \quad (8.8)$$

Відповідно до комплексного аналізу за всіма критеріями оцінки найбільш раціональною є конкурентна стратегія S_i із відповідним обсягом надання послуг і розміром прибутку. Максимальний обсяг послуг складе S_i – розмір при відповідному розмірі прибутку.

Згідно з наведеними розрахунками отримано такі результати: за критерієм Вальда і Севіджа оптимальною є конкурентна стратегія S₁, а за Гурвіцем S₄. Тому рішення щодо оптимальності наведених стратегій має бути прийнято за умов аналізу додаткових умов обраного управлінського підходу. Кожне управлінське рішення приймається, виходячи з певних припущень щодо їх ризикованості. Менеджери можуть дотримуватися різних підходів до остаточного обґрунтування прийняття рішень: обережних, поміркованих чи ризикованих, вибір яких залежить від багатьох факторів, серед яких:

- ▶ сума угоди чи проекту (ризикнути 100 грн чи 1 млн грн – навіть ризикований менеджер не завжди здатен до ризику у особливо великих розмірах);

- ▶ власник коштів (найчастіше легше ризикувати власним капіталом, ніж залученим під відсотки, певні зобов'язання, майно тощо);
- ▶ фінансовий стан та КСП підприємства (на більший ризик може дозволити піти підприємство, що в разі невдачі може швидко відновити стійкість);
- ▶ наявність альтернатив дій (чим обмеженіша кількість альтернатив, тим доцільніше дотримуватись обережного підходу щодо ризику);
- ▶ психологічна здатність до ризику (може бути обумовлена психологічними особливостями характеру менеджера, його негативним досвідом щодо подібних рішень, особистими інтересами і очікуваннями наслідків рішення, зокрема реакції інших суб'єктів ринку);
- ▶ термін обміркування рішення (в умовах наявності більшого часу для прийняття остаточного рішення можливо зібрати і проаналізувати актуальну інформацію щодо питання, яке потребує вирішення);
- ▶ імовірна реакція конкурентів на реалізацію певної конкурентної стратегії;
- ▶ стійкість отриманої конкурентної переваги підприємства тощо.

Управління ризиками спрямоване на зниження їх впливу на діяльність підприємства. **Методи управління ризиком:**

- ▶ відмова від здійснення високоризикованої конкурентної стратегії;
- ▶ покращення і уточнення інформації, зокрема щодо стану конкурентного середовища;
- ▶ альтернативне планування конкурентної поведінки;
- ▶ технічне забезпечення (моделювання, прогнозування);
- ▶ зменшення ймовірності помилкової поведінки (персональний підбір і контроль діяльності робітників, заохочення співпраці та передачі досвіду тощо);
- ▶ диверсифікація діяльності;
- ▶ попередження та передача втрат (укладання угод, передбачення форс-мажорних обставин, страхування тощо);
- ▶ перманентний контроль діяльності підприємства.

Як свідчить практика підприємств, неможливо повністю захиститися від таких ризиків, як нечесне партнерство і конкуренція, зміни політичних намірів, макроекономічної ситуації, податкового законодавства тощо. Їх можливо тільки намагатися зменшити шляхом прогнозування і попередження на основі актуальної і додаткової інформації. Тому при розробці конкурентної стратегії підприємства слід проаналізувати наявність інших можливостей завоювання відповідного

ринку. Так, наприклад, альтернативою конкурентним стратегіям як основному інструменту конкуренції згідно з концепцією Французької бізнес-школи стратегії і міжнародного менеджменту INSEAD є *стратегія «блакитного океану»*, основною ідеєю якої виступає заклик «не вступаєте в конкурентну боротьбу – зробіть її неактуальною» [188]. Розробники даної ідеї пояснюють сутність та переваги стратегії «блакитного океану» через порівняння її зі стратегією «червоного океану» (табл. 8.5), де під «червоним океаном» розуміється конкурентний простір з його механізмами конкурентної боротьби.

Таблиця 8.5

Особливості стратегій «червоного океану» і «блакитного океану»

Стратегія «червоного океану»	Стратегія «блакитного океану»
Боротьба в існуючому ринковому просторі	Утворення вільного від конкуренції ринкового простору
Перемога над конкурентами	Можливість уникнення впливу конкурентів
Орієнтація на існуючий попит	Утворення нового попиту та його задоволення
Компроміс «цінність-витрати»	Руйнування компромісу «цінність-витрати»
Стратегічний вибір переважно між диференціацією або низькими витратами	Організація діяльності відповідно до завдань одночасної диференціації та зниження витрат

Стратегія «блакитного океану» суттєво відрізняється від традиційних моделей поведінки, котрі зосереджені на боротьбі в існуючому ринковому просторі. Завдяки новим технологіям підвищується продуктивність виробництва, що призвело до утворення різноманітних продуктів та послуг, пропозиція яких в деяких галузях перевищує попит. Ситуацію, що склалася, значно ускладнює глобалізація, безпосереднім результатом якої становиться загострення конкуренції у світовому масштабі. В таких умовах все важчим виявляється диференціація бренду, оскільки дуже часто вирішальним при виборі продукту з високою якістю виступає ціновий фактор. Тому доцільною є спроба прориву із звичного бізнес-середовища і утворення такої СЗГ, в якій підприємство може працювати тривалий час без конкурентів і отримувати значні прибутки.

У реаліях українського бізнесу внаслідок низької гнучкості багато процесів виходять за рамки стандартних процедур, що призводить до стресового розвитку ситуації. Тому на сучасному етапі розвитку все більш стає актуальним впровадження підприємствами сучасних методів управління діяльністю з метою мінімізації конкурентних ризиків.

8.4. Моніторинг конкурентних переваг

Ринкова економіка характеризується зростаючою конкуренцією й тільки підприємства, що мають ефективні та стійкі конкурентні переваги, можуть досягти вигідних конкурентних позицій. Успішне функціонування підприємства в сучасних економічних умовах можливе при постійному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища й своєчасному вживанню адекватних заходів щодо адаптації до умов, які швидко змінюються. Необхідність обґрунтування рішення про утримання й посилення існуючих, а також про формування нових конкурентних переваг зумовлюють необхідність розробки на підприємстві системи їх моніторингу.

Передумови проведення моніторингу конкурентних переваг на підприємстві подано на рис. 8.13.

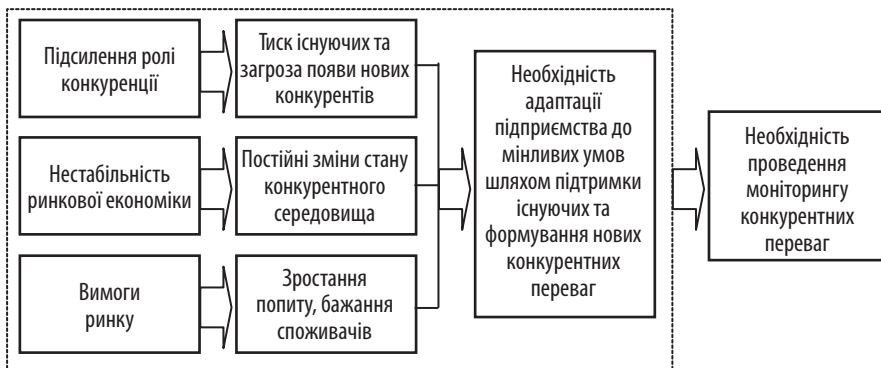


Рис. 8.13. Передумови проведення моніторингу конкурентних переваг

Під **моніторингом конкурентних переваг** підприємства розуміється комплекс взаємопов'язаних дій, спрямований на постійний контроль за зміною у динаміці конкурентних переваг підприємства та розробку способів адаптації до умов, що змінюються, під тиском конкурентів, постачальників, споживачів і товарів-замінників, який ґрунтується на своєчасній оцінці й прогнозуванні стану конкурентних переваг підприємства на базі отриманої інформації з наступним прийняттям рішення про підтримку й посилення існуючих або про формування нових конкурентних переваг.

Метою проведення моніторингу конкурентних переваг на підприємстві є бачення існуючого стану конкурентних переваг і тенденцій їх розвитку в конкурентному середовищі. Послідовність етапів проведення моніторингу конкурентних переваг подано на рис. 8.14.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

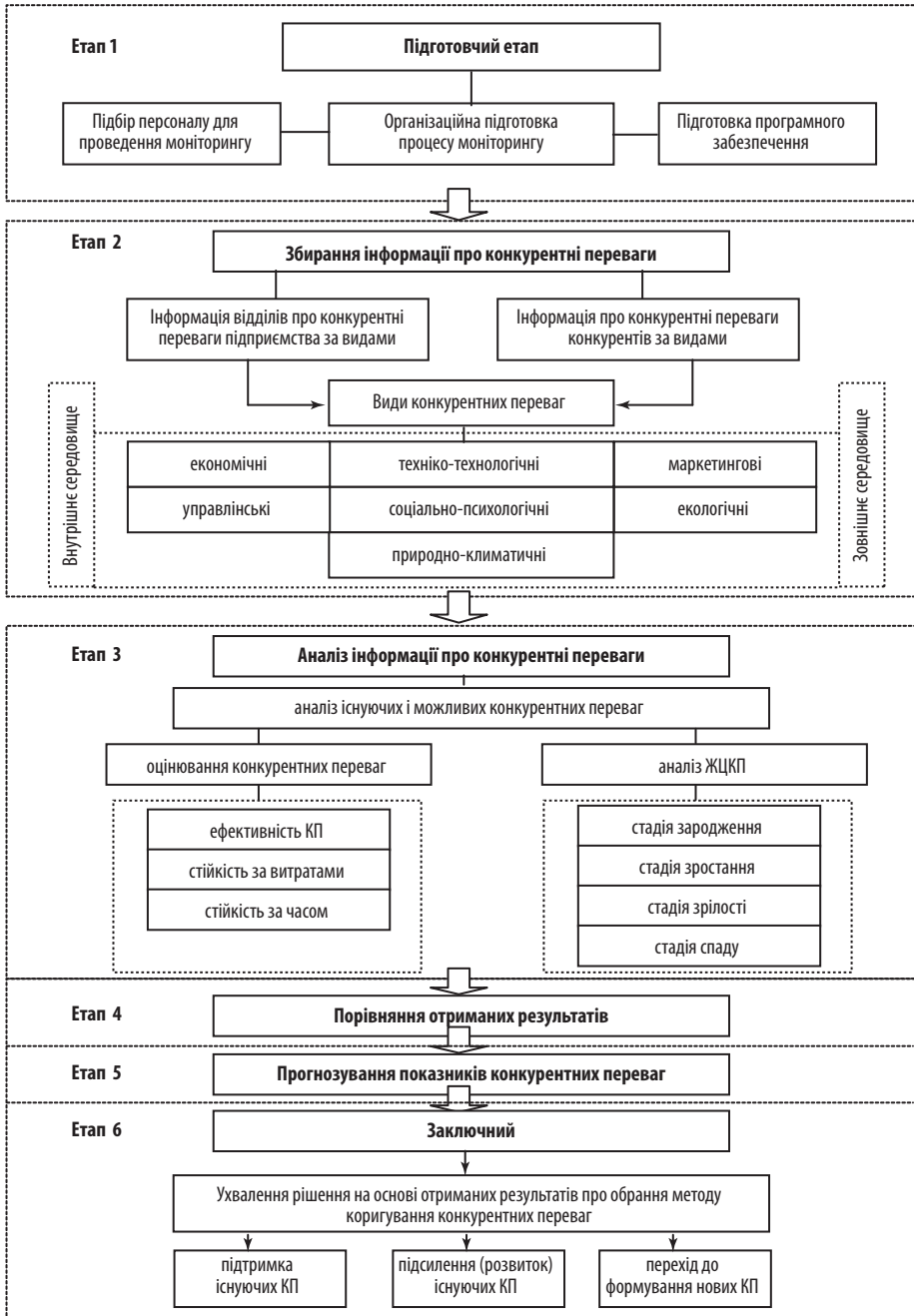


Рис. 8.14. Загальна схема процесу моніторингу конкурентних переваг

У ході **підготовчого етапу** провадиться організаційна підготовка проведення процесу моніторингу. Цей етап має велике значення, тому що від того, наскільки чітко буде організовано процес моніторингу, розподілено всі завдання між учасниками процесу, підготовлено інструменти його проведення, залежить оперативність і ефективність моніторингу конкурентних переваг.

Організаційна підготовка моніторингу містить у собі підбір персоналу для його проведення, підготовку технічного забезпечення. Як фахівці, що здійснюють процес моніторингу (так звана група моніторингу конкурентних переваг), пропонується залучати економістів-маркетологів, які мають знання й навички у сфері аналізу КСП підприємства.

Підготовка технічного забезпечення полягає в розробці методів обробки отриманої інформації у процесі моніторингу за допомогою відповідного програмного забезпечення.

Другим етапом моніторингу конкурентних переваг є збирання інформації. Якість здійснення процесу моніторингу значною мірою визначається оперативністю збору об'єктивної та якісної інформації про конкурентні переваги.

Структура інформаційної бази визначається складом факторів, що впливають на конкурентні переваги підприємства (рис. 8.15).

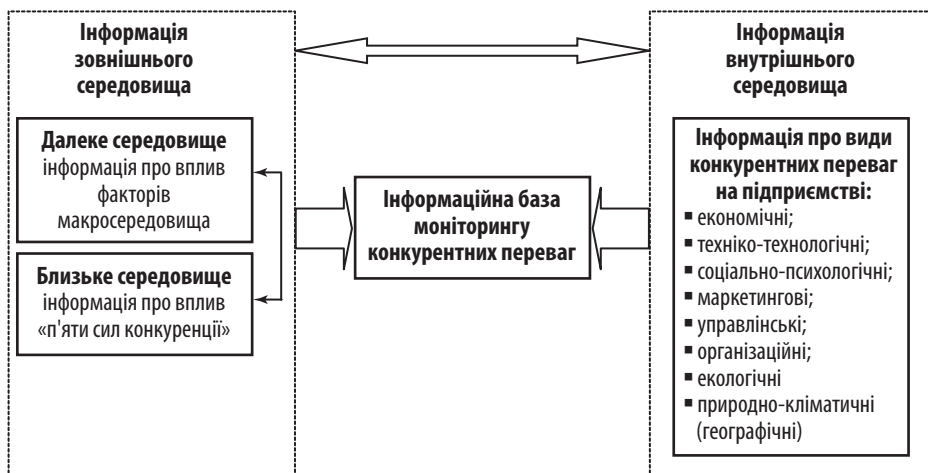


Рис. 8.15. Структура інформаційної бази моніторингу конкурентних переваг

Інформація, одержувана у процесі моніторингу, становить результат постійного відстеження зміни конкурентних переваг.

Інформаційні потоки, які необхідно забезпечити керівництву підприємства для проведення моніторингу конкурентних переваг, подано на *рис. 8.16. – 8.21.*

Кожен структурний підрозділ підприємства здійснює свій внесок у підтримку й посилення, а також формування нових конкурентних переваг.

Тому для проведення моніторингу конкурентних переваг на підприємстві необхідно організувати надходження інформації з кожного відділу підприємства, що надається групі моніторингу й підлягає подальшій обробці. Основними джерелами інформації для моніторингу на великих підприємствах, як правило, виступають відділи: фінансовий, бухгалтерія, збуту, маркетингу, виробничий, планово-економічний, головного конструктора, головного технолога, кадрів та ін.

Так, відділ збуту може надавати інформацію про характер реакції споживачів.

Відділ маркетингу надає групі моніторингу дані про: вимоги ринку, рівні КСП країни й галузі, проведені маркетингові дослідження, їх результативність, комунікації, стимулювання збуту, нові товари, їх цінові характеристики й т. ін.

З виробничого відділу надходить інформація про виробничі потужності й можливості щодо нарощування випуску продукції, потреби в устаткуванні для виконання замовлень, про витрати ресурсів.

Відділ головного конструктора забезпечує групу моніторингу інформацією про технічні характеристики й параметри нової продукції, розробленої на підприємстві. Інформація про устаткування, особливості використовуваних технологій, сировини й матеріалів, ресурсозберігаючі технології і т. п. надходить із відділу головного технолога.

Оскільки висококваліфікований персонал виступає однією з найважливіших конкурентних переваг підприємства, інформація відділу кадрів про рівень підготовки персоналу, кваліфікаційні розряди, програму підготовки й перепідготовки кадрів має важливе значення для проведення моніторингу конкурентних переваг підприємства.

Комерційний відділ надає інформацію про умови укладених договорів, які можуть виражатися в знижках, що отримано від постачальників, вигідних умовах договорів реалізації виробленої продукції й т. д.

Інформація, що надається фінансовим відділом, включає дані про розміри й джерела фінансування інноваційних проєктів, форми і механізми розрахунків і т. ін.

Заданими бухгалтерії можна відстежити тенденції про зміну витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції, прибутки й податкові зобов'язання.

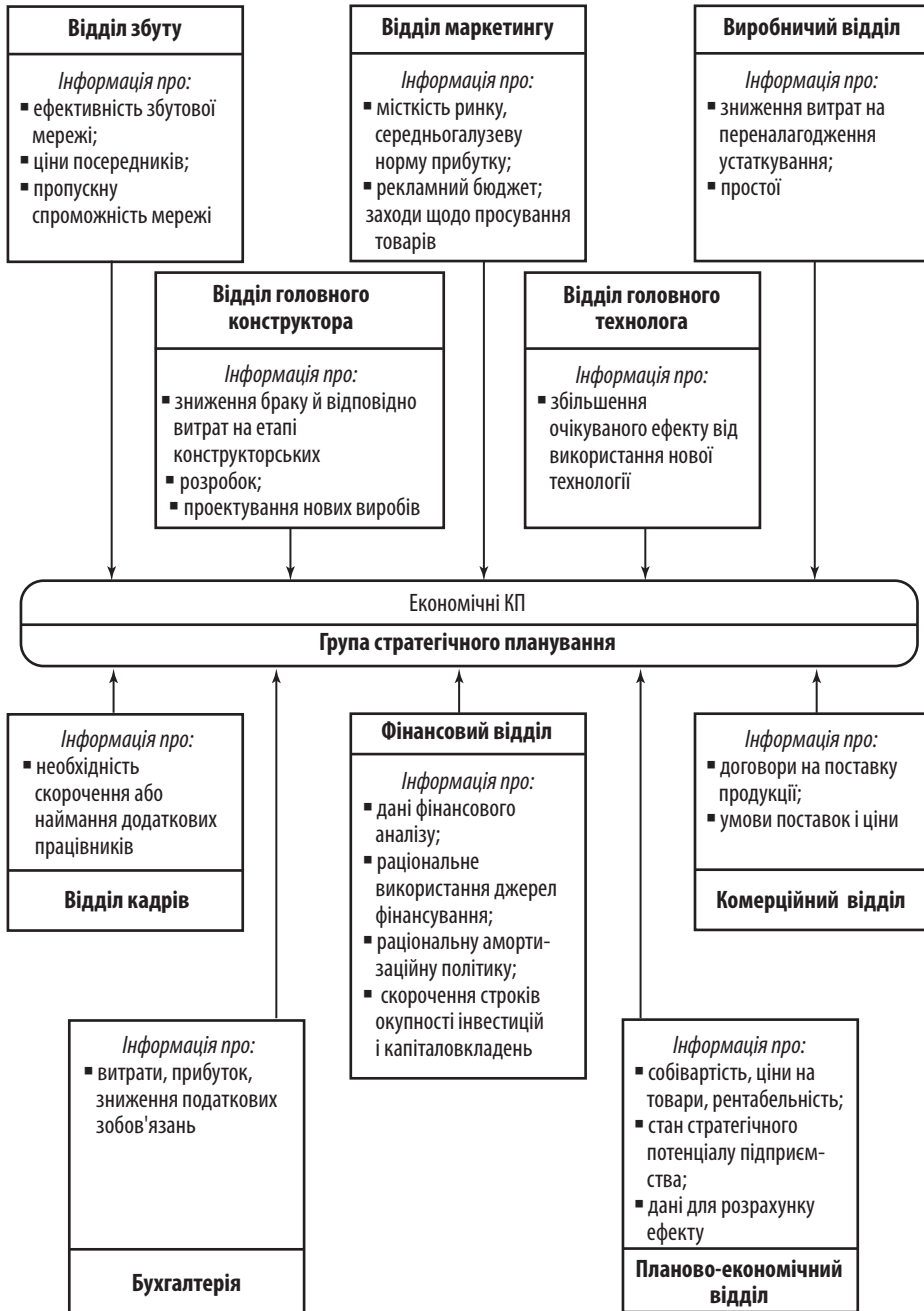


Рис. 8.16. Інформаційні потоки про економічні конкурентні переваги для проведення моніторингу

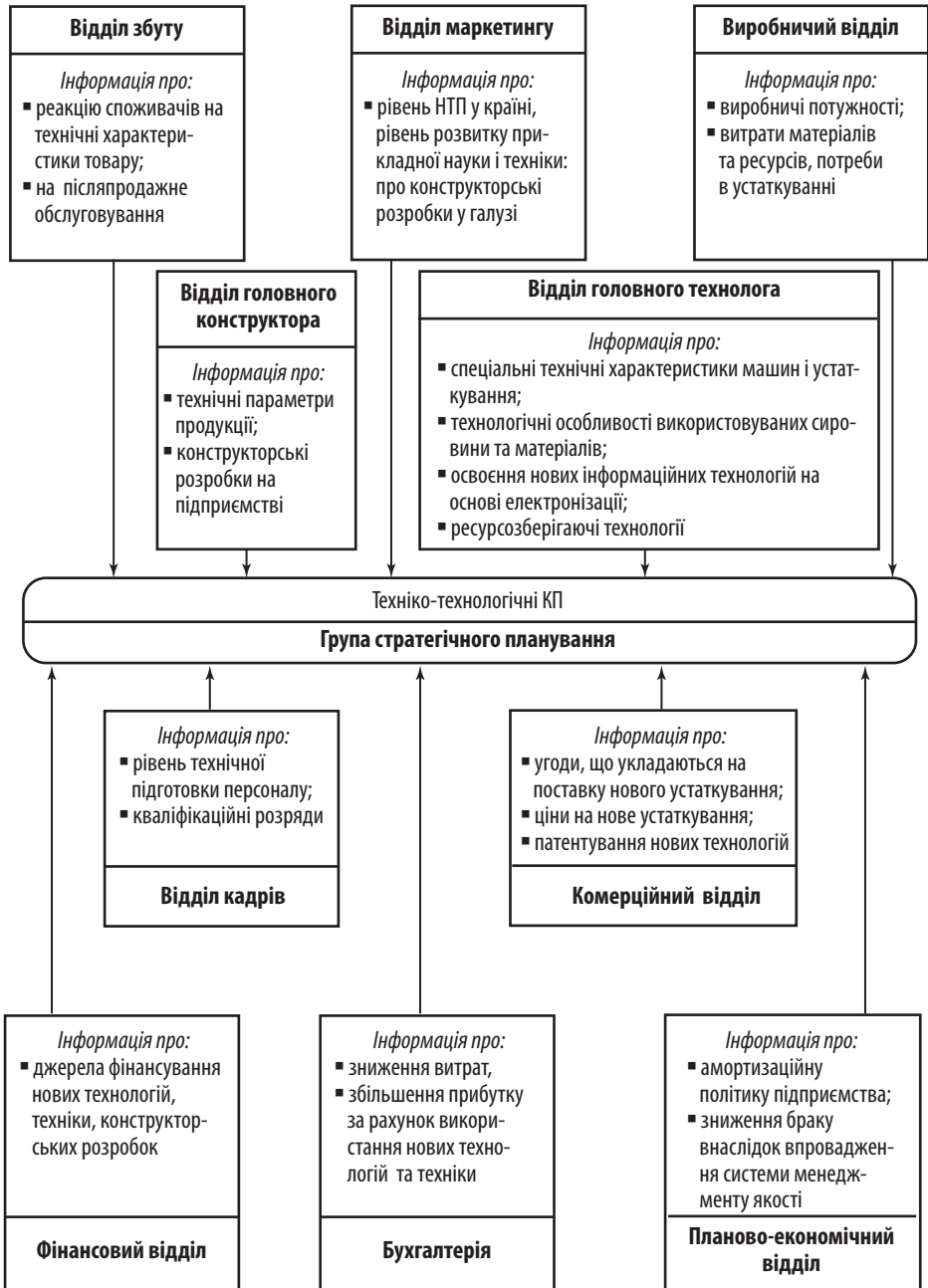


Рис. 8.17. Інформаційні потоки про техніко-технологічні конкурентні переваги для проведення моніторингу

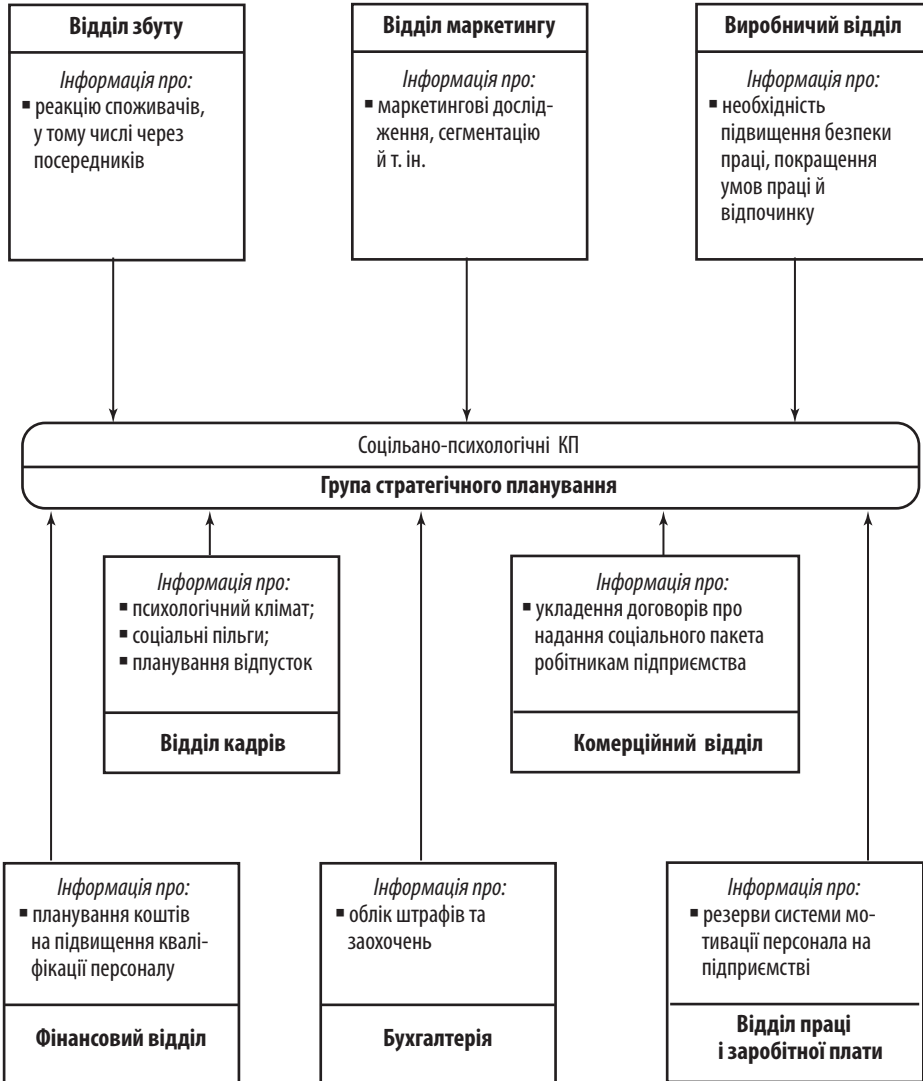


Рис. 8.18. Інформаційні потоки про соціально-психологічні конкурентні переваги для проведення моніторингу

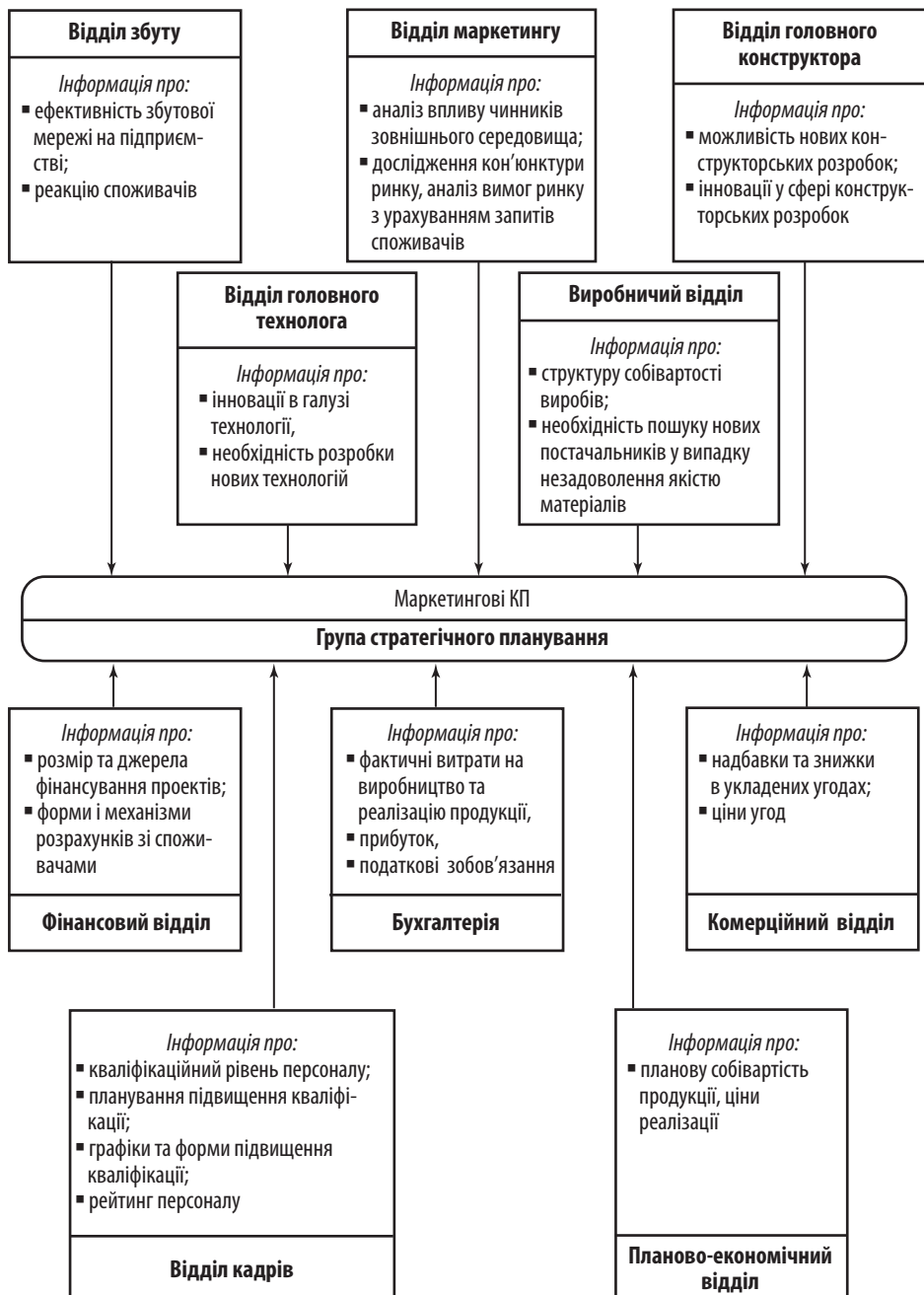


Рис. 8.19. Інформаційні потоки про маркетингові конкурентні переваги для проведення моніторингу

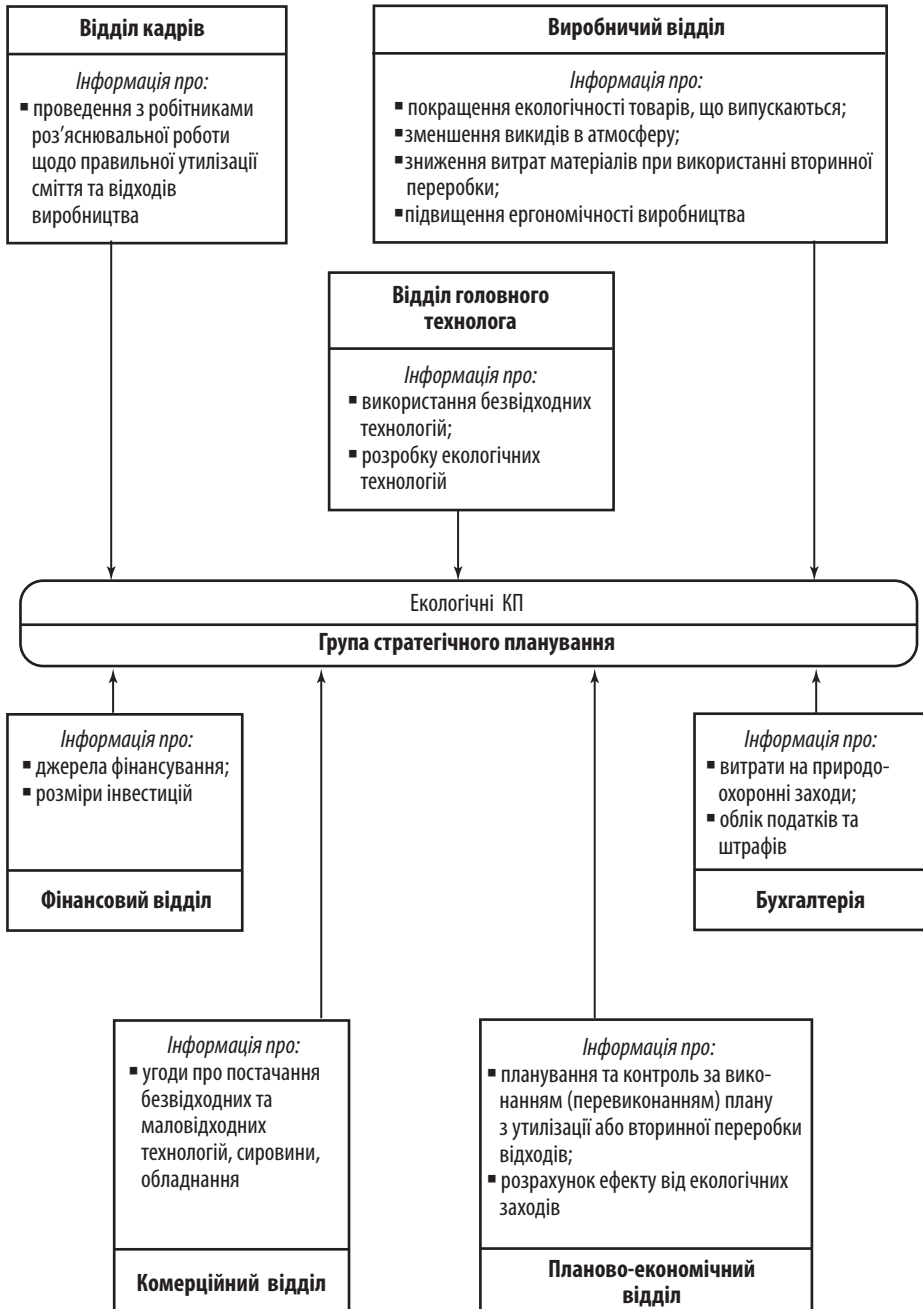


Рис. 8.20. Інформаційні потоки про екологічні конкурентні переваги для проведення моніторингу

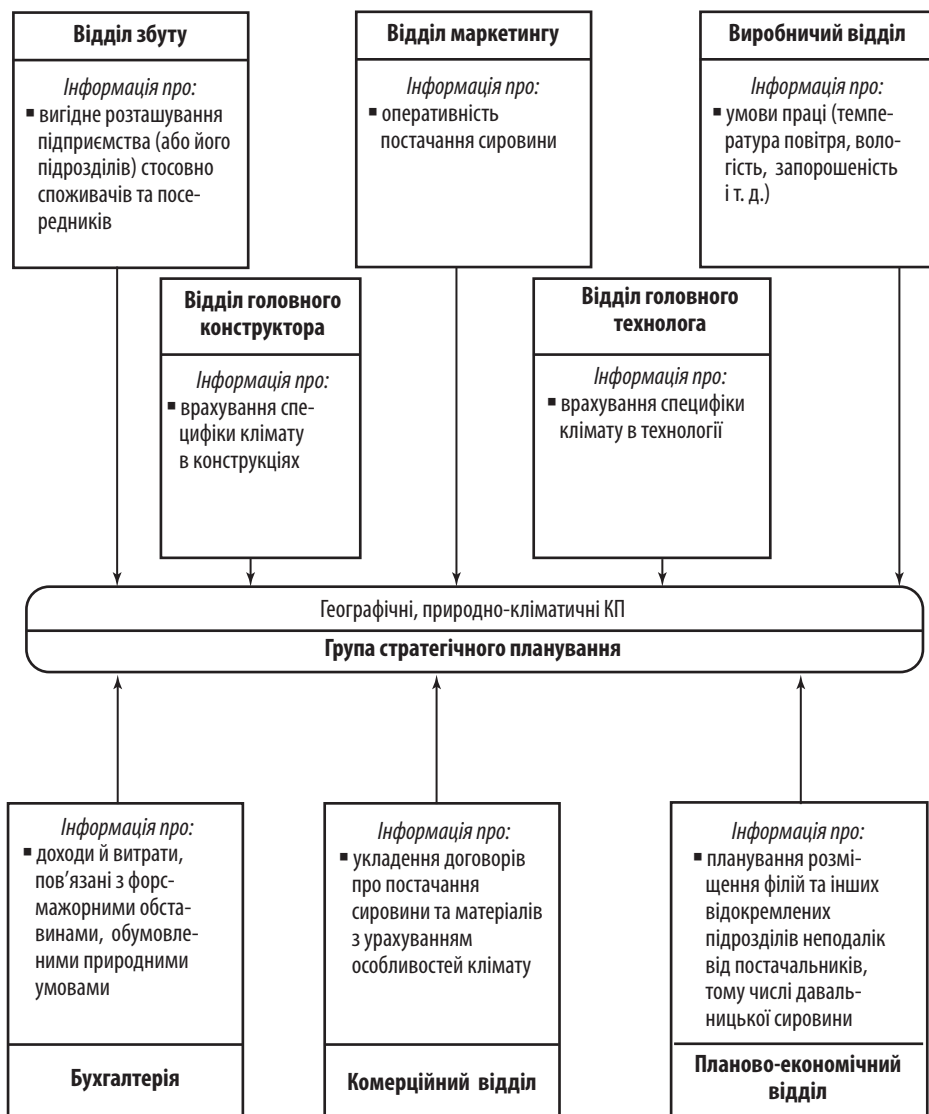


Рис. 8.21. Інформаційні потоки про географічні, природно-кліматичні конкурентні переваги для проведення моніторингу

Із планово-економічного відділу може надходити інформація про плановане зниження собівартості продукції, наприклад, за рахунок підвищення якості виробничого та інших процесів й зниження браку при впровадженні на підприємстві системи менеджменту якості, про ефективність застосовуваної конкурентної стратегії й т. д.

Таким чином, інформація, отримана з кожного структурного підрозділу підприємства, групується фахівцями групи моніторингу за видами конкурентних переваг для подальшого аналізу й вибору методу їх коригування.

Для отримання інформації про КП конкурентів спочатку необхідно визначити перелік підприємств-конкурентів, що можливо за рахунок використання методики вибору підприємств-конкурентів, запропонованої Е. Карапетян [66]. Далі аналізується господарська діяльність конкурентів та їх конкурентні переваги.

Третім етапом моніторингу є аналіз інформації про конкурентні переваги. Під час його проведення здійснюється оцінювання конкурентних переваг підприємства, у процесі якого визначаються:

- ▶ ефективність конкурентної переваги;
- ▶ стійкість конкурентної переваги за витратами на її відтворення;
- ▶ стійкість конкурентної переваги за часом її відтворення;

На цьому ж етапі аналізується вплив внутрішніх факторів на конкурентні переваги. Важливим моментом при аналізі конкурентних переваг виступає відстеження в динаміці життєвих циклів конкурентних переваг. Аналізується, на якій стадії знаходиться кожна конкурентна перевага, виявляються причини можливої втрати конкурентної переваги підприємством. На цьому ж етапі необхідно проводити аналіз накладення всіх життєвих циклів конкурентних переваг для можливості прогнозування змін у системі конкурентних переваг підприємства й своєчасного впровадження заходів з метою підтримки існуючих або формування нових переваг (рис. 8.22).

Важливим у процесі підтримки й формуванні нових конкурентних переваг є визначення впливу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища на конкурентні переваги підприємства при проведенні моніторингу, що дозволить надалі ухвалювати рішення щодо впливу на фактори конкурентної переваги з метою підтримки й посилення конкурентних переваг. Виділені фактори має бути проранжовано за ступенем важливості впливу на конкурентні переваги підприємства. Одним з методів, що дозволяє вирішити дану проблему, є метод аналізу ієрархій, запропонований Т. Сааті [134], який використовується для оцінювання конкурентних позицій підприємства [1].

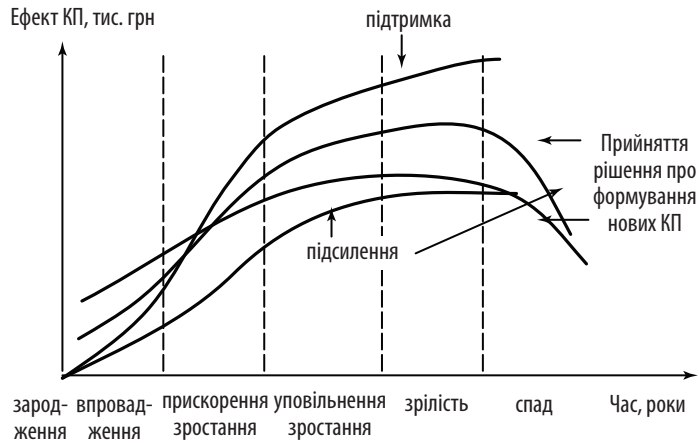


Рис. 8.22. Життєвий цикл системи конкурентних переваг підприємства

Для такого аналізу як збільшені фактори було обрано сили конкуренції: постачальники, споживачі, товари-субститути, нові конкуренти й конкуренція на «центральному рингу».

За допомогою даного методу можливе визначення значущості кожного обраного фактора з урахуванням багатокритеріальної оцінки, що надається певною кількістю експертів.

Даний метод дозволяє дати інтегральну оцінку впливу множини факторів зовнішнього середовища на конкурентні переваги підприємства. У результаті визначається відносна значущість досліджуваних альтернатив (видів конкурентних переваг) для всіх критеріїв (факторів зовнішнього середовища), які знаходяться в ієрархії. За допомогою цього методу шляхом попарного порівняння зовнішніх факторів підприємства, збільшених як «п'ять сил конкуренції», а також критеріїв (факторів) за їх важливістю стосовно один одного можна одержати глобальні пріоритети (одного з факторів зовнішнього середовища) на конкурентні переваги підприємства певного виду (P_q). Відносна значущість альтернатив визначається чисельно за шкалою відносин (табл. 8.6). Вона дозволяє здійснювати попарне порівняння об'єктів і встановити кількісну перевагу одного критерію над іншим.

Для застосування даного методу в першу чергу необхідно здійснити декомпозицію мети в ієрархію, що у найбільш простому варіанті подано на рис. 8.23.

Відповідно до основного принципу методу аналізу ієрархій попарне порівняння основних видів конкурентних переваг дозволяє побудувати квадратну матрицю, що складається з порівняльних оцінок пріоритетності впливу існуючих

видів переваг. Здійснення оцінки ґрунтується на шкалі відносної важливості. Вона дозволяє здійснювати попарне порівняння об'єктів і встановлювати кількісну перевагу одного над іншим [96, с. 217].

Таблиця 8.6

Шкала відносин (ступінь значущості параметрів)

Ступінь значущості	Визначення	Пояснення
1	Однакова значущість	Два параметри роблять однаковий внесок у досягнення мети
3	Деяке переважання значущості одного параметра над іншим	Існує міркування на користь переваги одного з параметрів, проте ці міркування недостатньо переконливі
5	Істотна або значна значущість	Існують надійні дані або логічні думки для того, щоб показати перевагу одного з параметрів
7	Істотна або дуже значна значущість	Переконливе свідчення на користь одного з параметрів порівняно з іншим
9	Абсолютна значущість	Свідчення на користь переваги одного параметра над іншим надзвичайно переконливе
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між двома сусідніми значеннями	Ситуація, коли необхідне компромісне рішення
Зворотні величини, наведених вище ненульових величин	Якщо параметру, при порівнянні з параметром j приписується одне з певних вищенаведених ненульових чисел, тоді параметру j при порівнянні з параметром i приписується зворотне значення	Узгодженість було визначено при отриманні N числових значень для утворення матриці

При порівнянні елементів другого рівня ієрархії за допомогою цього методу встановлюють думки експертів, які вивчають проблеми, про порівняльну важливість елементів щодо загального поняття (табл. 8.7). Метою даного прийому є визначення ступеня важливості критеріїв для оцінки альтернатив, які знаходяться на нижньому рівні.

Однорідність суджень оцінюється індексом однорідності (IO) або відношенням однорідності (VO) відповідно до наступних формул [96, с. 217]:

$$IO = \frac{\lambda_{\max} - h}{h - 1}, \quad (8.9)$$

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

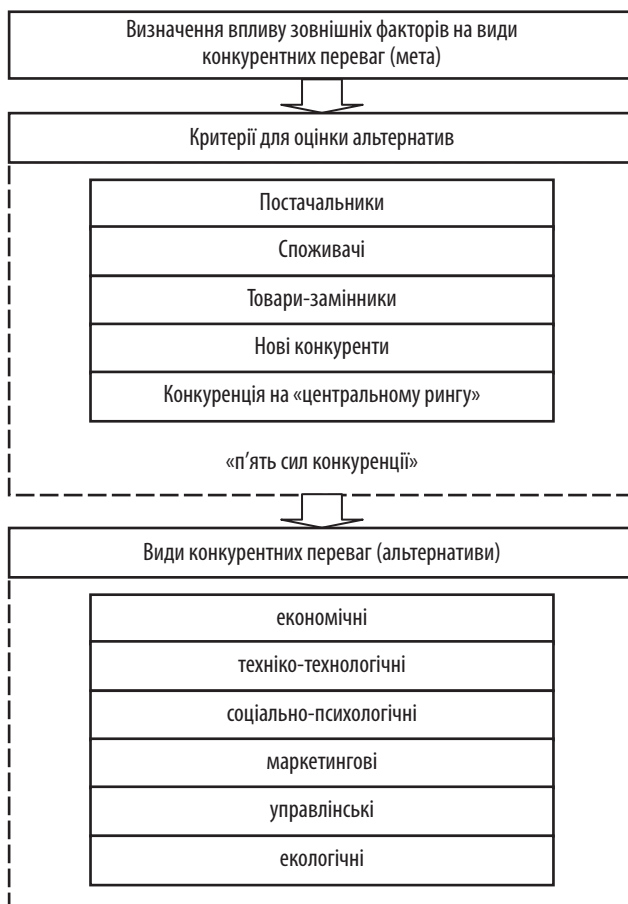


Рис. 8.23. Вплив зовнішніх факторів на види конкурентних переваг

Таблиця 8.7

Матриця попарних порівнянь відносної важливості критеріїв оцінки альтернатив

	Постачальники	Споживачі	Товари-субститути	Нові конкуренти	Конкуренція на «центральному рингу»	ϕ	Вектор пріоритетів
1	2	3	4	5	6	7	8
Постачальники	1,00	0,20	5,00	3,00	0,33	9,53	0,21
Споживачі	5,00	1,00	9,00	7,00	3,00	25,00	0,55
Товари-субститути	0,20	0,11	1,00	0,33	0,20	1,84	0,04

Закінчення табл. 8.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Нові конкуренти	0,33	0,14	3,00	1,00	0,20	4,68	0,10
Конкуренція на «центральному рингу»	3,00	0,33	0,20	0,20	1,00	4,73	0,10
m	9,53	1,79	18,20	11,53	4,73	45,79	1,00

Матриця попарних порівнянь відносної важливості критеріїв оцінки альтернатив

$$BO = \frac{IO}{M(IO)}, \quad (8.9)$$

де $M(IO)$ – середнє значення (математичне очікування) індексу однорідності випадковим чином складеної матриці попарних порівнянь.

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n m_i \cdot \lambda_i, \quad (8.10)$$

де λ_{\max} – сумарне значення локальних пріоритетів λ_i ;

m_i – сумарне значення критеріїв оцінки альтернатив за стовбчиком.

Експертами виступили 30 спеціалістів промислових підприємств. Узагальнені результати порівняння ступеня важливості критеріїв для оцінки альтернатив представлено матрицею попарних порівнянь (табл. 8.7).

У табл. 8.8 відображено значення випадкового індексу при різних значеннях n – кількості досліджуваних періодів.

Таблиця 8.8

Значення випадкового індекса при різних значеннях n

Значення n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Значення $M(IO)$	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,54	1,59

Якщо для матриці попарних порівнянь відношення однорідності $BO < 0,1$, це свідчить про те, що оцінки повністю злагожені. Якщо вони знаходяться в межах від 0,1 до 0,3 – оцінки припустимі. Коли оцінки більше 0,5, тоді необхідне переекспертування (відбулося істотне порушення логічності думок, які допущені експертом при заповненні матриці, тому йому пропонується пере-

глянути дані, які використовувалися для побудови матриці, щоб поліпшити її однорідність).

Відношення однорідності значення знаходиться у даному випадку у припустимих межах. Якщо відношення однорідності знаходиться в припустимих межах, здійснюється перехід до порівняння наявних альтернатив за кожним з критеріїв. Для цього необхідно побудувати матриці за кожним критерієм.

Для кожного наступного рівня ієрархії будуються додаткові матриці попарних порівнянь для альтернативних елементів третього рівня стосовно кожного з критеріїв другого рівня, для кожної з яких розраховуються власний і нормований вектори. Таким чином, при порівнянні видів конкурентних переваг на цьому етапі необхідно побудувати п'ять додаткових матриць попарних порівнянь, для кожної з яких необхідно розрахувати власний і нормований вектори, а також порівняти ступінь погодженості локальних суджень.

Наступним етапом методу аналізу ієрархій є синтез локальних пріоритетів всіх рівнів ієрархії, після чого одержуємо вектор узагальнених, або глобальних, пріоритетів. Результати розрахунків подано у *табл. 8.10*.

Дані *табл. 8.10* дозволяють зробити висновок, що на економічні конкурентні переваги більший вплив серед зовнішніх факторів має конкуренція на «центральному рингу» (39%), на техніко-технологічні однаково мірою впливають постачальники й товари-замінники (36%), на соціально-психологічні – споживачі (10%). На маркетингові конкурентні переваги впливають нові конкуренти (24%), на управлінські – конкуренція на «центральному рингу» (23%). Товари субститути впливають на екологічні конкурентні переваги (7%) і т. д.

Ранжування конкурентних переваг за допомогою методу аналізу ієрархій є основою для наступної розробки певних заходів щодо підтримки й посилення існуючих і формування нових конкурентних переваг, у яких максимально буде враховуватися ступінь впливу факторів зовнішнього середовища.

На **четвертому етапі** моніторингу конкурентних переваг здійснюється порівняння інформації, до якої входить порівняння поточних конкурентних переваг підприємства, отриманих у ході процесу моніторингу з минулими, також йде порівняння тенденцій змін у конкурентів. Дані порівняльного аналізу дозволяють говорити про стан конкурентних переваг підприємства на даний момент часу й різних минулих змін у них.

Таблиця 8.9

Види конкурентних переваг	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Вплив постачальників на види конкурентних переваг підприємства</i>									
Економічні		1,00	0,33	5,00	5,00	7,00	7,00	25,33	0,31
Техніко-технологічні		3,00	1,00	5,00	4,00	7,00	9,00	29,00	0,36
Соціально-психологічні		0,20	0,20	1,00	0,33	3,00	3,00	7,73	0,09
Маркетингові		0,20	0,25	3,00	1,00	3,00	5,00	12,45	0,15
Управлінські		0,14	0,14	0,33	0,33	1,00	3,00	4,94	0,06
Екологічні		0,14	0,11	0,33	0,20	0,33	1,00	2,11	0,03
m		4,68	2,03	14,66	10,86	21,33	28,00	81,56	1,00
λmax			7,24						
Індекс узгодженості			0,25						
Оцінка узгодженості			0,20						
<i>Вплив стоживачів на види конкурентних переваг підприємства</i>									
Економічні		1,00	0,33	3,00	3,00	5,00	5,00	17,33	0,23
Техніко-технологічні		3,00	1,00	5,00	5,00	7,00	9,00	30,00	0,40
Соціально-психологічні		0,33	0,20	1,00	0,33	3,00	3,00	7,86	0,10
Маркетингові		0,33	0,20	3,00	1,00	3,00	5,00	12,53	0,17
Управлінські		0,20	0,14	0,33	0,33	1,00	3,00	5,00	0,07
Екологічні		0,20	0,11	0,33	0,20	0,50	1,00	2,34	0,03
m		5,06	1,98	12,33	9,86	19,5	26,00	75,06	1,00
λmax			7,01						

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Продовження табл. 8.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Індекс узгодженості		0,20						
Оцінка узгодженості		0,16						
<i>Вплив товари-субститутів на види конкурентних переваг підприємства</i>								
Економічні	1,00	0,20	5,00	0,20	0,33	3,00	9,73	0,13
Техніко-технологічні	5,00	1,00	9,00	3,00	3,00	5,00	26,00	0,36
Соціально-психологічні	0,20	0,11	1,00	0,20	0,20	0,33	2,04	0,03
Маркетингові	3,00	0,33	5,00	1,00	3,00	3,00	15,33	0,21
Управлінські	5,00	0,33	5,00	0,33	1,00	3,00	14,66	0,20
Екологічні	0,33	0,20	3,00	0,33	0,33	1,00	5,19	0,07
m	14,53	2,17	28,00	5,06	7,86	15,33	72,95	1,00
λmax		7,23						
Індекс узгодженості		0,37						
Оцінка узгодженості		0,30						
<i>Вплив нових конкурентів на види конкурентних переваг підприємства</i>								
Економічні	1,00	3,00	5,00	3,00	7,00	7,00	26,00	0,37
Техніко-технологічні	0,33	1,00	3,00	0,33	3,00	5,00	12,66	0,18
Соціально-психологічні	0,20	0,33	1,00	0,20	0,33	3,00	5,06	0,07
Маркетингові	0,33	3,00	5,00	1,00	3,00	5,00	17,33	0,24
Управлінські	0,14	0,33	3,00	0,33	1,00	3,00	7,80	0,11
Екологічні	0,14	0,20	0,33	0,20	0,33	1,00	2,20	0,03
m	2,14	7,86	17,33	5,06	14,66	24,00	71,05	1,00

Закінчення табл. 8.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Лмах		7,00						
Індекс узгодженості		0,20						
Оцінка узгодженості		0,16						
<i>Вплив конкуренції на «центральному рингу» на виді конкурентних переваг підприємства</i>								
Економічні	1,00	5,00	5,00	5,00	3,00	7,00	26,00	0,39
Техніко-технологічні	0,20	1,00	3,00	1,00	0,33	3,00	8,53	0,13
Соціально-психологічні	0,20	0,33	1,00	0,33	0,33	3,00	5,19	0,08
Маркетингові	0,20	1,00	3,00	1,00	0,33	3,00	8,53	0,13
Управлінські	0,33	3,00	3,00	3,00	1,00	5,00	15,33	0,23
Екологічні	0,14	0,33	0,33	0,33	0,20	1,00	2,33	0,04
m	2,07	10,66	15,33	10,66	5,19	22,00	65,91	1,00
Лмах	6,77							
Індекс узгодженості	0,29							
Оцінка узгодженості	0,24							

Розрахунок глобальних пріоритетів

Види конкурентних переваг	Постачальники	Споживачі	Товари-субститути	Нові конкуренти	Конкуренція на «центральному рингу»	Вектор пріоритетності альтернатив
Економічні	0,31	0,23	0,13	0,37	0,39	0,27
Техніко-технологічні	0,36	0,40	0,36	0,18	0,13	0,34
Соціально-психологічні	0,09	0,10	0,03	0,07	0,08	0,09
Маркетингові	0,15	0,17	0,21	0,24	0,13	0,17
Управлінські	0,06	0,07	0,20	0,11	0,23	0,09
Екологічні	0,03	0,03	0,07	0,03	0,04	0,03

На п'ятому етапі моніторингу конкурентних переваг з урахуванням тенденцій зміни їх стану проводиться прогнозування показників конкурентних переваг з метою подальшого виявлення тенденцій їх розвитку в умовах, які склалися на даний момент. Прогнозування є важливим етапом процесу моніторингу, тому що його результати впливають на обґрунтування прийняття управлінських рішень. На заключному, **шостому, етапі** моніторингу конкурентних переваг приймається рішення на основі отриманих результатів про вибір методу коригування конкурентних переваг, що полягає в розробці заходів щодо підтримки, посилення існуючих конкурентних переваг або формування нових конкурентних переваг.

8.5. Розробка системи заходів щодо підтримки й розвитку конкурентних переваг

Підтримка та розвиток існуючих конкурентних переваг – одне із стратегічних завдань підприємства для утримання й посилення своєї конкурентної позиції на ринку.

Підкреслюючи зв'язок КСП підприємства з КСП галузей і національної економіки, А. Градов вважає, що «конкурентна перевага того чи іншого підприємства не може бути підтримана без постійного удосконалення всіх детермінантів «національного ромба» [193, с. 110]. Разом з тим кожне підприємство має піклуватися про підтримку й розвиток свого стратегічного потенціалу, щоб мати можливість досягати необхідної позиції у галузі, що забезпечує його тривале процвітання.

Ефективність та стійкість конкурентних переваг вітчизняних підприємств залежить від якості державної політики забезпечення високого рівня КСП галузей національної економіки.

В умовах змішаної економіки, коли держава відіграє роль досить активного економічного агента, що перерозподіляє кошти державного бюджету, постійно виникає завдання визначення пріоритетних напрямків бюджетних асигнувань у рамках правил СОТ. Звичайно влада декларує пріоритетність асигнувань у галузі, що перебувають у складному фінансовому становищі. Крім того, держава має такі важелі, як податково-амортизаційна політика, митні тарифи та ін.

Рівень розвитку національної економіки в цілому та її окремих галузей і підприємств визначається досягнутим цими галузями й підприємствами рівнем конкурентних переваг. Оскільки конкурентний статус підприємств формується зовнішніми й внутрішніми факторами, природно вважати, що про свій стратегічний потенціал підприємство повинна подбати сама (за винятком випадків, коли стратегічне значення цього підприємства має загальнодержавний характер). Створювати ж умови для виникнення й підтримки конкурентних переваг національної економіки в цілому, тобто розвивати всі детермінанти «національного ромба» – найголовніше завдання держави, його законодавчої й виконавчої гілок влади. Це завдання має вирішуватися на основі державної програми забезпечення КСП національної економіки.

Не менш важливим є врахування факторів невизначеності й мінливості зовнішнього середовища, які можуть вплинути на рівень конкурентних переваг. Адаптивна поведінка підприємства як чинник конкурентної переваги та її властивість виступає в цьому випадку ще й засобом підтримки існуючих конкурентних переваг.

Інформацію, отриману в ході моніторингу динаміки ключових конкурентних переваг, має бути використано для вибору методу коригування конкретної конкурентної переваги з переліку ключових на кожному етапі її життєвого циклу. Загальну схему цього процесу подано на *рис. 8.24*.

Розглянемо ці етапи послідовно. Поняття життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (ЖЦКПП) було введено А. Градовим [193, с. 106]. Однак він розглядає ЖЦКПП в розрізі всього підприємства в цілому, у даному випадку акцент робиться на життєвий цикл конкретної конкурентної переваги.

Конкурентна перевага, як і будь-яке інше явище, не може існувати вічно.



Рис. 8.24. Етапи процесу вибору методу коригування конкретної конкурентної переваги

Обмеженість періоду ЖЦКП пояснюється постійною зміною кон'юнктури ринку, змінами, що відбуваються в детермінантах «національного ромба», конкурентній стратегії, політиці конкурентів, моральним і фізичним старінням елементів стратегічного потенціалу підприємства.

Усі ці обставини впливають на рівень конкурентних переваг підприємства в динаміці.

Тривалість ЖЦКП, як згадувалося вище, у кожній конкурентній переваги може бути різною. На неї впливають також особливості галузі, у якій функціонує підприємство, його розміри, специфіка діяльності й т. д.

Однак характер кривої, що описує ЖЦКП приблизно однаковий для підприємств одного кластера, що функціонують в усталених умовах діяльності. Такий цикл за аналогією з життєвим циклом товару А. Градов називає традиційним (рис. 8.25).

Зовнішні фактори конкурентної переваги, форс-мажорні обставини можуть вносити свої корективи в розвиток ЖЦКП, тому можливі й інші види наведеного графіку.

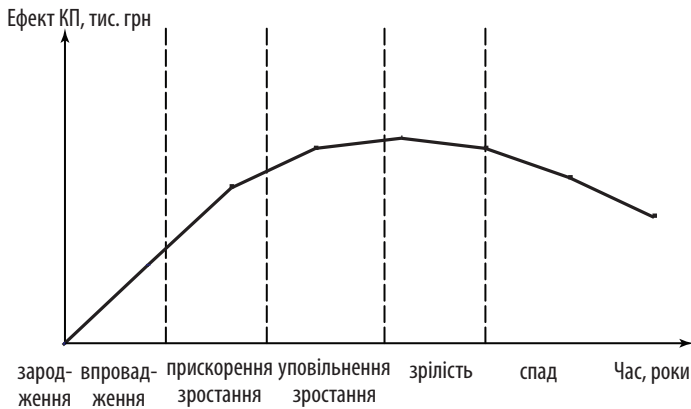


Рис. 8.25. Традиційний життєвий цикл конкурентної переваги

При розгляді фаз традиційного ЖЦКП можна припустити, що крива, зображена на рис. 8.25, не є безперервною. Вона складається з окремих ділянок, кожна з яких описує залежність рівня конкурентної переваги від умов, що виникають у той або інший відрізок часу [193, с. 106]. Ці умови визначають темпи зміни рівня конкурентної переваги, її ефективності й стійкості.

На етапі зародження КП починається формування стратегічного потенціалу підприємства. Визначається вид конкурентної переваги й способи її одержання (власними силами або придбання конкурентної переваги). Залежно від виду конкурентної переваги варіюється час і витрати на її формування. Інвестиції спрямовуються в першу чергу в найбільш значущі елементи стратегічного потенціалу, здатні за короткий час створити базис для забезпечення КСП підприємства. Одночасно підприємство докладє зусиль для пошуку й реалізації найкращих для себе умов, що формуються зовнішніми факторами конкурентної переваги. На даному етапі здійснюється аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, аналіз конкурентів і приймається рішення про формування стійких і ефективних конкурентних переваг.

Для того щоб забезпечити розрахунковий економічний ефект, необхідно, щоб конкурентна перевага пройшла певну траєкторію у своєму розвитку (етап 2). Відхилення від цієї траєкторії, й, особливо на стадії впровадження, може призвести до недоодержання планованого ефекту. Витрати на цій стадії завжди перевищують отримані результати, що призводить до збитків у цей період часу.

Тому при впровадженні конкурентної переваги головним завданням моніторингу є відстеження можливих відхилень від наміченої траєкторії розвитку конкурентної переваги. Розміри припустимих відхилень залежно від фінансового

стану й рівня розвитку виробництва визначаються керівництвом підприємства. У випадку перевищення граничного розміру відхилення слід виявити фактори, що призвели до відхилення й визначити ступінь можливого впливу на ці фактори. Якщо це не є можливим, необхідно оцінити доцільність подальшого впровадження даної конкурентної переваги. Ухвалення рішення про недоцільність подальшого впровадження КП має бути своєчасним, що дозволить підприємству уникнути надалі негативних наслідків.

Фаза прискорення зростання конкурентної переваги характеризується істотним посиленням стратегічного потенціалу підприємства. Даний етап є індикатором ефективності ухваленого рішення про формування конкретної конкурентної переваги. КП починає приносити позитивний ефект. Окремі елементи стратегічного потенціалу підприємства складаються в систему, між ними виникають стійкі зв'язки, що дозволяють одержати ефект цілісності, істотно посилюючи конкурентну перевагу.

Уповільнення зростання конкурентної переваги може бути наслідком початку проникнення на ринок більшої, ніж раніше, кількості конкурентів, появою більш сильних суперників. У зв'язку з цим деякі елементи стратегічного потенціалу підприємства припиняють відповідати ситуації, що змінилася, і вимагають проведення заходів щодо або підтримки, або посилення й розвитку конкурентних переваг. Підприємству необхідно вкладати додаткові кошти у відновлення технічної бази, підвищення рівня технології й організації виробництва, удосконалення кадрового потенціалу. Все це призводить до тимчасового зниження рентабельності господарської діяльності. Однак суперництво в конкурентній боротьбі ще не настільки сильне, щоб позбавити підприємство лідерства. Більш стійкими до даного етапу є довгострокові стратегічні конкурентні переваги, що мають найбільшу стійкість за витратами і часом, необхідними на відтворення таких переваг конкурентами. Конкурентні переваги, що мають низьку стійкість й ефективність, більшою мірою піддані уповільненню зростання.

На стадії зрілості триває посилення конкуренції. На ринку пропонуються поліпшені продукти з більш агресивними маркетинговими програмами. На цій стадії підприємство одержує максимальний ефект від впровадження конкурентної переваги, що надалі стабілізується. Завдання підприємства полягає у продовженні даної фази життєвого циклу конкурентної переваги. Для цього періоду найбільш ефективними є маркетингові заходи, пов'язані з посиленням рекламної кампанії з метою доведення до свідомості споживачів інформації про явну відзначну конкурентну перевагу. Можливим також є варіант репозиціонування конкурентної переваги. Наприклад, косметичне підприємство «Віші» спочатку позиціонувала

свою конкурентну перевагу як творців екологічно чистої продукції, а після зміни стратегії позиціонування виступила на ринку лікувальної косметики, чим викликала новий сплеск інтересу споживачів. Додавання нових характеристик, нових способів використання товару, підвищення якості його виконання так само може виступити явною відзначною перевагою, що активізує споживання.

Спад (втрата) КП настає в результаті:

- ▶ старіння конкурентної переваги у зв'язку з розвитком науки, застосування більш прогресивних технологій, зміни державної політики, кон'юнктури ринку й т. п. У цьому випадку підприємству необхідно шукати нову конкурентну перевагу, що може замінити існуючу;
- ▶ копіювання конкурентної переваги конкурентами. У цьому випадку необхідно підсилювати й розвивати конкурентну перевагу;
- ▶ агресивної політики конкурентів. У цьому випадку необхідним є вжиття превентивних заходів щодо підтримки найбільш стійких переваг на попередніх етапах ЖЦКПП, а також пошук та впровадження нових КП, найбільшою мірою захищених від копіювання;
- ▶ «старіння» стратегічних ресурсів підприємства, що підсилюється. Це відноситься до матеріальних, кадрових, інформаційних, управлінських ресурсів залежно від виду конкурентних переваг;
- ▶ відсутності відповідних сучасних і адекватних заходів із своєрідного ремаркетингу або підтримуючого маркетингу КП з боку керівництва й управлінських служб підприємства.

Дана стадія є неминучою, тому що рано чи пізно кожна конкурентна перевага вичерпає себе. Головним завданням підприємства при цьому є відстеження моменту, що передує даній фазі й вчасне впровадження заміни, щоб життєвий цикл системи конкурентних переваг мав безперервну лінію.

На *рис. 8.26* подано життєві цикли системи конкурентних переваг підприємства.

Після такого аналізу системи конкурентних переваг за кожним її елементом можливим є наочно відобразити життєвий цикл системи конкурентних переваг (*рис. 8.27*).

Таким чином, можна зробити висновок: щодо зрізу *A* система конкурентних переваг була у стадії зростання, тобто всі конкурентні переваги розвивалися та успішно реалізовувалися. Відрізок *AB* характеризується стадією «зрілість», коли всі конкурентні переваги приносять результат. На цій стадії підприємство повинно підсилювати всі конкурентні переваги. Відрізок *BB* характеризується уповільненим спадом, що є негативною тенденцією для системи конкурентних пере-

ваг підприємства, свідчить про необхідність підсилення існуючих конкурентних переваг та впровадження нових для того, щоб крива знову повільно зростала та конкурентні переваги були результативними – ефективними та стійкими.

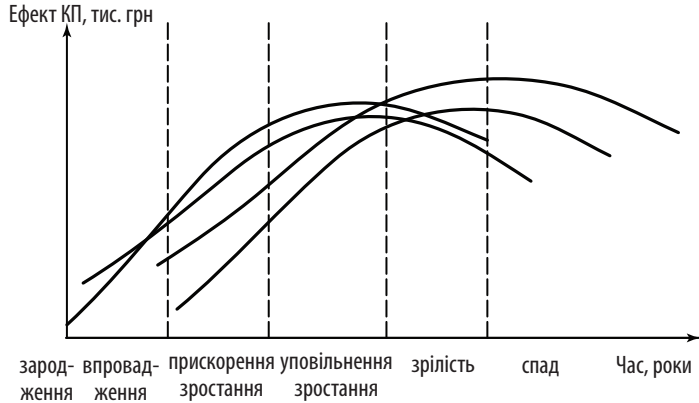


Рис. 8.26. Життєві цикли конкурентних переваг підприємства

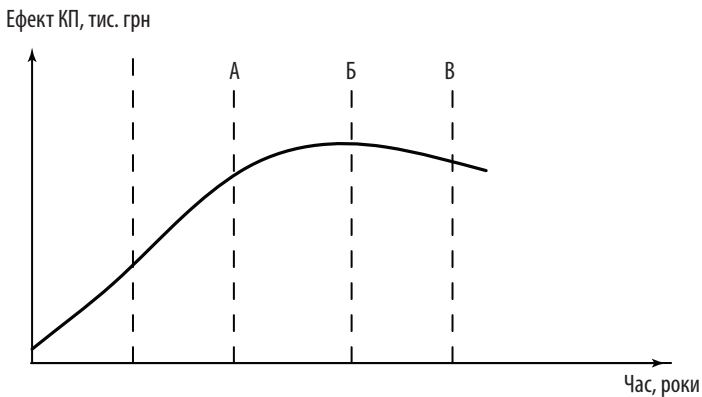


Рис. 8.27. Життєвий цикл системи конкурентних переваг підприємства

На кожній стадії життєвого циклу, використовуючи результати моніторингу, слід проводити позиціонування ключових конкурентних переваг на двовимірній матриці «Ефективність – стійкість» (рис. 8.28).

Аналіз позиції кожної конкурентної переваги на матриці дозволить ухвалити рішення щодо проведення заходів з його підтримки, посилення або переорієнтування на більш ефективні конкурентні переваги.

Діагональ, що розбиває матрицю на дві частини, дозволяє розмежувати зони сприятливих і несприятливих відхилень.

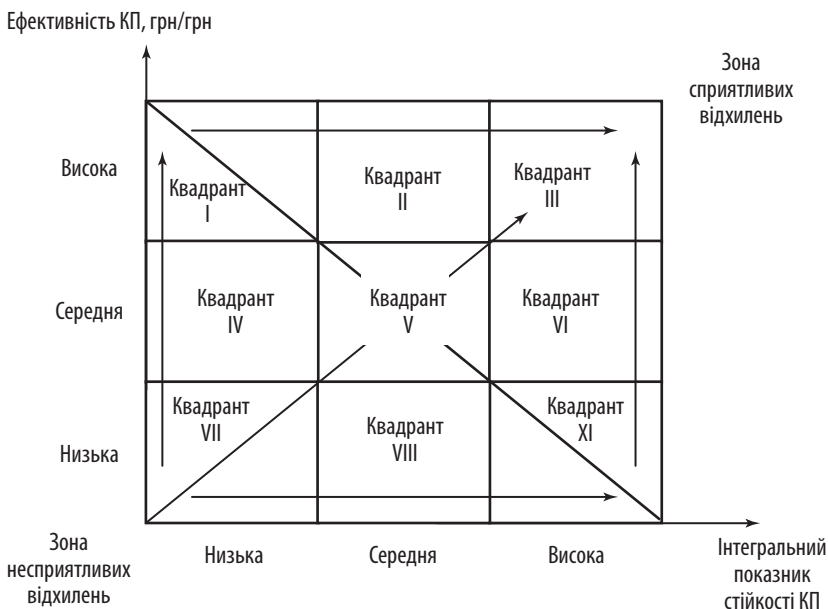


Рис. 8.28. Матриця «Ефективність – стійкість»

Конкурентні переваги, що позиційовані в зоні сприятливих відхилень, становлять перелік ключових конкурентних переваг, на які має бути спрямовано всі зусилля підприємства щодо їх підтримки й розвитку.

Зона несприятливих відхилень характеризується низькою ефективністю й стійкістю конкурентних переваг, що істотно знижує їх значущість для успішного функціонування підприємства.

Стрілками на матриці позначено позитивний рух конкурентних переваг у динаміці, тобто можливі стратегії підтримки й розвитку існуючих конкурентних переваг.

Для конкурентних переваг першого квадранта характерні висока ефективність і низька стійкість. Це можуть бути короткострокові конкурентні переваги, можливо дорогі, однак такі, що швидко можуть бути скопійовані конкурентами (унікальні матеріали й сировина, нове обладнання й т. п.). Завданням підприємства є застосування стратегії підтримки даних конкурентних переваг шляхом переведення їх в II та III квадранти. Розвиток конкурентної переваги можливий або шляхом посилення його патентами на використання, або зниження власних витрат на його формування (знижки постачальників), або організація обмеженого доступу до придбання такої конкурентної переваги конкурентами.

Конкурентні переваги, позиційовані у другому, третьому та шостому квадрантах, приносять підприємству максимум прибутку, на ці КП має бути спрямовано дії з їх підтримки. З цією метою необхідно проводити моніторинг динаміки конкурентних переваг для того, щоб не пропустити моменту спаду на ЖЦКП, і постійно підсилювати й підкріплювати такі конкурентні переваги.

Конкурентні переваги, що позиційовані в четвертому, сьомому та восьмому квадрантах, характеризуються низьким рівнем ефективності та стійкості. Одним з варіантів запропонованої для цього випадку стратегії є виведення конкурентних переваг із системи ключових конкурентних переваг підприємства, тому що вони вимагають для розвитку великих витрат і часу, що не вигідно для підприємства (найчастіше це конкурентні переваги, що перебувають на стадії спаду). Якщо ж у процесі моніторингу буде виявлено, що конкретна конкурентна перевага є перспективною, необхідно домагатися посилення її ефективності й стійкості за рахунок використання ресурсів стратегічного потенціалу.

П'ятий квадрант містить конкурентні переваги, що мають середній рівень ефективності та стійкості. Підприємство має підтримувати такі переваги та розвивати їх, щоб вони не потрапили до зони несприятливих відхилень – до четвертого, сьомого та восьмого квадрантів.

Конкурентні переваги дев'ятого квадранта мають високу стійкість і низьку ефективність. Це переваги, які потребували великих капітальних витрат і часу на формування, – так звані стратегічні конкурентні переваги високого порядку (наприклад, система менеджменту якості й ін.), однак їх низька ефективність свідчить про недосконалість управління такими перевагами. Так, за наявності діючої системи менеджменту якості причиною такої її позиції може бути недостатній контроль на всіх стадіях виробництва продукції, що призводить до збільшення браку та собівартості продукції, зменшення прибутку й, отже, низької ефективності самої конкурентної переваги.

Позиціонування конкурентних переваг за допомогою даної матриці розглядається на прикладі підприємства В (рис. 8.29). Конкурентні переваги (2, 3, 4), що потрапили в зону сприятливих відхилень, становлять перелік ключових конкурентних переваг, на які має бути спрямовано всі зусилля підприємства щодо їх підтримки й розвитку.

Зона несприятливих відхилень характеризується низькою ефективністю й стійкістю конкурентних переваг (1, 6), що істотно знижує їх значущість для успішного функціонування підприємства. Середню позицію займає перевага «5». Найбільш привабливими для підприємства є переваги, що позиційовані у другому квадранті (5), які необхідно підтримувати й розвивати.

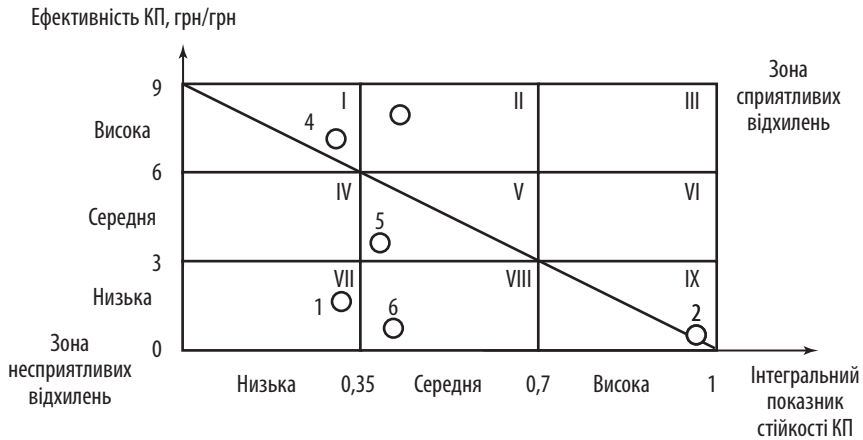


Рис. 8.29. Позичування конкурентних переваг підприємства В за допомогою матриці «Ефективність – стійкість»

Умовні позначення:

1 – поліпшення якості продукції за рахунок введення в експлуатацію вузла управління; 2 – поліпшення якості продукції та зменшення відходів за рахунок реалізації інвестиційного проекту – введення в експлуатацію апаратних платформ; 3 – здійснення маркетингових заходів за рахунок проведення виставок, маркетингових досліджень ринку; 4 – підвищення кваліфікації працівників у цехах; 5 – освоєння нової продукції; 6 – поліпшення умов праці при впровадженні нової технології, результатом чого є економічний ефект у вигляді річної економії витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок підприємства.

Можливі заходи щодо підтримки й посилення конкурентних переваг підприємства подано в табл. 8.11.

Таблиця 8.11

Система заходів з підтримки й посилення конкурентних переваг

Вид конкурентної переваги	Заходи щодо підтримки КП
1	2
<i>Методи підтримки конкурентних переваг</i>	
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> Зниження питомих витрат за рахунок систематичного вдосконалювання техніки, технології, організації виробництва й самого продукту, зростання кваліфікації персоналу
Техніко-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> Постійне відстеження та своєчасне впровадження інновацій; Участь і відвідування виставок; Систематичне підвищення кваліфікації фахівців

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Продовження табл. 8.11

1	2
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> • Моніторинг маркетингової діяльності на постійній основі з метою своєчасного усунення причин невдач; • Проведення рекламної кампанії підтримуючого характеру; • Репозиціювання конкурентної переваги; • Систематичні дослідження поведінкової, пізнавальної й емоційної реакції ринку
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Дотримання екологічних стандартів і технологічних процесів; • Проведення систематичного контролю за показниками екологічності сировини й матеріалів, технологічного процесу; • Вивчення й розробка нових способів утилізації відходів
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Періодичний перегляд системи мотивування працівників за результатами їх праці; • Здійснення зворотного зв'язку із працівниками підприємства й потенційними споживачами; • Проведення спортивно-культурних заходів на підприємстві, спрямованих на формування корпоративної культури
Територіально-географічні	<ul style="list-style-type: none"> • Встановлення партнерських взаємин із постачальниками сировини й матеріалів і споживачами; • Встановлення бар'єрів для конкурентів, що бажають проникнути у сегмент, що займає підприємство
Управлінські	<ul style="list-style-type: none"> • Здійснення контролю на кожному етапі діяльності підприємства; • Підвищення відповідальності за прийняття управлінських рішень; • Делегування повноважень; • Розвиток кадрового потенціалу
<i>Посилення конкурентних переваг</i>	
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження системи менеджменту якості на підприємстві; • Впровадження системи податкового планування на підприємстві; • Використання раціональної амортизаційної політики; • Сертифікація продукції за міжнародними стандартами
Техніко-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Придбання патентів на використання КП; • Обмеження доступу до придбання КП конкурентами; • Розвиток техніко-технологічної бази; • Підвищення рівня технології й організації виробництва; • Удосконалювання кадрового потенціалу
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення агресивних або неординарних маркетингових заходів; • Використання перспективних каналів розподілу товарів; • Організація моніторингу задоволеності споживачів

1	2
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення значущості екологічних проблем за допомогою громадських організацій і ЗМІ
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Здійснення зворотного зв'язку з потенційними споживачами; • Здійснення зворотного зв'язку із працівниками підприємства
Територіально-географічні	<ul style="list-style-type: none"> • Встановлення бар'єрів для конкурентів, що бажають проникнути на територіальний сегмент підприємства
Управлінські	<ul style="list-style-type: none"> • Створення нового мислення персоналу й керівників; • Удосконалювання кадрового потенціалу; • Оптимізація логістичної діяльності

Провідну роль у виявленні й формуванні конкурентних переваг відіграє встановлення причин вчинків суб'єктів ринку – споживачів, постачальників і конкурентів. Тому підтримка й розвиток цих переваг мають у першу чергу базуватися на моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Аналіз такої інформації дозволить підприємству прогнозувати поведінку суб'єктів ринку, що дасть можливість розробити заходи щодо підтримки стійкості переваг.

Не менш важливим є систематичність і планомірність проведення намічених заходів щодо реалізації конкурентних переваг із чітко встановленими строками контролю для кожного підрозділу, що бере участь у виконанні робіт. Контроль діяльності підприємства зі впровадження конкурентної переваги особливо важливий для зміцнення конкурентних позицій. Мета контролю – вчасно надати інформацію для аналізу динаміки конкурентної переваги, визначити, чи досягаються намічені цілі, своєчасно вживати необхідні попереджувальні або коригувальні заходи.

Для проведення ефективного контролю керівництву підприємства слід вирішити, коли будуть проводитися перевірки, у якій формі й хто буде брати в них участь. Важливо, щоб контроль здійснювався систематично, що дозволяє оновлювати базу даних для маркетингового аналізу. Із часом змінюються потреби споживачів, стратегії конкурентів, ринкові тенденції, найбільш значущі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища (визначені за результатами застосування SWOT-аналізу), позиції торговельних марок. Оновлюючи базу даних, керівництво буде мати корисну інформацію про зміни й зможе прийняти ефективні управлінські рішення щодо підтримки й розвитку конкурентних переваг, а також про можливість формування нових.

Тривалість існування конкурентної переваги залежить від того, скільки часу буде потрібно суперникові, щоб скоротити конкурентний розрив. Для забезпе-

чення більш тривалого періоду успіху конкретної переваги необхідно проводити стратегічні наступальні дії. Наприклад, підприємство може вести наступальні дії на сильні сторони конкурента, здійснюючи аналогічну рекламну кампанію, освоюючи або нарощуючи випуск нових товарів, які можуть замінити товари конкурентів і т. ін. І навпаки, знаючи слабкі сторони суперників, можна приділяти особливу увагу споживачам, яких конкурент не має можливості обслуговувати або робить це недостатньо кваліфіковано.

Одним з методів підтримки конкурентних переваг є створення перешкод або встановлення вхідних бар'єрів для ведення наступальних дій конкурентом. Наприклад, можна підписати з дилерами й дистриб'юторами ексклюзивні договори, для того щоб відтіснити конкурентів від цих мереж розподілу.

Істотним резервом підвищення стійкості конкурентних переваг підприємства є податкове планування, тобто вибір найбільш доцільної з урахуванням норм чинного законодавства податкової політики підприємства, що дає змогу зменшити непродуктивні витрати та за рахунок цього створити додаткові джерела фінансування розвитку або створення інших конкурентних переваг.

Одним із заходів підтримки й посилення екологічних конкурентних переваг є вивчення й розробка нових способів утилізації відходів та застарілих товарів, що були у користуванні, як з технологічної, так і з організаційної точок зору. Способи утилізації, які не забруднюють навколишнього середовища, звичайно, підвищують соціальну відповідальність підприємства.

Для підтримки маркетингових, соціально-психологічних і управлінських конкурентних переваг необхідно впроваджувати маркетинг партнерських відносин. Останній покликаний встановлювати, підтримувати й розширювати відносини з покупцями й іншими партнерами на взаємовигідній основі. Партнерські взаємини сприяють забезпеченню прихильності, лояльності споживача до товарної марки й виробника, що в остаточному підсумку позначається на тривалості конкурентної переваги.

Методи, спрямовані на посилення конкурентних переваг, зазвичай пов'язані з додатковим вкладенням капіталу або в удосконалювання переваги, або у проведення найбільш агресивних чи неординарних маркетингових заходів.

Серед методів підтримки й посилення конкурентних переваг, пов'язаних із внутрішньовиробничими факторами, слід зазначити: відпрацьовування технологій і процедур прийняття зважених стратегічних рішень; формування методологій й процедур формування системи інформації, її обробки й обміну між структурними підрозділами підприємства.

Слід враховувати, що для успішної конкуренції на ринку підприємство має приділяти підвищену увагу персоналу як основній цінності. Необхідно створювати ефективну систему матеріального й морального заохочення для того, щоб для інноваційної діяльності залучити якнайбільше співробітників підприємства. Потрібна організація постійно діючої системи підвищення кваліфікації персоналу. За наявності кваліфікованих робітників підприємство може без додаткових витрат створити певні переваги за рахунок впровадження обґрунтованого податкового планування й розробки раціональної амортизаційної політики, цілком використовуючи можливі переваги, що містяться в чинному законодавстві.

Також слід враховувати необхідність постійно підвищувати імідж підприємства. Наприклад, у США були випадки, коли мало визнані підприємства виробляли дуже якісні комп'ютери, а споживачі віддавали перевагу комп'ютерам визнаного підприємства IBM.

Наведений підхід до оцінки та організації роботи щодо підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства дозволяє підвищити обґрунтованість формування конкурентної стратегії та забезпечити усталений розвиток підприємства.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте основні етапи розробки й реалізації стратегії підприємства. У яких випадках може виявитися необхідність у коригуванні стратегії підприємства?

2. Що таке стратегічний план і які вимоги висуваються до його формування? З чим пов'язана необхідність у бізнес-плануванні?

3. Яку структуру має бізнес-план підприємства?

4. У чому полягає сутність контролю і які види контролю існують?

5. В чому полягає принципова різниця між стратегічним і поточним контролем? Які напрямки дій включає стратегічний контроль?

6. Із чим пов'язаний ризик стратегії лідерства з витрат?

7. Охарактеризуйте специфіку ринкової позиції підприємства, що «застрягло на середині»?

8. Проаналізуйте умови ефективної реалізації та основні ризики застосування окремих видів конкурентних стратегій. Наведіть приклади з практики окремих підприємств.

9. У чому полягає сутність стратегії «блакитного океану»? Яку роль вона відіграє у процесі управління конкурентними ризиками?

10. Назвіть передумови проведення моніторингу КП.
11. Назвіть сутність «моніторингу конкурентних переваг».
12. Назвіть послідовність етапів проведення моніторингу конкурентних переваг.
13. Перелічіть інформаційні потоки, які необхідно забезпечити керівництву підприємства для проведення моніторингу конкурентних переваг та проаналізуйте їх значущість.
14. Що Ви розумієте під життєвим циклом конкурентної переваги підприємства?
15. Проаналізуйте етапи процесу вибору методу коригування конкретної конкурентної переваги.
16. Яку роль відіграє матриця «Ефективність – Стійкість» у розробці рекомендацій щодо підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства?
17. Перелічіть основні заходи щодо підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. Л. Челенков. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 256 с.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
3. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод. пособ / М. М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
4. Ансофф И. Корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. – СПб. : ПитерКом, 1999. – 416 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питерком, 1999. – 416 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
7. Аренков И. А. Маркетинговые исследования: основы теории и методики / И. А. Аренков. – СПб. : СПбУУФ, 1992. – 40 с.
8. Ареф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств / О. В. Ареф'єва О. В. Коренков. – К.: ГРОТ, 2004. – 200 с.
9. Афанасьев М. В. Стратегия підприємства: Навч.-метод. посіб. / М. В. Афанасьев, Г. О. Селезньова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 207 с.
10. Балабанова І. В. Управління конкурентною раціональністю: монографія / І. В. Балабанова. / Міністерство освіти і науки України, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 538 с.
11. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.
12. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга: Монография / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147с.
13. Бараненко С. П. Стратегическая устойчивость предприятия / С. П. Бараненко, В. В. Шеметов. – М. : ЗАО Центр полиграф, 2004. – 493 с.
14. Баранчев В. Маркетинговые цепочки ценностей и конкурентное преимущество компании / В. Баранчев // Маркетинг. – 2001. – № 4. – С. 23-31.
15. Белецкая И. И. Современный механизм формирования конкурентных преимуществ в свете эволюции их теории / И. И. Белецкая. // Прометей. – 2005. – № 1. – С. 167-172.
16. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности предприятия / Белоусов В. Л. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №5(25). – С. 64 – 70.

17. Берёзкина А. Концептуальные основы мониторинга конкурентной среды / Берёзкина А. // Маркетинг : методы, формы, исследования. – 2005. – №1(80). – С.51 – 59.
18. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий. – К. : Абсолют-В, 1998. – 352 с.
19. Большой экономический словарь / Под. ред. А. Н. Азриляна. – М.: Ин-т новой экономики, 1997. – 864 с.
20. Васильев В. И. Статистический анализ многомерных объектов произвольной природы / В. И. Васильев, В. В. Красильников, С. И. Плакий, Т. Н. Тягунова. – М. : Издательство ИКАР, 2004. – 382 с.
21. Васконселос-и-Са Жоржи. Стратегические ходы / Жоржи Васконселос-и-Са. – Дніпропетровськ : Баланс бізнес букс, 2007. – 240 с.
22. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Экономист, 2004. – 296 с.
23. Власова В. М. Основы предпринимательской деятельности. Маркетинг / В. М. Власова. – М. : Финансы и статистика, 1999. 87с.
24. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
25. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: Монография / А. Э. Воронкова. – Луганск : ВНУ, 2000. – 316 с.
26. Гаузе Г. Ф. Борьба за существование / Г. Ф. Гаузе. – Москва – Ижевск : Институт компьютерных исследований, 2002. – 160 с.
27. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: Монографія / В. Г. Герасимчук. – К. : Вища шк., 1995. – 264 с.
28. Гольдштейн Г. Я. Менеджмент: Конспект лекций / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : ТРТУ, 1997. – 207 с.
29. Горбатов В. М. Интегрированные структуры бизнеса в мировой экономике / В. М. Горбатов. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2005. – 160 с.
30. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса / В. М. Горбатов. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2006. – 592 с.
31. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний / П. Гохан; пер. с англ. – М. : Альбина Бизнес Букс, 2004. – 741 с.
32. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. – К. : Атіка, 2003. – 208 с.
33. Гребін`як Л. Д. Як змусити працювати вашу стратегію: ефективна реалізація стратегії та впровадження змін / Л. Д. Гребін`як ; пер.з англ. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. – 352 с.
34. Дайан А. Академия рынка: маркетинг; пер. с фр. / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар, Р. Ольше, Д. Ксардель, А. Оливье, Р. Урсе. – М. : Экономика, 1993. – 572с.

35. Данько Т. П. Управление маркетингом: Учеб. Изд. 2-е, перераб. и доп / Т. П. Данько.– М. : ИНФРА–М, 2001.– 334 с.
36. Дениелс Д.Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Д. Д. Дениелс, Л. Х. Радеба ; пер. с англ. – М.: Дело, 1994. – 594с.
37. Державний борг. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Режим доступу: [//minfin.kmu.gov.ua/document/61554/Borg_VVP.pdf](http://minfin.kmu.gov.ua/document/61554/Borg_VVP.pdf)
38. Динамическая теория биологических популяций ; под ред. Р. А. Полуэктова. – М. : Издательство «Наука», 1974.– 456 с.
39. Дихтль Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген – М. : Высшая школа, ИНФРА – М, 1996.– 225 с.
40. Долгоруков А. М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегии, воплощение / А. М. Долгоруков. – М. : ООО «ІС-Паблишинг», 2004. – 367 с.
41. ДСТУ ISO 9000-2005. Система управління якістю. Основні положення і словник. К. : Держспоживстандарт України, 2005.– 30 с.
42. Забелин П. В. Основы стратегического управления. Учеб. пособ. / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева – М. : Информ.-внедренч. центр «Маркетинг», 1998.– 196 с.
43. Завгородняя А. А. Маркетинговое планирование / А. А. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. – СПб. : Питер, 2002.– 352 с.
44. Завьялов П. С. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов – сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке) / П. С. Завьялов, В. У. Демидов. – М. : Международные отношения, 1991. – 416 с.
45. Зайдель Х. Основные учения об экономике ; пер с нем. / Х. Зайдель, Р. Темен. – М. : Дело ЛТА, 1999. – 39 с.
46. Зайцев Н. А. Экономика организации / Н. А. Зайцев. – М. : Экзамен, 2000. – 256 с.
47. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 р. № 3659-ХІІ // Відомості Верховної Ради України.– 1993.– № 50.– Ст. 472.
48. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 р. № 236/96
49. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210.
50. Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» від 19 жовтня 2000 р. № 2063-ІІІ // Урядовий кур'єр.– 2000.– 22 листопада.
51. Закон України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон» від 13 жовтня 1992 р. № 2673
52. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням та похованням» від 18 січня 2001 р. № 2240
53. Закон України «Про заходи щодо державної підтримки суднобудівної промисловості в Україні» від 18 листопада 1999 р. № 1242-ХІV // Відомості Верховної Ради України.– 2000.– № 3.– Ст. 20.

54. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ // Відомості Верховної Ради України.– 1991.– № 29.– Ст.

55. Закон України «Про систему оподаткування» (у редакції Закону України від 18 лютого 1997 р. № 77/97-ВР зі змінами і доповненнями) // Основи податкового законодавства: Зб. осн. законодавчих актів.– Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005.– С. 5-14.

56. Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на території міста Харкова» від 11 травня 2000 р. № 1714-ІІІ // Урядовий кур'єр.– 2000.– 3 червня.

57. Закону України «Про обмеження монополізму і недопущення несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності» // ВВР, 1992, №21 ст.296.

58. Закону України «Про природні монополії» від 20.04.2000№1682-ІІІ // Голос України. – 2000.

59. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – М.: Генезис, 2001.– 752с.

60. Зуб А. Т. Теория и практика антикризисного управления / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов.– М.: Генезис, 2005.– 576 с.

61. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: Монография / Ю. Б. Иванов – Х. : ХГЭУ, 1997.– 246 с.

62. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Научное издание / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова.– Х. : Изд. ХНЭУ, 2004.– 256 с.

63. Иванова О. Ю. Методические аспекты оценки конкурентных преимуществ предприятия / О. Ю. Иванова // Науч. информ. журн. Бизнес Информ.– 2006.– № 4.– С. 25-31.

64. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008.– 352 с.

65. Иванов Ю. Б. Стратегія підприємства. Підручник./ Ю. Б. Иванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О. В. Ревенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 560 с.

66. Карапетян Е. Т. Методика вибору підприємств-конкурентів для здійснення аналізу господарської діяльності фірми в сучасних ринкових умовах / Е. Т. Карапетян // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук пр.– Дніпропетровськ : ДНУ, 2001.– Вип. 115.– С. 47-51

67. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы ; пер. с англ. / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991.– 239 с.

68. Качалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л. Н. Качалина. – М. : Изд-во Эксмо, 2006.– 464 с.

69. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм ; пер. с англ. / Э. Кемпбелл, Л. Саммерс. – СПб. : Питер, 2004.– 416 с.

70. Кизим Н. А. Концентрация экономики и конкурентоспособность стран мира / Н. А. Кизим , В. М. Горбатов .– Х. : ИД «ИНЖЭК», 2005.– 216 с.

71. Клименко Е. Н. Критерии выбора маркетинговой стратегии и ее виды / Е. Н. Клименко // Економіка: проблеми теорії та практики.– 2000.– № 8.– С. 36-40.

72. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособ. / М. И. Кныш. – СПб., 2000.– 284 с.
73. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.
74. Колмогоров А. И. Качественное изучение математических моделей динамики популяций / А. И. Колмогоров. – Вкн. : Проблемы кибернетики, Вып. 25.– М.: Наука, 1972.– С. 100 – 106.
75. Колосов А. Мониторинг реализации инвестиционных проектов / А. Колосов // Бизнес Информ.– 1998.– № 12.– С. 28
76. Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б. Є. Кваснюка.– К.: Фенікс, 2005.– 582 с.
77. Конкуренція та технічна ефективність українських виробничих підприємств // Наукові матеріали Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. – №17. – 2002. – С. 14.
78. Конституция Украины Ведомости Верховной рады (ВВР), 1996, №30, ст. 141.
79. Коробов Ю. И. Теория и практика конкуренции / Ю. И. Коробов. – Саратов : Сарат. гос. эконом. акад., 1996.– 96 с.
80. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент ; пер. с англ. / Ф. Котлер. – СПб : Питер, 2001.– 752с.
81. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. Е.М. Пеньковой.– М.: Прогресс, 1990.– 734 с.
82. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002.– 245 с.
83. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. / Н.В. Куденко.– К.: КНЕУ, 1998.– 152 с.
84. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль – Львів: Вид. Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – 188с.
85. Кулешова А. Б. Конкуренция в вопросах и ответах: Учеб. пособ / А. Б. Кулешова.– М.: ТК «Велби», Изд-во «Проспект», 2004.– 256 с.
86. Кульман А. Экономические механизмы ; пер. с франц. / А. Кульман. – М.: Прогресс, 1993. – 180 с.
87. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок ; пер. с англ. / Под ред. В. Б. Колчанова / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2004.– 800 с.
88. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения / Б. Г. Литвак.– М.: Дело, 2000.– 392 с.
89. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И. М. Лифиц. – М.: Юрайт, 2001. – 224 с.
90. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2000.– 375 с.

91. МакДональд М. Стратегическое планирование маркетинга: Пер. с англ. / М. МакДональд. – СПб. : Питер, 2000.– 320 с.
92. Макконнелл К. Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т. / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю ; пер. с англ. – М. : Республика, 1992.– 799 с.
93. Макроекономічні показники. Сайт Національного Банку України. Режим доступу // www.bank.gov.ua/Macro/index.htm.
94. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: Курс лекцій / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова.– М. : ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000.– 288 с.
95. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии / Под. ред. Ф. Энгельса.– М. : Политиздат, 1970.– Т. III.– Кн. III.– 1084 с.
96. Математические модели трансформационной экономики: Учеб. пособ. / Клебанова Т. С., Раевнева Е. В. Стрижиченко К. А., Гурьянова Л. С., Дубровина Н. А.– Х. : ИД «ИНЖЭК» 2004.– 280 с.
97. Мацеев А. І. Практикум з моніторингу та інженерних методів охорони довкілля / А. І. Мацеев. – Рівне : ВАТ «Рівнен. друк», 2002.– 462 с.
98. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал.– СПб. : Питер, 2001.– 684 с.
99. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. – М. : Изда. «Альфа-Пресс» 2004. – 160 с.
100. Михальчишин Н. А. Конкурентна політика в Україні: проблеми реалізації та напрями їх вирішення / Н. А. Михальчишин // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2008. – Вип. 6 (74). – С. 121-129.
101. Мілов О. В. Комплексна модель вибору конкурентної стратегії підприємства / О. В. Мілов, С. В. Мілевський // Економіка розвитку.– 2005.– № 3 (35).– С. 84-90
102. Міщенко А. П. Стратегічне управління: Навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004.– 336 с.
103. Наука та інноваційна діяльність в Україні. Стат. зб.– К. : Держкомстат, 2003.– 340 с.
104. Наука та інноваційна діяльність в Україні. Стат. зб.– К. : Держкомстат, 2004.– 358 с.
105. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань.– К. : ТОВ «УВПК «Екс об», 2001.– 559 с.
106. Николаев А. Инновационно-развитие и инновационная культура / А. Николаев // Проблемы теории и практики управления.– 2001.– № 5.– www.ptpu.ru.
107. Норберт Т. Управление изменениями / Т. Норберт // Проблемы теории и практики управления.– 1998.– № 1.– С. 69-74.
108. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємств / В. Ф. Оберемчук.– К. : МАУП, 2000.– 128 с.
109. Організаційно-економічні механізми посилення конкурентоспроможності регіону (методичні рекомендації) / Відп. ред. П. Ю. Бельський.– Львів : Ін-т регіон. досліджень НАН України, 2006.– 39 с.

110. Орлов П. А. Сравнительная эффективность реальных инвестиций и принципы ее определения / П. А. Орлов // Бизнес Информ.– 2003.– № 1-2.– С. 22-26.
111. Орлов П. А. Определение стоимостной оценки сопутствующих социальных и экологических результатов внедрения инвестиционных проектов / П. А. Орлов, И. В. Макарова // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. пр. Вип. 205: В 4 т. Т. I.– Дніпропетровськ : ДНУ, 2005.– С. 306.
112. Орлов П. А. Економічна та соціальна ефективність впровадження системи менеджменту якості на машинобудівельних підприємствах / П. А. Орлов // Економіка розвитку.– 2007.– № 3.– С. 62-65.
113. Отенко И. П. Механизм управления потенциалом предприятия / И. П. Отенко, Л. М. Малярец. – Х. : ХГЭУ, 2003.– 220 с.
114. Отенко І. П., Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська.– Харків : ХНЕУ, 2005.– 212 с.
115. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании: Пер. с пол. / В. Плюта. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 174с.
116. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим.– Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003.– 328 с.
117. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко.– Харків : Основа, 1999.– 620 с.
118. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов.– М. : ЗАО «Изд-во «Экономика», 2002.– 560 с.
119. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. / С. А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 1999.– 343 с.
120. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ.– М. : Альбина Бизнес Бук, 2006.– 454 с.
121. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ.– М. : Изд. дом «Вильямс», 2001.– 495 с.
122. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ.– М. : Международные отношения, 1993.– 386 с.
123. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер; пер. с англ.– К. : Основи, 1998.– 390 с.
124. Положення Антимонопольного комітету України «Про порядок узгодження з органами Антимонопольного комітету України рішень центральних і місцевих органів державної виконавської влади, органів місцевого і регіонального самоврядування про демонополізацію економіки, розвиток конкуренції і антимонопольне регулювання» №78/287 від 1 квітня 1994 р. № 4-р., із змінами і доповненнями, внесеними 18.11.1994 роки № 14-р.
125. Порядок встановлення нормативів збору за забруднення навколишнього середовища та справляння цього збору. Затверджений постановою Кабінету Міністрів Украї-

ни від 1 березня 1999 р. № 303 // 36. систематиз. законодавства «Основи податкового законодавства». – Бухгалтерія. – 2002. – № 38/1-2. – С. 192-199.

126. Пушкарь А. Н. Стратегические группы предприятий: Научное издание / А. Н. Пушкарь, Ю. Е. Будов, А. А. Пилипенко. – Х. : Изд-во «Кроссрод», 2006. – 440 с.

127. Пушкарь А. И. Методы мониторинга персонала производственно-экономических систем / А. И. Пушкарь, Ле Ван Шон. – Харьков : 1997. – 19 с. (Препр. / СВНЦ НАН Украины).

128. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Харьков : ООО «Модель Вселенной», 2001. – 452 с.

129. Ревенко О. В. Стратегічні аспекти податкового планування підприємства / О. В. Ревенко // Стан і проблеми оподаткування в умовах ринкової економіки: VIII Міжнар. наук.-практ. конф. У 2 т. – Донецьк : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2008. – Т. 2. – С. 61-64

130. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. / К. І. Редченко. – Львів. : «Новий світ-2002», «Альгаір-2002», 2003. – 272 с.

131. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование: динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества / К. Ридинг; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.

132. Рівень і якість життя населення / Кушнар'єв Є. П., Пономаренко В. С., Кривцов О. С., Кизим М. О. та інші. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 272 с.

133. Рудык Н. Б. Корпоративные слияния и поглощения: Книга о пользе и вреде непрофильных активов. – М. : Дело, 2005. – 224 с.

134. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати; пер. с англ. – М. : Радио и связь, 1989. – 316 с.

135. Садовский В. Н. Основы общей теории систем / В. Н. Садовский. – М. : Наука, 1974. – 613 с.

136. Саенко В. Г. Экономико-информационные аспекты моделей мониторинга / В. Г. Саенко, О. А. Левченко, Л. В. Кокарев. – Луганск : Изд-во Восточноукр. гос. ун-та, 1998. – 145 с.

137. Самуэльсон П. Э. Экономика / П. Э. Самуэльсон, В. Д. Нордхаус ; пер. с англ. – М. : ИД «Вильямс», 2003. – 688 с.

138. Светульников С. Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С. Г. Светульников, А. А. Литвинов. – Ульяновск : Изд-во «Корпорация технологий продвижения», 2000. – 256 с.

139. Системи фінансового моніторингу. Методологія проектування: Монографія / За ред. О. В. Мозенкова. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 152 с.

140. Смирнов Э. А. Теория организации / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 248 с.

141. Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов (книги I-III) / А. Смит. – М. : Наука, 2007. – 572 с.

142. Смит Дж. Модели в экологии / Дж. Смит ; пер с англ.– М. : Мир, 1976.– 184 с.
143. Соловьев Б. А. Управление маркетингом: 17 модульная программа для менеджеров «Управление маркетингом организации». – М. : ИНФРА-М, 1999. – Т.13. – 133 с.
144. Статистична інформація. Офіційний сайт Державного комітету статистики України // www.ukrstat.gov.ua.
145. Статистичний щорічник України за 2003 рік / За ред. О. Г. Осауленка Держ. ком. статистики України.– К. : Консультант, 2004.– 632 с.
146. Статистичний щорічник України за 2004 рік / За ред. О. Г. Осауленка Держ. ком. статистики України.– К.: Консультант, 2004.– 695 с.
147. Стерлин А. Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: опыт развития и новые явления. / А. Р. Стерлин, И. В. Тулин. – М. : Наука, 1990. – 200 с.
148. Стратегічне управління: Підручник / О. М.Тищенко, Т. М. Хміль, С. К. Василик, Т. М. Четцова-Терашвілі, О. В. Ревенко. –Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 280 с.
149. Робинсон Д. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Д. Робинсон ; Пер. с англ. И. М. Осадчей.– М. : Прогресс, 1986.– 472 с.
150. Стратегія підприємства: Підручник / Ю. Б. Иванов, О. М. Тищенко, Т. М. Четцова-Терашвілі, О. В. Ревенко. –Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 560 с.
151. Сюркало Б. І. Методологічні засади організації фінансового моніторингу / Б. І. Сюркало // Вісник Української академії банківської справи. – 2003. – № 2. – С.34 – 36.
152. Татарников Е. А. Стратегическое управление предприятием: Жить одним днём или планировать своё будущее? / Е. А. Татарников. – М. : Изд-во «Альфа-пресс», 2006.– 240 с.
153. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / За заг. ред. Ю. Б. Иванова і О. М. Тищенка.– Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006.– 384 с.
154. Тищенко А. Н. Стратегический контроль как составляющая механизма формирования стратегии развития предприятия в условиях кризиса / А. Н. Тищенко, Е. В. Ревенко // Бизнес Информ.– 2006.– № 4.– С. 58-62.
155. Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия / А. Н. Тищенко, О. С. Головки.– Х.: ЭДЭНА, 2003.– 198 с.
156. Тищенко А.Н. Генезис управленческих стратегий транснациональных корпораций / А. Н. Тищенко, В. А. Зинченко, И. Л. Райнин / Корпорации та інтегровані структури: проблеми науки та практики: Монографія. - Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – С.50 – 75.
157. Тищенко А.Н. Стратегическое управление фирмой// Современный бухгалтер / А. Н. Тищенко - 2004.- № 4.- С. 35-38
158. Тищенко А.Н. Стратегия управления развитием предприятия / А.Н.Тищенко, О.С.Головки – Х.:ЭДЭНА, 2003.- 198 с.
159. Тищенко О.М. Стратегічне управління: Підручник./ О. М. Тищенко, Т. М. Хміль, С. К. Василик, Т. М. Четцова-Терашвілі, О. В. Ревенко. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 280 с.

160. Тищенко О. М. Стратегія розвитку регіональних підприємств електроенергетики: аспекти формування: Монографія / О. М. Тищенко, М. О. Кизим, Л. М. Шутенко, Н. Б. Петрова, Д. В. Коробков / Під. заг. ред. О. М. Тищенка.- Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 344 с.

161. Тищенко О. М. Визначення рівня конкурентоспроможності сфери туризму в регіонах України / О. М. Тищенко, А. Л. Дуленко, Н. Б. Петрова / Социально-экономическое развитие Украины и ее регионов: проблемы науки и практики: Монография/ Под ред. В. С. Пономаренко, Н. А. Кизима, Е. В. Раевневой, – Х.: ФЛП Либуркина Л.М.; ИД «ИНЖЭК», 2009. – С. 260 – 274.

162. Тищенко О. М. Проблеми формування конкурентних переваг підприємства / О. М. Тищенко, М. О. Кизим, О. Ю. Іванова // Теоретичні та прикладні питання економіки, 2008. – Вип.15. – С.141 – 153

163. Тищенко А. Н. Формирование стратегии развития предприятий электроэнергетики с учетом региональных факторов / А. Н. Тищенко, Н. Б. Петрова / Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – С.258 – 273.

164. Тищенко А. Н. Инновационные аспекты в стратегическом управлении электроэнергетикой Украины/ А. Н. Тищенко, Н. Б. Петрова, С. И. Князев/ Інновації: прблеми науки та практики: Монографія / Під ред. В. С. Пономаренка, М. О. Кизима, О. М. Тищенка. – Х.: ФОП Александрова К. М., 2008. – 232 с.

165. Тищенко А. Н. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности и позиционирования предприятий/ А. Н. Тищенко, И. Л. Райнин/ Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. – Х.: В.Д. «ІНЖЕК», 2006. – С.135-156.

166. Тищенко А. Н. Учет параметров диверсификации при оценке конкурентоспособности предприятия/ А. Н. Тищенко, В. Е. Хаустова, И. В. Ядин/ Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – С.156 – 172.

167. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд.– М.: Вильямс, 2003.– 924 с.

168. Указ Президента України «Основні напрями конкурентної політики на 2002 – 2004 роки».

169. Указ Президента України від 28.06.99 р. № 746/99 «Про внесення змін до Указу Президента України від 3 липня 1998 р. № 727 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» // Зб. систематизованого законодавства».- Бухгалтерія.- 1999.- 5 червня.- С. 23-28.

170. Україна у цифрах 2005: Стат. довідник / За ред. О. Г. Осауленка.– К. : Консультант, 2006.– 248 с.

171. Фактори і механізм забезпечення конкурентоспроможності регіону: Наук. доповідь / НАН України. Ін-т регіон. досліджень. Наук. ред. д. е. н., проф. П. Ю. Беленький.– Львів, 2005.– 145 с.

172. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов.– М. : Изд.-книготорг. центр «Маркетинг», 2002.– 892 с.

173. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов.– М. : ИНФРА-М, 2000.– 312 с.
174. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2001. – 448 с.
175. Философа Т. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: Учеб. пособ. / Т. Г. Философа, В. А. Быков.– М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.– 271 с.
176. Фляйшер К. Стратегический конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в би знесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541с.
177. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография / А. Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н. А. Кизим, Е. В. Ревенко, Т. М. Четчова-Терашвили / Под общ. ред. А. Н Тищенко.– Х. : ИД «ИНЖЭК», 2007.– 376 с.
178. Хайек Ф. А. Дорога к рабству / Ф. А. Хайек ; пер. с англ. М. Б. Гнедовского.– М. : Экономика, 1992.– 176 с.
179. Хайне П. Экономический образ мышления: Пер. с англ. Изд. 2-е, стереотип / П. Хайне. – М. : Изд-во «Дело» при участии изд-ва «Саталлаху», 1992.– 704 с.
180. Харилло Х.К. Стратегічна логіка: логічна основа розв'язання стратегічних проблем бізнесу / Х.К. Харилло: Пер. с англ. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2005. – 304с.
181. Хвостенко О. А. Використання системного підходу у визначенні складових та факторів конкурентного середовища / Хвостенко О. А. // Електронний журнал Інституту економіки та менеджменту Національний авіаційний університет. Режим доступу до журналу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_1/
182. Хореев А. И. Мониторинговый анализ как информационная основа социально-экономического управления предприятием / Хореев А. И., Воронин А. П., Овчинникова Т. И., Гоз О. М. // Менеджмент в России и за рубежом.– 2002.– № 3.– С. 39-47.
183. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции / Э. Чемберлин ; пер. с англ. под ред. Ю. Я. Ольевича.– М. : Экономика, 1996.– 351 с.
184. Чернавский Д. С. Синергетика и информация / Д. С. Чернавский.– М.: Наука, 2001.– 244 с.
185. Шевченко Л. С. Конкурентное управление / Шевченко Л. С. Учеб. пособ.– Харьков : Эспада, 2004.– 520 с.
186. Шегда А. В. Основы менеджмента / А. В. Шегда: Учеб. пособ.– К. : «Знання» КОО, 1998.– 512 с.
187. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова : Підручник.– К. : КНЕУ, 2004.– 699 с.
188. Шинкаренко И. От алого океана к голубому / Шинкаренко И. // Эксперт.– 2006.– № 12 (63).– С. 22-29.
189. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент / М. Б. Шифрин.– СПб. : Питер, 2006.– 240 с.

190. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації / О. С. Шнипко.– К. : Наук. думка, 2003.– 334 с.
191. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития (исследование предпринимательства, прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. А. Шумпетер ; пер. с нем. под ред. В. С. Автономова и др.– М. : Прогресс, 1982.– 455 с.
192. Эванс Дж. М. Маркетинг / Дж. М. Эванс, Б. Берман. – М. : Экономика, 1993. – 335 с.
193. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособ. / Под ред. А. П. Градова.– СПб. : Спецлитература, 1999.– 589 с.
194. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка ; пер.с англ. – Тольятти : ИД «Догвань», 1995. – 359 с.
195. Bertalanffy L. General system theory / Bertalanffy L.– N.Y., 1968.– 184 p.
196. Cournot A. Recherches sur les principes mathematique de la thejrie des richesses / Cournot A.– Paris, 1938.– 356 p.
197. Edgeworth F. Papers Relating to Political Economy / Edgeworth F.– London, 1925.– Vol. 1.– P. 111-142.
198. Itami H. Mobilizing Invisible Assets / Itami H. – Harvard Universiti Press, Cambridge, Mass., 1987. – 124 p.
199. Meffert H. Strategische Unternehmensfuhung und Marketing: Beitr. Zur ihrten Unternehmenspolitik / Meffert H.– Wiesbaden, 1988.– S. 368.
200. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance / Porter M. E. – New York: The Free Press, 1992.– 557 p.
201. Prahalad C. The Core Competence of the Corporation / C. Prahalad, G. Hamel // Harvard Busines Revie.– 1990.– Vol. 68.– № 3.– P. 79-91.
202. Ross, R. Report on the prevention of malaria in Mauritius / Ross, R., 1908. – 357 p.
203. Ross, R. The prevention of malaria / Ross, R. – . London, 1911. – 213 p.
204. The Global Competitiveness report 2004 – 2005 / Augusto Lopez-Claros, Michael E. Porter, Klaus Schwab.– Geneva, 2005.– 630 p.
205. Volterra, V. Variazioni e fluttuazioni del numero d'individui in specie animali conviveni / Volterra, V. – “Mem. R. Accad.” Naz. dei Lincei. Sez. VI, vol. 2. 1926
206. World Economic Forum. Global Competitiveness Report 2002-2003.– N. Y.: Oxford Univercity Press.– 346 p.
207. World Economic Forum. Global Gender Report 2009: <http://www.weforum.org/en/index.htm>

Перелік скорочень

ЖЦП – життєвий цикл підприємства

ЖЦСКП – життєвий цикл системи конкурентних переваг

ЖЦТ – життєвий цикл товару

ІСБ – інтегровані структури бізнесу

КФУ – ключові фактори успіху

КСП – конкурентоспроможність

КП – конкурентні переваги

КСП – конкурентний статус підприємства

РІМС – вплив ринкової стратегії на прибуток

СТЦ – стратегічні господарські центри

СГ – суб'єкт господарювання

СЗГ – стратегічні зони господарювання

СОБ – стратегічні одиниці бізнесу

СПП – стратегічний потенціал підприємства

Навчальне видання

ІВАНОВ Юрій Борисович
КИЗИМ Микола Олександрович
ТИЩЕНКО Олександр Миколайович
ІВАНОВА Ольга Юріївна
РЕВЕНКО Олена Вікторівна
ЧЕЧЕТОВА-ТЕРАШВІЛІ Тетяна Михайлівна

**УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

Підручник

Підписано до друку 15.01.2010 р. Формат 70 x 100/16. Папір офсетний.
Гарнітура WarnockPro. Друк різнографічний. Ум.-друк. арк. 24,6.
Обл.-вид. арк. 29,5. Наклад 500 прим. Зам. № 441.

Видавничий Дім «ІНЖЕК»
61001, Харків, пр. Гагаріна, 20. Тел. (057) 7034021, 7034001.
e-mail: inzhek@vl.kharkov.ua; www.inzhek.kharkov.ua
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру України суб'єктів
видавничої діяльності ДК № 2265 від 18.08.2005 р.
Надруковано у ВД «ІНЖЕК», Харків, пр. Гагаріна, 20.