

Тема 4. Аналіз і оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

План

1. Міжнародне конкурентне середовище підприємства (організації).
2. Оцінка рівня та інтенсивності конкуренції на світових ринках.
3. Показники і чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації).
4. Основні напрямки і програми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації).

1. Міжнародне конкурентне середовище підприємства (організації)

Кожне підприємство функціонує в певному зовнішньому середовищі, з елементами якого воно взаємодіє. Це середовище постійно змінюється. А тому і підприємству доводиться постійно враховувати ці зміни. Це проявляється у застосуванні певних методів управління конкурентоспроможністю підприємства. Виходячи з цього, аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємств слід починати з характеристики конкурентного середовища підприємства.

Особливості конкурентного середовища підприємства визначаються типом конкуренції на певному ринку.

Середовище досконалої (чистої) конкуренції. За цього типу конкуренції ринок характеризується чотирма основними рисами. По-перше, продукція фірм ідентична, а тому покупцям байдуже, продукцію якої фірми їм купувати.

По-друге, в умовах досконалої конкуренції ні покупці, ні продавці не можуть впливати на поточну ринкову ціну товару.

По-третє, на ринку досконалої конкуренції всі види ресурсів повністю мобільні. Немає суттєвих обмежень щодо свободи фірм входити в ринок або виходити з нього. Ресурси досить легко переміщуються з одного виду діяльності в інший. У зв'язку з появою нових можливостей зайнятості і великої заробітної плати робітники бажають і мають можливість переїжджати з одного регіону в інший.

По-четверте, досконала конкуренція характеризується станом досконалого знання. Рішення приймаються в умовах визначеності. Фірми точно знають функції доходів та витрат. Їм також відомі ціни всіх ресурсів і різні технології, які можуть бути використані для виробництва продукції. Споживачі поінформовані про ціни всіх фірм. Ринкова ціна на продукцію, яка превалює, встановлюється шляхом взаємодії ринкового попиту і ринкової пропозиції.

Середовище монополістичної конкуренції. Такий тип конкуренції передбачає необхідність вирішення таких завдань у маркетинговій політиці підприємства: створення умов для реалізації ефекту економії від збільшення масштабів виробництва, уникнення зайвих витрат, інтеграція з ланками, яких не вистачає у технологічному ланцюгу проектування — виробництво — реалізація продукції, спеціалізація на конкретному типі товару, спеціалізація на індивідуальних замовленнях покупці, активні дії на регіональному ринку.

Особливості *олігополістичного ринку* визначають ряд можливих напрямів конкурентної боротьби, серед яких на практиці найчастіше реалізуються такі:

агресивна реакція на зміни цін, організація таємних альянсів, лідерство у цінах, активна нецінова конкуренція.

Середовище чистої монополії. Існуюче теоретичне положення про те, що чиста монополія ні в яких формах не стискається з конкуренцією і повністю контролює ціну виробленої продукції, в реальній дійсності не зовсім точне. На практиці монополіст змушений конкурувати за збереження свого привілейованого становища на ринку. При цьому проводяться такі заходи: *підвищення вхідних бар'єрів у галузь, конкуренція з нововведеннями у суміжних галузях, протидія товарам-замінникам.* Також для монополіста, який діє на міжнародному ринку, *конкуренція з імпортною продукцією неминуча.*

2. Оцінювання рівня та інтенсивності конкуренції на світових ринках

Оцінювання стану конкурентного середовища полягає в аналізі ключових характеристик, визначених вище факторів і складається з ряду взаємопов'язаних процедур:

1. *Характеристика державної політики у галузі регулювання конкуренції.* Під час оцінювання державної політики, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи:

- Антимонопольна політика.
- Фінансова політика стимулювання конкуренції.
- Регулювання експорту та імпорту продукції.
- Участь держави у виробництві й реалізації продукції за рахунок підтримання певних часток державної власності в галузевих підприємствах, державних капітальних вкладень, державних замовлень та ін.
- Державна стандартизація продукції, технологій, умов безпеки та екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища.
- Регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю.
- Патентно-ліцензійна політика, яка законодавчо закріплює виключні права на відкриття, винаходи, ноу-хау тощо.
- Соціальний захист споживачів за допомогою законодавчо закріплених прав споживачів.

2. *Оцінювання можливості появи нових конкурентів.* Поява нових конкурентів спричинює перерозподіл (зменшення) часток ринку, які раніше належали підприємствам галузі. Це тягне за собою загострення конкуренції і, як наслідок — зменшення цін і зниження рентабельності. Реальність такої загрози залежить від рівня «вхідного бар'єра» в галузь і реакції діючих підприємств на появу нових конкурентів.

3. *Визначення характеру впливу споживачів продукції на інтенсивність конкуренції.*

4. *Вплив постачальників продукції на інтенсивність конкуренції.* Постачальники впливають на конкурентну боротьбу в галузі, головним чином, за допомогою двох засобів — ціни і якості товарів і послуг.

5. *Оцінювання загрози з боку товарів-замінників.* Такі товари можуть бути важливим фактором, який впливає на інтенсивність конкуренції.

6. *Розподіл ринкових часток між конкурентами та інтенсивність конкуренції.* Для оцінювання характеру розподілу ринкових часток між конкурентами зазвичай користуються показником, який відображає ступінь концентрації виробництва галузі. Такий показник дозволяє оцінити ступінь монополізації ринку і є величиною, зворотною до інтенсивності конкуренції.

7. *Темпи зростання ринку та інтенсивність конкуренції.* Прискорене зростання ринку навіть при рівних потужностях конкурентів може усунути багато які протиріччя між підприємствами за рахунок задоволеності їх темпами розвитку. Наприклад, високі темпи на ринках, які швидко розвиваються і які забезпечуються зростаючим попитом і пропозицією товарів, відсувають на задній план проблеми конкуренції. Це відбувається, головним чином, через те, що збільшення ринкових часток підприємств відбувається не за рахунок конкурентів, а за рахунок збільшення кількості споживачів або обсягів (кратності) покупок вже існуючими споживачами. У цій ситуації інтенсивність конкуренції спадає.

8. *Рентабельність ринку та інтенсивність конкуренції.* Ринок з високою рентабельністю характеризується перевищенням попиту над пропозицією. Ця обставина дозволяє реалізувати цілі, які стоять перед підприємствами, відносно безконфліктними прийомами й методами і які не зачіпають інтересів конкурентів. Із зменшенням прибутковості бізнесу ситуація змінюється на протилежну.

Аналізуючи рівень та інтенсивність конкуренції на світових ринках, необхідно враховувати процеси регіоналізації та глобалізації. В результаті формування регіональних ринків визначаються їхні географічні межі. Це може позначитися на таких факторах, як асортимент продукції, вартість транспортних витрат тощо. І, навпаки, глобалізація сприяє розширенню географічних меж світових ринків і зменшенню можливості їхньої монополізації.

3. Показники і чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації)

Підприємства, які намагаються вийти на зовнішній ринок, повинні визначити показники і чинники своєї міжнародної конкурентоспроможності. Для виходу на міжнародний ринок підприємство насамперед повинно досягти певного рівня ефективності своєї роботи. Останніми десятиліттями для підвищення конкурентоспроможності підприємств і продукції на підприємствах запроваджуються системи якості з наступною їхньою сертифікацією. Система якості — це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, які необхідні для загального керівництва якістю на підприємстві.

У світі найбільш відома японська модель управління якістю продукції. Сутність цієї моделі полягає в тому, що відповідальність за забезпечення якості виробів покладається на найнижчі ланки виробничого процесу. При цьому переслідується мета — не виправлення допущеного браку, а запобігання йому на найбільш ранній стадії виробництва. Для цього створюються «гуртки якості», які складаються з робітників та майстрів з епізодичним залученням керівників більш високого рангу.

Едвард Демінг розробив Концепцію загального управління якістю, яка ґрунтується на таких «Чотирнадцяти принципах» управління якістю:

- 1) постійне вдосконалення товарів та послуг з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності;
- 2) відмова від низької якості в усьому;
- 3) усунення необхідності контролю за основною масою продукції через забезпечення якості продукту вже безпосередньо на місці виробництва;
- 4) зменшення кількості постачальників і встановлення довгострокових партнерських відносин на основі вірності і довіри;
- 5) постійне вдосконалення системи виробництва і обслуговування;
- 6) організація безперервного навчання (система глибокого знання);
- 7) запровадження сучасних методів керівництва з перенесенням акценту від контролю кількісних показників до якісних;
- 8) створення на підприємстві атмосфери відкритості і довіри;
- 9) усунення бар'єрів між підрозділами підприємства, поділу роботи на «свою» і «чужу». Персонал, який займається пошуком, проектуванням, виробництвом та продажем, повинен працювати як єдина команда;
- 10) відмова від лозунгів, транспарантів та настанов для робітників;
- 11) розроблення ефективних мотивацій до праці, завдяки чому робітники отримують задоволення від професійної майстерності;
- 12) підтримання у співробітників почуття професійної гордості;
- 13) запровадження на підприємстві енергійної програми з навчання і самовдосконалення;
- 14) прийняття будь-якої роботи та ідеї, корисних для конструктивних перетворень.

Для підприємств, які намагаються вийти зі своєю продукцією на зовнішній ринок, система якості є лише засобом на шляху одержання необхідного сертифікату, якого вимагають зовнішні споживачі.

Але формальне запровадження системи якості і одержання сертифікату на певну систему і продукцію може бути лише однією з необхідних, але аж ніяк не достатньою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Виходячи зі світової економічної практики, можна встановити, що критерієм ефективності підприємства є зростання добробуту власників (акціонерів, власників частки або паю), або, інакше, зростання вартості бізнесу. Це зростання може бути визначене як різниця між вартістю капіталу, який внесений акціонером (власником частки) під час створення підприємства, і вартістю цієї самої частки при її можливому продажу.

Показник ринкової вартості компанії реагує на будь-які зміни ситуації: зниження рентабельності випуску, погіршення платоспроможності, збільшення інвестиційного ризику, втрату конкурентної переваги — все це викликає зменшення ринкової вартості підприємства. У багатьох зарубіжних компаніях ринкова вартість бізнесу стала важливим об'єктом управління. Всі ключові управлінські рішення приймаються з метою збільшення ринкової вартості компанії.

Перед кожним підприємством у міру його розвитку виникають певні проблеми і завдання, рішення яких здійснюється шляхом застосування різних управлінських методик та технологій. Аналіз цих завдань дає можливість виявити ключові характеристики або показники конкурентоспроможності, які відображають стан розвитку підприємства.

4. Основні напрями і програми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації)

Для того щоб зберегти і зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, підприємству необхідно не тільки підтримувати високу конкурентоспроможність, а й постійно її підвищувати. Для вирішення цієї проблеми насамперед необхідно визначити чинники, які сприяють підвищенню міжнародної конкурентоспроможності.

Якщо фірма-виробник сприяє одержанню інституційним споживачем прибутку, то, таким чином, вона добивається високої конкурентоспроможності своєї продукції.

Прибуток — це різниця між валовим доходом і валовими витратами. Іншими словами, це сума всіх грошових надходжень, які одержані в результаті діяльності компанії, за відрахуванням тих витрат, яких ця діяльність вимагала. А тому прибуток і разом з тим конкурентоспроможність можуть бути підвищені за допомогою двох чинників: або шляхом зниження витрат, або підвищення доходу.

Витрати споживача можуть бути знижені в результаті:

- 1) зниження ціни товару, який споживається;
- 2) зменшення вартості його доставки, установки, налагодження та ін.;
- 3) скорочення вартості експлуатації продукту. Витрати на більшість видів складного устаткування і на деякі прості продукти не завершуються в момент їхньої купівлі. Наприклад, автомобіль потребує догляду, обслуговування, ремонту, може зношуватися з різною швидкістю та ін. Якщо виробник поставляє товар, який знижує витрати під час експлуатації то, тим самим він знижує витрати фірми-споживача;
- 4) зниження ризику виготовлення неякісного кінцевого продукту. За рахунок високої якості комплектуючих може бути послаблена небезпека випуску неякісного продукту і знижені спричинені цим витрати на гарантійний ремонт та зміну браку.

Такий самий важливий вплив, як витрати на рівень прибутковості фірми-споживача, має підвищення валового доходу в результаті використання певного товару.

В умовах формування ринкової економіки виникають специфічні проблеми щодо визначення основних напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, які увійшли в цей період реформ зовсім непідготовленими до конкурентної боротьби. А тому необхідно навести елементарний ринковий порядок на підприємстві за такими напрямками: відновити трудову дисципліну, запровадити прості заходи щодо підвищення якості продукції та контроль за фінансовими показниками.

Головною причиною збереження низької дисципліни є слабка мотивація праці через низьку і несвоєчасну оплату у поєднанні із стихійним характером скорочення персоналу. Справа в тому, що дирекції приватизованих фірм вважають за краще очікувати, поки зайві робітники звільняться самі, не витримавши низької і нерегулярно виплачуваної зарплати. В результаті відбувається погіршення якості персоналу тому, що першими звільнюються кращі — їм легше знайти гарну роботу, а залишаються гірші, яким ні на що більше розраховувати.

Вихід полягає в тому, щоб зробити процес звільнення керованим. Звільняти тих, хто того заслуговує. Таку політику можна реалізувати лише в тому випадку, якщо рядовим робітникам стає зрозумілою перспектива розвитку фірми і доцільність жорстких дисциплінарних заходів.

Друга типова проблема — нехтування якістю продукції. Мається на увазі не проблема підвищення якісних характеристик продукції в усій її повноті і складності, а усунення відвертої «халтури». Відсутність елементарного рівня якості просто викидає виробника за межі ринку.

Велику користь у первинному поліпшенні якості приносить проста процедура порівняння власної продукції з аналогічними товарами конкурентів. Також проблема вирішується за рахунок переходу на нові, якісніші комплектуючі, зміни дизайну, точніше додержання норм технологій, тобто практично без додаткових витрат. Конкурентоспроможність неможлива без установлення у фірмі духу боротьби з «халтурою».

Нарешті, ще одним загальнопоширеним джерелом низької конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є відношення до бухгалтерії як до чогось другорядного, необхідного лише «для звіту», ніж для вирішення життєво важливих завдань фірми.

Крім того, треба мати на увазі, що зараз на світовому ринку поступальні процеси пошуку нових машин і технологій, досконаліших товарів не припиняються ні на мить. А тому українським підприємцям, щоб не відстати від цього стрімкого руху, необхідно постійно підвищувати рівень своїх конкурентних можливостей. Цього можна досягти шляхом одержання згоди провідних міжнародних фірм не тільки придбати у них продукцію, а й активно співробітничати з ними на взаємовигідних умовах. Саме так формується сучасний потенціал підприємства і підвищуються його конкурентні можливості.

Для підтримання високого рівня конкурентних переваг використовується такий напрям, як державний вплив на процес забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств і галузей національної економіки. Це завдання повинно вирішуватися на основі державної програми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Основні зусилля держави мають бути спрямовані на пошук та «витягування» потенційно конкурентоспроможних необхідні умови для досягнення (за допомогою державної підтримки) в короткі строки конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках.