

Міністерство освіти і науки України
Запорізький національний університет

О.В. Іващенко

КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління проектами»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол № від

Запоріжжя
2019

УДК: 658:005.332.4:658.1(075.8)
I-247

Іващенко О.В. Конкурентний аналіз та діагностика стану підприємства : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління проектами». Запоріжжя: ЗНУ, 2019. 74 с.

Конспект лекцій є однією з найважливіших складових навчально-методичного забезпечення навчальної дисципліни. Майбутнім фахівцям у сфері управління проектами потрібно вміти аналізувати конкурентне середовище та загрози, що можуть бути пов'язані з конкуренцією на ринку. Тому у цьому виданні представлено теоретичні основи конкурентного аналізу та розробки конкурентних стратегій підприємства. Визначено сутність конкуренції та її прояви на різних ринках, подано інформацію про нормативно-правову базу захисту конкуренції в Україні, приділено увагу методам несумлінної конкуренції як основної загрози для безпеки підприємств. Наведено сутність конкурентного аналізу та оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємств. Крім того, визначено сутність конкурентних стратегій і умови їх вибору для різних ринкових суб'єктів. У виданні подано конспект лекцій з дисципліни, основні терміни та поняття, запитання для самоперевірки, тести, термінологічний словник і список рекомендованої літератури.

Для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління проектами».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОБ'ЄКТІВ РИНКУ.....	5
ЛЕКЦІЯ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	5
ЛЕКЦІЯ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА ЗАХИСТУ КОНКУРЕНЦІЇ.....	14
ЛЕКЦІЯ 3. АНАЛІТИЧНІ МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТІВ У ГАЛУЗІ.....	21
ЛЕКЦІЯ 4. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОБ'ЄКТІВ РИНКУ	34
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ (ПОЛІТИКИ) ПІДПРИЄМСТВА.....	42
ЛЕКЦІЯ 5. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	42
ЛЕКЦІЯ 6. ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ БАЗОВИХ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГАЛУЗЕЙ.....	48
ЛЕКЦІЯ 7. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	61
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	69
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	72

ВСТУП

Дисципліна «Конкурентний аналіз та та діагностика стану підприємства» належить до цикла професійної підготовки магістрів зі спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління проектами» та знайомить студентів із широким колом питань, пов'язаних із конкуренцією на ринку, конкурентним аналізом, оцінкою конкурентоспроможності підприємства та розробкою конкурентної стратегії.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є сутність і особливості конкурентного аналізу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції (послуг, робіт) у ринкових умовах.

Метою викладання навчальної дисципліни «Конкурентний аналіз та та діагностика стану підприємства» є висвітлення питань, пов'язаних з конкурентним аналізом, оцінкою конкурентоспроможності окремих ринкових об'єктів й особливостями формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Основними **завданнями** викладання дисципліни «Конкурентний аналіз та та діагностика стану підприємства» є:

- ознайомлення з основними поняттями дисципліни;
- розгляд нормативно-правової бази щодо конкуренції;
- визначення сутності конкурентоспроможності об'єктів ринкових відносин;
- узагальнення знань щодо типів ринків;
- ознайомлення з внутрішньогалузевим структурним аналізом;
- розгляд особливостей оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- визначення сутності різних видів конкурентних стратегій;
- ознайомлення з комплексною оцінкою конкурентоспроможності продукції і підприємства;
- узагальнення знань щодо підходів до формування та реалізації конкурентних стратегій.

Дисципліна «Конкурентний аналіз та та діагностика стану підприємства» базується на знаннях таких дисциплін: «Економіка підприємства», «Економічна теорія», «Основи бізнесу», «Менеджмент», «Маркетинг», які створюють методологічне підґрунтя для опанування положень вказаної дисципліни. Теоретичною та методичною основою навчальної дисципліни «Конкурентний аналіз та конкурентна політика» слугували дослідження вітчизняних і закордонних вчених.

Мета видання – допомогти студентам у засвоєнні лекційного матеріалу з дисципліни «Конкурентний аналіз та та діагностика стану підприємства».

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОБ'ЄКТІВ РИНКУ

ЛЕКЦІЯ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Навчальні цілі:

- з'ясувати сутність ринкової конкуренції;
- розглянути види конкуренції;
- визначити моделі конкуренції;
- ознайомитися з сутністю конкурентоспроможності різних об'єктів ринкових відносин.

План

1. Поняття ринкової конкуренції.
2. Моделі конкуренції.
3. Конкурентоспроможність об'єктів ринкових відносин.

Основні терміни та поняття:

- конкуренція;
- параметричні конкуренти;
- товарні конкуренти;
- марочні конкуренти;
- конкуренти бажання;
- цінова конкуренція;
- нецінова конкуренція;
- цінові війни;
- досконала (чиста) конкуренція;
- монополістична конкуренція;
- олігополістична конкуренція;
- чиста монополія;
- конкурентоспроможність продукції;
- конкурентоспроможність підприємства;
- конкурентоспроможність кластера;
- конкурентоспроможність галузі;
- конкурентоспроможність регіону;
- конкурентоспроможність країни.

1. Поняття ринкової конкуренції

! **Конкуренція** (від лат. *concurrentia* – зіштовхуватися) – суперництво у будь-якій сфері (галузі) між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети.

Найбільш повно правила конкуренції викладені в ст. 85, 86 і 91 «Римського договору про створення ЄС». Відповідно до цих статей забороняються будь-які угоди між підприємствами, рішення про об'єднання підприємств та їх координована діяльність, що мають на меті перешкодити, обмежити або порушити волю конкуренції усередині ЄС. Угоди такого роду вважаються позбавленими юридичної чинності. Несумісною із принципами ЄС вважається також індивідуальна монополістична практика, заснована на встановленні однією або декількома фірмами пануючого положення на ринку та зловживання їм. Забороняється будь-яка форма допомоги з боку держави, що порушує або загрожує порушенню конкуренції, створюючи сприятливі умови деяким підприємствам або видам продукції. Для полегшення контролю над антиконкурентною практикою в ЄС діє система нотифікацій і реєстрації угод і видів комерційної практики, що можуть підпасти під дію правил конкуренції.

Основу поняття «конкуренція» складають людські потреби, які можуть бути задоволені за допомогою різних товарів, послуг, ідей.

Конкуренти, з якими зіштовхується компанія, можуть бути виробниками (продавцями) аналогічної продукції, що відрізняється окремими параметрами (параметричні конкуренти), зовнішнім виглядом і функціями (товарні конкуренти) або марками (марочні конкуренти), а також принципово іншої продукції, що конкурує на рівні бажань (конкуренти бажання). В останньому випадку йдеться про підприємства різних галузей бізнесу, що реалізують товари та послуги одним і тим самим споживачам. Наприклад, якщо споживач збирається витратити свої гроші на відпочинок, в якості конкурентів можуть виступити фірми, що пропонують «що-небудь для читання», «що-небудь для прогулянки в гори», «що-небудь для плавання» і т.п.

У практиці бізнесу прийнято виділяти **ціну** та **нецінові чинники**, а також відповідні їм *види конкуренції*.

Цінова конкуренція є формою конкуренції, заснованою на більш низькій ціні (собівартості) пропонованої продукції (послуг). На практиці вона застосовується:

- великими компаніями, орієнтованими на масовий попит;
- фірмами, в яких немає достатніх сил і можливостей у сфері нецінової конкуренції, а також у ході проникнення на ринки з новими товарами;
- фірмами при зміцненні позицій у випадку раптового загострення проблеми збуту.

За прямої цінової конкуренції фірми широко сповіщають про зниження цін на товари. За прихованої цінової конкуренції на ринок виводиться новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, ціна при цьому підвищується несуттєво.

Крайньою формою цінової конкуренції є «**цінові війни**» – витіснення конкурентів шляхом послідовного зниження цін.

Нецінову конкуренцію застосовують, коли вирішальну роль грають якість продукції, її новизна, дизайн, пакування, фірмовий стиль, сервіс, нериночні

методи впливу на споживача, тобто чинники, що побічно пов'язані або зовсім не пов'язані з ціною.

Незаконними методами нецінової конкуренції є: промислове шпигунство; переманювання фахівців, що володіють виробничими секретами; випуск підроблених товарів тощо.

На більшості ринків економічно розвинених країн нецінова конкуренція є найпоширенішою формою конкурентної боротьби. Навпаки, український ринок частіше характеризується переважним розвитком цінової конкуренції, що пояснюється в основному низькою платоспроможністю споживачів.

2. Моделі конкуренції

До середини ХХ ст. сформувалися загальні положення про сутність конкуренції і її основні рушійні сили, що виразилося у визначенні **чотирьох класичних моделей**: досконала (чиста) конкуренція; монополістична конкуренція; олігополістична конкуренція; чиста монополія. Ці моделі й зараз є основою в дослідженні конкуренції і конкурентних переваг.

На ринку **чистої конкуренції** (необмежена кількість фірм, абсолютний ступінь стандартизованості продукції, однакова та мала потужність фірм і т.п.) у рівноважному стані ціна товару знижується до мінімального рівня та наближається до вартості засобів виробництва. Але умовність цієї моделі, а також абстрактність її вихідних положень не дозволяють за її допомогою описати реально існуючі ринки. Разом з тим модель чистої конкуренції має велике теоретичне значення для вивчення реальних ринків, де конкуренція обмежена різними об'єктивними та суб'єктивними причинами.

За деякими оцінками, близько 75% усіх компаній конкурують на ринках, де збутова система функціонує в умовах **монополістичної конкуренції**, коли конкурентне середовище заповнене великою кількістю дрібних і середніх фірм, жодна з яких не має значної частки в загальному обсязі продажів. Ключова особливість такого ринку – відсутність широковідомих лідерів, що спроможні впливати на розвиток умов і тенденцій функціонування галузі. Цей стан пояснюється такими економічними й (або) історичними причинами:

- відсутність істотних перешкод для організації бізнесу;
- неефективність великого масштабу виробництва через високий ступінь диференціації продукції, потреби покупців в індивідуально виготовлених товарах;
- державне регулювання бізнесу з метою підтримки високого рівня конкуренції в галузі;
- «молодість» галузі, коли жодна з компаній ще не придбала досвіду для заняття великої частки ринку.

Модель олігополістичної конкуренції має істотні відмінності від розглянутих моделей:

- невелика кількість конкурентів;

- продукція, що виробляється, може бути як стандартизованою (промислові товари), так і диференційованою (споживчі продукти);
- ефективність роботи вимагає, щоб виробнича потужність кожної компанії посідала більшу частку сукупного ринку (звичайно сумарна частка чотирьох-восьми найбільш великих компаній олігополістичного ринку не нижче 60% загального обсягу реалізованої продукції);
- велика взаємозалежність конкурентів;
- переважно нецінова конкуренція.

Кожна велика компанія в умовах олігополії намагається поводитися як монополія, діяльність якої, однак, обмежена міцністю конкурентів. Конфлікти на такому ринку іноді призводять до запеклої конкурентної боротьби.

На практиці частіше відбувається зворотнє. Підприємства прагнуть дійти згоди з приводу цін, спільного використання каналів реалізації продукції. У результаті підприємства-олігополісти фактично діють як монополіст.

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

Оскільки монополіст діє на ринку один, то намагається вибрати для себе найбільш вдале співвідношення комбінації «ціна – кількість», максимізуючи прибуток.

У довгостроковому періоді монополія досягає всієї можливої економії від масштабів виробництва. Однак споживачі не одержують всіх переваг від низьких витрат монополіста, тому що монополістна ціна, як правило, значно перевищує рівень середніх сукупних і граничних витрат.

Іноді, замість того, щоб встановлювати ціну на рівні, що дає можливість досягати максимального прибутку у короткостроковому періоді, монополіст може призначити трохи меншу ціну. Таке ціноутворення, що лімітує, застосовується у випадку, якщо монополіст має серйозні переваги перед потенційними конкурентами по питомих витратах й обмежує короткостроковий прибуток винятково з метою утруднення входу на ринок.

Негативний вплив монополізації ринків на розвиток економіки пояснюється таким:

- порушуються основні права кінцевих споживачів, тому що вони змушені здобувати товари за завищеними цінами при штучно заниженій пропозиції;
- надмірна концентрація виробництва придушує розвиток підприємництва;
- монополізація приводить до структурних диспропорцій у розвитку ринку.

3. Конкуренентоспроможність об'єктів ринкових відносин

Конкуренентоспроможність – це показник, що цікавить як виробника, так і споживача продукції. Виробник зацікавлений у тому, щоб його продукція була продана, для цього вона повинна бути високої якості й мати мінімальну ціну, а споживач зацікавлений у придбанні продукції, що повністю задовольняє його потребам з погляду якості та ціни.

Цілком природно, що в ієрархії понять конкуренентоспроможності базовим є «конкуренентоспроможність продукції», що може розглядатися для різних видів товарів (виробничо-технічного призначення, споживчого призначення, послуг, інформації й т.п.).

! **Конкуренентоспроможність продукції** – це здатність продукції відповідати вимогам даного ринку в розглянутий період у порівнянні з аналогом-конкуренентом.

Оцінкою конкуренентоспроможності товарів і послуг займаються різні су'єкти ринку: виробники, продавці, споживачі. З ряду аналогів споживач обирає товар, послугу, що найбільше відповідає його потребам, тому можна погодитися й з таким варіантом: конкуренентоспроможність товару показує ступінь привабливості для споживача, що здійснює реальну покупку.

З позиції суб'єкта господарювання: конкуренентоспроможність товару – це здатність товару забезпечити комерційний успіх в умовах конкуренції.

На поняття «конкуренентоспроможність підприємства» впливає той факт, що саме підприємство може виступати як:

- товар, що має ринкову вартість на фондових ринках (курс акцій, ринкова вартість бізнесу);
- товар, що має інвестиційну вартість на ринку капіталів (вартість інвестицій в існуючий бізнес і його диверсифікованість).

☛ **зверніть увагу.** В умовах гіперконкуренції серед суб'єктів конкуренції з'являється новий тип – **територіально-галузевий технологічний кластер** як структура, яка поєднує підприємства по всіх етапах виробничого ланцюжка (видобуток сировини, первинна переробка, збут, післяпродажне обслуговування), що включає виробничі, збутові, фінансові підприємства, наукові й освітні установи з різних сфер діяльності, галузей промисловості, різних регіонів і навіть держав.

Кластери можуть бути створені за галузевою (технологічною) ознакою на основі макротехнологій, за ознакою інвестиційної привабливості підприємства з урахуванням класифікації прямих інвестицій у виробництво – на ресурсно-орієнтовані (видобуток і переробка сировинних ресурсів), витратно-орієнтовані (виробництво з високою доданою вартістю), ринково-орієнтовані (стратегічні інвестиції). Визначення конкуренентоспроможності об'єктів ринкових відносин подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення конкурентоспроможності об'єктів ринкових відносин

Поняття	Визначення
Конкурентоспроможність підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – для споживачів – здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів; – для конкурентів – здатність робити товари та послуги, що відповідають вимогам внутрішніх і світових ринків, і створювати умови росту потенціалу конкурентоспроможності; – для суб'єктів ринку (партнерів (галузь, регіон, кластер, держава)) – здатність робити конкурентоспроможну продукцію та створювати умови росту потенціалу конкурентоспроможності на основі інноваційних чинників росту; – для інвесторів – здатність використовувати ресурси підприємства для розвитку та розширення ринків збуту, збільшення ринкової вартості підприємства
Конкурентоспроможність кластера	Здатність використовувати потенціал макротехнологій для одержання мультиплікативних ефектів на всіх рівнях вертикальної інтеграції виробництва товарів і послуг, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і нарощувати переваги за рахунок лідерства в технологіях виробництва, оптимізації форм організації й управління збутом як базової умови потенційного росту конкурентоспроможності
Конкурентоспроможність галузі	Здатність галузі робити товари та послуги, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і створювати умови росту потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі на основі базових макротехнологій (організація виробництв із високою доданою вартістю, з високим рівнем переробки, з високим науково-технічним потенціалом)
Конкурентоспроможність регіону	Здатність регіону робити товари та послуги, які відповідають вимогам внутрішніх і світових ринків, створювати умови нарощування регіональних ресурсів для забезпечення росту потенціалу конкурентоспроможності господарювання зі швидкістю, що забезпечує стійкі темпи росту ВВП й якість життя населення регіону на рівні світових стандартів

Конкуренто-спроможність країни	Здатність країни робити товари та послуги, що відповідають вимогам світових ринків, і створювати умови нарощування державних ресурсів зі швидкістю, що дозволяє забезпечувати стійкі темпи росту ВВП й якість життя населення на рівні світових стандартів.
--------------------------------	---

Питання для поглибленого вивчення теми

1. Конкуренція як системоутворюючий елемент ринкової економіки.
2. Фірма як основний суб'єкт конкуренції.
3. Ринок і ринкова ніша.
4. Визначення ринкової конкуренції.
5. Конкуренція проти монополізму.
6. Конкурентне співтовариство фірм і стійкість економіки.
7. Конкуренція й якість ринку.
8. Конкурентні співтовариства фірм і механізм НТП.
9. Цінність товару для споживача та методи її підвищення.
10. Запас конкурентоспроможності.
11. Конкурентоспроможність співтовариства фірм і міжнародна конкурентоспроможність націй.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте фірму як основний суб'єкт конкуренції.
2. У чому полягає сутність конкуренції ринку?
3. Визначте сутність цінності товару для споживача та методи її підвищення.
4. Дайте визначення запасу конкурентоспроможності.
5. Охарактеризуйте проблеми розвитку конкуренції і конкурентних відносин у сучасній Україні.

Тести для самоперевірки

1. Цінова конкуренція являє собою:
 - А) форму конкуренції, засновану на більш низькій ціні пропонованої продукції або послуг;
 - Б) форму конкуренції, засновану на більш високій ціні пропонованої продукції або послуг;
 - В) суперництво у будь-якій сфері (галузі) між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими в досягненні переваги в ціні.

2. Такі характеристики як необмежена кількість фірм, абсолютний ступінь стандартизованості продукції й т.п. характеризують ринок:
 - А) монополістичної конкуренції;

- Б) олігополістичної конкуренції;
- В) досконалої конкуренції;
- Г) монополії.

3. З позиції суб'єкта господарської діяльності конкурентоспроможність товару – це:

- А) здатність товару забезпечити комерційний успіх в умовах конкуренції;
- Б) ступінь привабливості для споживача, що здійснює реальну покупку;
- В) здатність продукції відповідати вимогам даного ринку в розглянутий період у порівнянні з аналогом-конкурентом.

4. Здатність використовувати потенціал макротехнологій для одержання мультиплікативних ефектів на всіх рівнях вертикальної інтеграції виробництва товарів і послуг, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і нарощувати переваги за рахунок лідерства в технологіях виробництва, оптимізації форм організації й управління збутому як базової умови потенційного росту конкурентоспроможності визначає конкурентоспроможність:

- А) підприємства;
- Б) галузі;
- В) кластера;
- Г) регіону;
- Д) країни.

5. Різновид конкурентів, які належать до різних галузей бізнесу, але реалізують товари та послуги тим самим споживачам, зветься:

- А) параметричні конкуренти;
- Б) конкуренти бажання;
- В) марочні конкуренти.

6. За прямої цінової конкуренції:

- А) фірми широко сповіщають про зниження цін на товари, що випускаються і є на ринку;
- Б) на ринок виводиться новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, ціна при цьому підвищується несуттєво;
- В) фірми не сповіщають про зниження цін товарів, що випускаються і є на ринку.

7. Модель олігополістичної конкуренції характеризується:

- А) наявністю великої кількості дрібних і середніх фірм, жодна з яких не має значної частки в загальному обсязі продажів;
- Б) необмеженою кількістю фірм, абсолютним ступенем стандартизованості продукції і т.п.;
- В) невеликою кількістю та взаємозв'язком конкурентів.

8. Різновид конкурентів, які роблять продукцію, що відрізняється зовнішнім виглядом і функціями, зветься:

- А) параметричні конкуренти;
- Б) конкуренти бажання;
- В) марочні конкуренти;
- Г) товарні конкуренти.

9. Монополістична конкуренція характеризується:

- А) наявністю великої кількості дрібних і середніх фірм, жодна з яких не має значної частки в загальному обсязі продажів;
- Б) необмеженою кількістю фірм, абсолютним ступенем стандартизованості продукції і т.п.;
- В) невеликою кількістю й взаємозв'язком конкурентів.

10. Конкурентоспроможність країни – це:

- А) здатність використовувати потенціал макротехнологій для одержання мультиплікативних ефектів на всіх рівнях вертикальної інтеграції виробництва товарів і послуг, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і нарощувати переваги за рахунок лідерства в технологіях виробництва, оптимізації форм організації й управління;
- Б) здатність суб'єктів господарювання виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, створювати умови для росту потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі з використанням базових макротехнологій;
- В) здатність робити товари та послуги, що відповідають вимогам світових ринків, створювати умови для нарощування державних ресурсів зі швидкістю, яка дозволяє забезпечувати стійкі темпи росту ВВП та якість життя населення на рівні світових стандартів.

ЛЕКЦІЯ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА ЗАХИСТУ КОНКУРЕНЦІЇ

Навчальні цілі:

- з'ясувати особливості законодавства України про захист економічної конкуренції;
- визначити сутність і методи несумлінної конкуренції;
- ознайомитися з антимонопольною політикою в Україні.

План

1. Законодавство України про захист економічної конкуренції.
2. Сутність несумлінної конкуренції.
3. Антимонопольна політика в Україні.

Основні терміни та поняття:

- законодавство про захист економічної конкуренції;
- несумлінна конкуренція;
- методи несумлінної конкуренції;
- промислове шпигунство;
- протекціонізм;
- демпінг;
- дискредитація;
- дифамація;
- конкурентна політика;
- завдання Антимонопольного комітету України;
- функції Антимонопольного комітету України.

1. Законодавство України про захист економічної конкуренції

Законодавство України про захист економічної конкуренції представлено такими основними нормативними актами: Конституція України, Господарський кодекс України; Закони України: «Про Антимонопольний комітет України», «Про захист економічної конкуренції», «Про захист від несумлінної конкуренції», «Про природні монополії»; підзаконні нормативні акти: «Правила розгляду заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції», «Положення про порядок проведення перевірок дотримання законодавства про захист економічної конкуренції» й іншими підзаконними нормативними актами, які розробляються Антимонопольним комітетом України тощо.

Структурно в законодавстві про захист економічної конкуренції України можна виділити два основних правових інститути: інститут антимонопольного регулювання й інститут захисту від несумлінної конкуренції. Але, крім цих інститутів, існує також низка інших інститутів: інститут статусу та діяльності природних монополій, інститут господарсько-правової відповідальності за

порушення законодавства про захист економічної конкуренції, інститут статусу антимонопольних органів, інститут порядку розгляду заяв і справ антимонопольними органами.

Регулювання антимонопольно-конкурентних відносин, по-перше – здійснюється як у межах сфери господарювання, так й у сфері цивільно-правових відносин, по-друге – суб'єктами відносин, крім суб'єктів господарювання є, в окремих випадках, і фізичні особи – споживачі (Закони України «Про захист економічної конкуренції» (ст.ст. 2, 4), «Про захист від несумлінної конкуренції» (преамбула Закону), по-третє – норми заборони та відповідальності фізичних осіб за порушення в сфері антимонопольно-конкурентних відносин існують як у Кодексі України про адміністративні правопорушення (ст.ст. 164-3, 166-1, 166-2, 166-3, 166-4), так й у Кримінальному кодексі України (ст.ст. 226, 227, 228, 229, 231, 232). Тобто у законодавстві про захист економічної конкуренції застосовуються норми різних галузей права.

2. Сутність несумлінної конкуренції

Методи несумлінної конкуренції і монополізм мають давнє походження й тривалу історію. Вони з'явилися разом з інститутом конкуренції і становленням товарно-грошових відносин у державах Древнього світу. Так, про ринкові відносини в VI ст. до н.е. Анахарсис ((грец. Ἀναχάρσις / Αναχουρσις) (остання чверть VII – середина VI століття до н. е.) – напівлегендарний скіфський мудрець) висловлювався так: «Ринок – це місце, навмисно призначене, щоб обманювати й обкрадати один одного».

Термін «несумлінна конкуренція» уперше з'явився у Франції у середині XI ст., а в різних інтерпретаціях (тіньова, нелегальна, тотальна конкуренція; concurrence déloyale, unlautern wettbewerb, unfair competition) поширився в інших країнах і став економіко-правовою категорією.

Одночасно почали зароджуватися й розвиватися методи несумлінної цінової конкуренції, практикуватись таємні та явні змови проти торговельних конкурентів; в економічну практику поступово увійшла комерційна розвідка (промислове шпигунство), почали викрадатися військові та технологічні таємниці конкурентів окремими ремісничими цехами та державами.

Разом із розвитком економічних відносин методи несумлінної конкуренції невпинно вдосконалювались. Так, з появою в XVII ст. перших акціонерних товариств почалася несумлінна боротьба за контрольні пакети акцій конкурентів; з появою газет і періодичних видань – «замовні» статті, несумлінна реклама і т.д. Останніми роками до процесів несумлінної конкуренції залучаються хакери (комп'ютерні зломщики) – особи, що проникають у комп'ютерні мережі та бази даних конкурентів тощо, з метою промислового шпигунства й дезорганізації роботи конкуруючих фірм. На телебаченні та радіо застосовуються методи непрямой компрометації і дифамації конкурентів, та інші методи.

До методів несумлінної конкуренції відносять:

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

2. Пряма або непряма дезінформація конкурентів і споживачів (всі форми ведення справ під не своїм ім'ям – використання чужих брендів і логотипів, а також виготовлення власної продукції під чужими товарними знаками).

3. Методи силового впливу на конкурентів (в основному дії карного характеру, що мають на меті змусити діяти конкурентів в «потрібному» напрямку, наприклад, шантаж, залякування, демонстрація сили, кіднепінг, фізичне усунення конкурентів; навмисне використання в конкурентній боротьбі державних силових і контрольних органів (міліції, служби безпеки, податкової інспекції і поліції, пожежної охорони і т.д.).

4. Дискредитація (дифамація) конкурентів, поширення про них ганебних відомостей у рекламі, засобах масової інформації або іншим чином з метою спалювати конкретних осіб або їх товари.

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

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

7. Специфічні методи несумлінної конкуренції, що пов'язані з акціонерною справою та біржовою торгівлею, боротьбою за контрольний пакет акцій конкуруючої компанії.

8. Бойкот або спонукання до бойкоту товарів конкурентів.

9. Позбавлення конкурентів ринків сировини або збуту товарів.

10. Використання в економічних відносинах асиметричної інформації (інсайдерська торгівля).

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

Існують також інші методи несумлінної конкуренції, які можуть по-різному поєднуватись та взаємно доповнюватись, про що необхідно завжди пам'ятати.

3. Антимонопольна політика в Україні

☞**зверніть увагу.** Антимонопольне законодавство в Україні представлено законами України: «Про Антимонопольний комітет України» (1993 р.), «Про захист від несумлінної конкуренції» (1996 р.), «Про природні монополії» (2000 р.), «Про захист економічної конкуренції» (2001 р.) та ін.

На початку 1990-х рр. головний акцент у вітчизняній антимонопольній політиці робився на подоланні та обмеженні монополізму. Економічна політика держави в той період закономірно отримала форму антимонопольної політики.

У соціально-економічних умовах докорінною проблемою антимонопольної політики стало не тільки усунення монополізму, а створення ефективного конкурентного середовища, здатного забезпечити постійне економічне зростання. Це призвело до трансформації антимонопольної політики держави в конкурентну політику, а антимонопольного законодавства – у конкурентне законодавство.

Зверніть увагу. Стратегічною метою конкурентної політики є державна підтримка ефективної конкуренції і створення рівних умов для всіх суб'єктів ринкових відносин.

Головне завдання конкурентної політики – формування середовища, за якого дії ринкових агентів, що порушують конкурентні правила, стають економічно не вигідними.

Державний контроль за дотриманням конкурентного законодавства, захист інтересів підприємців і споживачів від його порушень здійснює Антимонопольний комітет України, керуючись відповідним законом в межах своїх повноважень.

Основними завданнями Антимонопольного комітету України є:

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

До методів здійснення конкурентної політики належать:

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

Конкурентна політика – це система заходів держави щодо створення та розвитку конкурентного середовища, регулювання конкурентних відносин і конкурентного процесу з метою підтримки та заохочення економічної конкуренції, боротьби з негативними наслідками монополізму, захисту законних інтересів підприємців і споживачів.

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

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

Правовою базою конкурентної політики є конкурентне законодавство.

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

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

Питання для поглибленого вивчення теми

1. Проблеми розвитку конкуренції і конкурентних відносин у сучасній Україні.
2. Типи поведінки великих підприємств на шляху до ринку (монополізм особливого типу, формування силової стратегії).
3. Проблеми ринкового становлення спеціалізованих підприємств в Україні.
4. Особливості функціонування малого бізнесу та дрібних піонерних фірм.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте законодавство України про захист економічної конкуренції.
2. Дайте визначення несумлінної конкуренції.
3. Охарактеризуйте методи несумлінної конкуренції.
4. У чому полягає сутність антимонопольної політики в Україні?
5. Назвіть основні завдання Антимонопольного комітету України.

Тести для самоперевірки

1. Структурно в законодавстві про захист економічної конкуренції України виділяють:

А) два основних правових інститути: інститут антимонопольного регулювання й інститут захисту від несумлінної конкуренції;

Б) три основних правових інститути: інститут антимонопольного регулювання, інститут забезпечення економічної конкуренції й інститут захисту від несумлінної конкуренції;

В) основний правовий інститут – інститут захисту від несумлінної конкуренції.

2. До особливих методів несумлінної конкуренції в сфері міждержавних відносин відносять:

А) політику протекціонізму та режим найбільшого сприяння для місцевих виробників;

Б) використання в економічних відносинах асиметричної інформації;

В) дискредитацію конкурентів.

3. Позитивною рисою протекціонізму є:

А) монополізм вітчизняного виробника;

Б) свобода торгівлі, поглиблення міжнародного розподілу праці;

В) захист нових галузей національної економіки.

4. «Цінова війна» – це:

А) процес витиснення конкурентів шляхом послідовного підвищення цін, розраховуючи на фінансові труднощі конкурентів, що пропонують аналогічні товари, собівартість яких нижче;

Б) процес витиснення конкурентів шляхом різкого зменшення цін, розраховуючи на фінансові труднощі конкурентів, що пропонують аналогічні товари, собівартість яких вище;

В) процес витиснення конкурентів шляхом послідовного зменшення цін, розраховуючи на фінансові труднощі конкурентів, що пропонують аналогічні товари, собівартість яких вище.

5. Протекціонізм – це:

А) економічна політика держави, спрямована на захист національної економіки від іноземних конкурентів;

Б) економічна політика держави, спрямована на злиття національної та іноземної економіки;

В) економічна політика держави, спрямована на захист національного виробника за кордоном.

6. Демпінг – це:

А) ведення цілеспрямованої цінової політики, спрямованої на усунення конкурентів з ринку, шляхом зниження цін;

Б) ведення цілеспрямованої нецінової політики, спрямованої на усунення конкурентів з ринку;

В) ведення цілеспрямованої цінової політики, спрямованої на усунення конкурентів з ринку, шляхом підвищення цін.

7. Система заходів держави щодо створення та розвитку конкурентного середовища, регулювання конкурентних відносин і конкурентного процесу з метою підтримки та заохочення економічної конкуренції, боротьби з негативними наслідками монополізму, захисту законних інтересів підприємців і споживачів, носить назву:

- А) протекціоністська політика;
- Б) конкурентна політика;
- В) антимонопольна політика.

8. Неправомірне використання чужої упаковки – це:

- А) здійснення переробки вторинної сировини з порушенням ліцензійних умов;
- Б) здійснення недобросовісної конкуренції;
- В) використання матеріалу не передбаченого правилами ДП «Укрпошта» для пакування бандеролей.

9. У сфері здійснення контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції Антимонопольний комітет України не має повноважень:

- А) розглядати заяви та справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції і проводити розслідування за цими заявами та справами;
- Б) розглядати справи про адміністративні правопорушення, ухвалювати постанови та перевіряти їх законність та обґрунтованість;
- В) проводити дізнання у справах про підкуп працівників постачальника або покупця конкурента.

10. Промислове шпигунство; переманювання фахівців, що володіють виробничими секретами; випуск підроблених товарів відносять до:

- А) незаконних методів нецінової конкуренції;
- Б) незаконних методів цінової конкуренції;
- В) «цінової війни».

ЛЕКЦІЯ 3. АНАЛІТИЧНІ МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТІВ У ГАЛУЗІ

Навчальні цілі:

- визначити сутність структурного аналізу галузей;
- вивчити особливості п'яти конкурентних сил;
- з'ясувати напрямки конкурентної стратегії;
- ознайомитися зі стратегічними групами та суперництвом між фірмами.

План

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

Основні терміни та поняття:

- структура галузі;
- п'ять конкурентних сил;
- бар'єри входження в галузь;
- бар'єри виходу з галузі;
- напрямки конкурентної стратегії;
- стратегічні групи;
- інтенсивність конкурентної боротьби за споживача.

1. Структурний аналіз галузей

Сутність формулювання конкурентної стратегії складається у зіставленні компанії і її оточення. Структура галузі значною мірою визначає конкурентні правила гри, а також варіанти стратегій, що розробляють для фірми.

Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил. Сукупний вплив цих сил визначає кінцевий потенціал прибутковості в галузі, вимірюваний як довгостроковий показник прибутку на інвестований капітал. Не всі галузі мають однаковий потенціал.

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

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

Галузь – група компаній, що виробляють продукти, які є близькими субститутами.

П'ять конкурентних сил: загроза входження на ринок нових учасників; загроза появи субститутів; ринкова влада покупців; ринкова влада постачальників; суперництво між діючими конкурентами.

Розглянемо ці п'ять конкурентних сил ринку.

1. Загроза входження в галузь нових конкурентів.

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

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

Бар'єри входження. Існують такі основні джерела виникнення бар'єрів для входження в галузь:

1. Економія на масштабі – означає скорочення питомих витрат на виробництво одиниці продукту (або на здійснення окремої операції або функції в загальному процесі виробництва продукту) при зростанні абсолютних обсягів виробництва за певний період. Також економія на масштабі має місце при економії шляхом вертикальної інтеграції.

2. Диференціація продукції – фірми, що діють у галузі, користуються перевагами відомого бренда та лояльності споживачів, що є результатом витрачених зусиль у сферах реклами та обслуговування, шляхом додання продуктові якісних відмінностей, або просто завдяки тому, що першими почали її виробництво.

3. Потреба в капіталі – необхідність інвестувати значні фінансові ресурси для можливості успішно конкурувати, особливо якщо йдеться про ризиковані або авансові вкладення, що не відшкодовуються, в рекламу або наукові дослідження та розробки.

4. Витрати перемикання. Бар'єр для входження в галузь створюється присутністю витрат перемикання, прикладом яких можуть бути разові витрати покупця, які він несе при переході від одного постачальника товару до іншого. Крім того, до витрат перемикання можуть входити витрати на перепідготовку персоналу; на придбання нового допоміжного обладнання; витрати, у тому числі часу, на тестування або перевірку якості нового джерела постачання; витрати, пов'язані з наданням технічної допомоги з боку продавця, і навіть психологічні витрати, пов'язані з розривом відносин.

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

6. Вартісні перешкоди, що не пов'язані з масштабом – це чинники, що визначають найбільш істотні переваги такого роду:

– сприятливе розташування. Діючі фірми могли влаштуватися на зручних місцях до того, як ринкові сили «накрутили» ціни на продукцію до рівня, що відбиває її реальну вартість;

– державні субсидії. Пільгові державні субсидії можуть слугувати діючим фірмам джерелом довгострокової переваги;

– крива навчання або досвіду. У деяких видах бізнесу спостерігається тенденція до зниження питомих витрат з мірою нагромадження фірмою досвіду виробництва. Під зниженням витрат мається на увазі те, що працівники вдосконалюють свої навички та підвищують продуктивність (класична крива навчання), росте ефективність планування виробництва, використання встаткування, засобів виміру й контролю, розробляються спеціалізоване встаткування й процеси і т.д. Досвід може слугувати джерелом зниження витрат у маркетингу, збуті тощо, так само як у виробництві або окремих виробничих операціях.

Нові фірми, що не мають досвіду, неминуче матимуть більш високий рівень витрат у порівнянні з діючими та будуть змушені нести значні стартові збитки.

Державна політика. Держава може обмежити або навіть закрити входження в ту або іншу галузь за допомогою таких засобів як вимога ліцензування й обмеження на використання джерел сировини (наприклад, вугленосних шарів або схилів гір для будівництва гірськоколізних трас). Політика уряду, безумовно, несе пряму суспільну вигоду, але нерідко має й вторинні наслідки, з погляду входження, які залишаються непоміченими.

2. Інтенсивність суперництва між діючими конкурентами.

Суперництво між діючими конкурентами набуває відому форму з використанням тактик, заснованих на цінній конкуренції, рекламної боротьби, освоєнні нової продукції, розширенні обслуговування споживачів і наданні гарантій. У більшості галузей конкурентні дії однієї фірми впливають на її конкурентів і можуть спровокувати відповідні дії. Тобто фірми взаємозалежні.

Деякі форми конкуренції, насамперед, цінова конкуренція, вкрай нестабільні та цілком можуть призвести до погіршення стану всієї галузі з погляду прибутковості.

Інтенсивність суперництва є результатом ряду взаємодіючих структурних чинників:

А) численні або рівні за силою конкуренти. Коли кількість фірм значна, є велика ймовірність появи серед них бажаючих виділитися;

Б) низькі темпи росту в галузі – перетворюють конкуренцію в галузі в боротьбу фірм за збільшення частки на ринку. Такі «перегони» зазвичай більш нестійкі, ніж конкуренція в ситуації швидкого розвитку галузі;

В) високий рівень постійних витрат або витрат на зберігання. За даних чинників всі фірми зазнають значного тиску на користь повного завантаження потужностей, що швидко збільшує ціни, і навпаки, наявність надлишкових потужностей викликає хвилю зниження цін;

Г) відсутність диференціації або витрати перемикання. У випадках, коли продукт або послуга сприймаються як предмет споживання, вибір покупця значною мірою заснований на ціні й обслуговуванні, у результаті виникає тиск, що викликає інтенсивну конкуренцію цін і обслуговування. З іншого боку,

диференціація продукту створює захист від конкурентних зіткнень, оскільки покупці мають переваги та лояльність до конкретних продавців. Витрати перемикання мають той самий ефект;

Д) велике збільшення виробничих потужностей. Коли економія на масштабі стимулює збільшення потужностей, то такі збільшення можуть постійно порушувати рівновагу галузевого попиту та пропозиції, особливо за тих випадків, коли є небезпека концентрації таких збільшень. Галузь час від часу може характеризуватися періодами надлишкового нагромадження потужностей і зниження цін;

Е) розмаїття конкурентів. Конкуренти розрізняються за стратегіями, походженням, персоналом, відносинами з материнськими компаніями, мають різні цілі, методи ведення конкуренції і можуть постійно зіштовхуватися один з одним у процесі. Стратегічний вибір, правильний для одного конкурента, виявиться помилковим для інших;

Ж) високі «стратегічні ставки». Суперництво в галузі стає ще більш нестійким, якщо низка фірм роблять високі ставки на досягнення успіху в цій галузі. Наприклад, диверсифікована фірма може надавати великого значення досягненню успіху в певній галузі з метою просування загальної корпоративної стратегії.

Високі бар'єри для виходу. Бар'єри для виходу з галузі – це економічні, стратегічні та психологічні чинники, що утримують компанії на конкурентному полі навіть при низьких доходах або збитковості.

Основними джерелами бар'єрів для виходу є:

– спеціалізовані активи. Висока спеціалізація активів для даного бізнесу або місце розташування підприємства припускають їх невисоку ліквідаційну вартість, або високі витрати на передачу іншому власнику, або конверсію;

– постійні витрати, що пов'язані з виходом (трудові угоди, витрати на переміщення, підтримку потужностей для виробництва запасних частин і т.п.);

– стратегічні взаємозв'язки (взаємозв'язки між бізнес-одиницею й іншими підрозділами компанії з погляду іміджу, маркетингового потенціалу, доступу до фінансових ринків, спільного використання потужностей і т.д.). Ці чинники змушують фірму надавати великого стратегічного значення своїй присутності в даному бізнесі;

– психологічні бар'єри. Небажання менеджменту ухвалювати економічно обґрунтовані рішення про вихід – викликані такими чинниками, як ідентифікація з даним конкретним бізнесом, лояльність стосовно співробітників, побоювання перервати власну кар'єру й ін.;

– державні та соціальні обмеження. Заборона або дії з боку уряду країни проти виходу з галузі/ринку обумовлено його заклопотаністю з приводу втрати робочих місць і негативного впливу на регіональну економіку.

3. Тиск з боку продуктів-субститутів.

Конкуренція в широкому змісті відбувається не тільки в межах галузі, але й між всіма фірмами даної галузі та галузями, що випускають продукти-

субституту. Субститути обмежують потенційну прибутковість галузі, встановлюючи бар'єр цін для діючих у ній фірм. Чим більш приваблива альтернативна цінова характеристика субститутів, тим міцніше перешкода, що стримує галузевий прибуток.

Найбільшій увазі заслуговують ті продукти-субститути, які: 1) характеризуються ціновою динамікою, що поліпшує їх позиції стосовно традиційного продукту галузі, або 2) виробляються галузями з високим рівнем прибутку. Наприклад, в індустрії охорони та безпеки сильним субститутом є електронні системи сигналізації. Більш того, їх значущість може тільки збільшуватися, якщо трудомісткі охоронні функції неминуче збільшуються у ціні, тоді як електронні системи вдосконалюються та дешевшають. Адекватною відповіддю з боку охоронних фірм у цьому випадку є не спроба перевершити електронні системи за всіма статтями, а пакетна пропозиція охоронців й електронних систем на базі перетворення співробітників у кваліфікованих операторів.

4. Ринкова влада покупців.

Покупці конкурують із галуззю, змушуючи ціни знижуватися, вимагаючи на ринку продуктів більш високої якості або більшої кількості послуг, зіштовхуючи конкурентів один з одним. Перевага кожної з найважливіших для галузі груп покупців залежить від низки характеристик ринкової ситуації і відносної частки її закупівель продукції галузі в порівнянні із загальним обсягом галузевого випуску.

Група покупців має значний вплив за наявності таких умов:

1. Група характеризується високою концентрацією або купує значну частку продукції продавця. Значний обсяг продажів, що приходить на частку покупця, підвищує значимість його бізнесу для продавця. Великі покупці є особливо потужною силою, якщо галузі властиві високі постійні витрати, що змушують прагнути до повного завантаження потужностей .

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

3. Продукти, що купують у галузі, є стандартними або недиференційованими. Покупці, впевнені в тому, що завжди знайдуть альтернативне джерело постачання, можуть змусити компанії грати один проти одного.

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

5. Покупець має низький рівень прибутку. Низький прибуток створює сильні стимули до закупівель за більш низькими цінами. У той же час, високоприбуткові покупці, як правило, менш чутливі до цін (якщо даний товар

не становить значну частку їх витрат) і схильні піклуватися про довгострокове благополуччя своїх постачальників.

6. Є реальна загроза здійснення покупцями вертикальної інтеграції попередніх стадій виробництва. Якщо покупці або частково інтегровані, або загрожують інтегрувати у своє виробництво його попередні стадії, вони отримують можливість домагатися цінових поступок. Влада покупця може бути частково нейтралізована, якщо фірми даної галузі висувають зустрічну загрозу вертикальної інтеграції наступних стадій виробництва, тобто проникнення в галузь покупця.

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

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

Вибір компанією груп покупців для продажу своєї продукції необхідно розглядати як найважливіше стратегічне рішення.

5. Ринкова влада постачальників.

Постачальники здатні виявити ринкову владу над учасниками галузі загрозою підвищення цін або зниження якості товарів, що поставляють. Таким чином постачальники можуть викачувати прибуток з галузі, що виявиться нездатної відшкодувати це зростання цін підвищенням власних цін.

Група постачальників має значну владу при наявності таких умов:

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

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

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

4. Продукція групи постачальників диференційована або створює витрати перемикавання. Група постачальників висуває реальну загрозу вертикальної інтеграції наступних стадій виробництва. Такі дії позбавляють учасників даної галузі можливості домагатися поліпшення умов поставок.

5. Звичайно як постачальників розглядаються інші фірми, однак робоча сила також повинна бути визнана як постачальник, що володіє до того ж значною владою в багатьох галузях. Найважливішим додатковим чинником оцінки робочої сили є рівень її організованості, а також ступінь попиту на її обмежені категорії. При високій організованості або обмеженості пропозиції робоча сила може мати значну владу.

Іноді фірма здатна поліпшити ситуацію із владою постачальників, як і з владою покупців, за допомогою стратегії. Вона може, наприклад, висунути загрозу інтеграції попередніх стадій виробництва, прагнути до усунення витрат перемикавання тощо.

2. Внутрішньогалузевий структурний аналіз

Галузевий структурний аналіз може бути застосований на більш глибокому рівні, чим рівень галузі в цілому. П'ять основних конкурентних сил створюють умови, за яких конкурують всі фірми галузі. Однак необхідно пояснити, чому одні фірми більш прибуткові, ніж інші, і як це пов'язане з їх стратегічним положенням.

Зверніть увагу. Напрямки конкурентної стратегії:

1. Якість продукції, включаючи сировину, специфікації, дотримання нормативів і допусків, споживчих властивостей і т.д.

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

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

4. Позиція за витратами: прагнення фірми до позиції низького рівня виробничих і збутових витрат на основі інвестицій у потужності й устаткування, що сприяють мінімізації витрат.

5. Обслуговування: рівень надання фірмою додаткових послуг, що супроводжують її продукцію, у тому числі інженерно-технічна підтримка, власна мережа обслуговування, кредит і т.д.

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

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

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

9. Відносини з урядами країни базування та приймаючої країни. Держава базування може надавати ресурси або іншу підтримку фірмі, а також регулювати її діяльність або впливати на її цілі іншим способом. Уряди приймаючих країн нерідко виконують ті ж функції.

Стратегічні напрямки взаємозалежні між собою. В кожній галузі є фірми, для яких характерні різні, але внутрішньо погоджені комбінації стратегічних напрямків.

Стратегічні групи. Перший крок внутрішньогалузевого структурного аналізу складається в характеристиці варіантів стратегій всіх основних конкурентів за зазначеними стратегічними напрямками. Згодом це дозволяє виділити в галузі стратегічні групи.

Стратегічна група є групою фірм галузі, що володіють однаковим або подібним варіантом стратегії. У галузі може бути тільки одна стратегічна група, якщо всі фірми проводять ту саму стратегію. Інша крайність – кожна фірма може бути самостійною стратегічною групою. Однак, зазвичай, є невелика кількість стратегічних груп, що відбивають істотні розходження в стратегії між фірмами галузі.

Стратегічна група часто, але не завжди, відрізняється своїм підходом до продукту або маркетингу. Фірми можуть також мати подібні стратегії, але різні відносини з материнськими компаніями або урядами, що по-різному впливає на їх цілі. Стратегічні групи не є еквівалентом ринкових сегментів або стратегій сегментації, вони визначаються на підставі більш широкої концепції стратегічного положення.

Стратегічні групи, дотримуючись подібних стратегій, нерідко мають близькі показники частки ринку, випробовують схожі впливи й однаково реагують на зовнішні явища або конкурентні дії в галузі. Ці характеристики дозволяють скласти карту стратегічних груп і використати її як аналітичний інструмент.

За рідкими випадками, коли в галузі представлена тільки одна стратегічна група, цю галузь можна проаналізувати повністю, використовуючи методологію структурного аналізу. Якщо ж у галузі кілька стратегічних груп, аналіз ускладниться. Потенціал прибутковості фірм, що належать до різних стратегічних груп, часто неоднаковий, що спричиняється не тільки їх здатністю

реалізації стратегії, але й різним впливом на них з боку п'яти основних конкурентних сил.

Стратегічні групи та суперництво між фірмами. Присутність більш ніж однієї стратегічної групи в галузі створює певні наслідки для галузевої конкуренції за такими напрямками як ціна, реклама, обслуговування тощо.

Насамперед, слід зазначити, що наявність декількох стратегічних груп нерідко впливає на загальний рівень суперництва в галузі. Воно, як правило, підсилює суперництво, оскільки означає більшу відмінність або асиметрію між фірмами галузі. Розходження в стратегії і зовнішніх умовах призводять до розходжень у перевагах фірм щодо прийняття ризику, періоду планування, рівнів цін, якості й т.д.

Інтенсивність конкурентної боротьби за споживача між стратегічними групами галузі визначають такі чинники:

1. Найбільш сильного впливу на суперництво між стратегічними групами спричиняє їх ринкова взаємозалежність, або ступінь, за якого різні стратегічні групи конкурують за тих самих споживачів або за споживачів різних сегментів ринку. За умови високої ринкової взаємозалежності розходження в стратегії призводитимуть до найбільш сильних зіткнень, як, наприклад, у виробництві добрив, де споживач (фермер) – один для всіх груп. Якщо стратегічні групи спрямовані на різні сегменти, вони мають значно менший інтерес і несуттєвий вплив один до одного. Коли розходження між їх споживачами стають більш виразними, групи починають конкурувати в тій мірі, ніби належать до різних галузей.

2. Наступний ключовий чинник, що впливає на конкуренцію, – ступінь диференціації продукту, обумовлений стратегіями груп. Якщо різні стратегії забезпечують різні та чітко помітні переваги брендів з боку споживачів, суперництво між групами матиме тенденцію до послаблення в порівнянні із ситуацією, коли пропоновані продукти виглядають як взаємозамінні.

3. Чим більш численні та рівні за величиною (часткою ринку) стратегічні групи, тим більшою мірою, за інших рівних умов, асиметрія їх стратегії, як правило, підсилює конкурентну боротьбу.

4. Останній чинник – стратегічна дистанція – означає ступінь, у якому стратегії різних груп відрізняються між собою за своїми ключовими параметрами (популярність брендів, позиції за витратами, технологічним лідерством і т.д.), а також за зовнішніми умовами (відносини з материнськими компаніями та державою). Чим більше стратегічна дистанція між групами, тим імовірніше більш енергійні зіткнення між ними, за інших рівних умов. Фірми з істотно різними стратегічними підходами, як правило, мають зовсім різні ідеї про те, як вести конкуренцію, зазнають труднощів і брак часу, щоб зрозуміти поведінку один одного, а також як уникнути помилкових реакцій і спалахів суперництва.

Стратегічні групи та прибутковість фірм. Які чинники визначають ринкову позицію й, отже, потенціал прибутковості окремих фірм у галузі й як ці чинники співвідносяться з їх стратегічним вибором?

Основні чинники прибутковості фірм:

Загальні характеристики галузі:

1. Загальногалузеві елементи структури, що визначають інтенсивність п'яти конкурентних сил і впливають однаково на всі фірми. До них належать темпи росту попиту на продукцію галузі, загальні можливості диференціації продукту, структура галузей-постачальників даної галузі, технологічні характеристики й інші чинники, що складають загальні умови конкуренції для всіх фірм галузі.

Характеристики стратегічних груп:

2. Висота бар'єрів мобільності, що захищають стратегічну групу фірми.

3. Ринкова влада стратегічної групи фірми стосовно споживачів і постачальників.

4. Уразливість стратегічної групи фірми перед продуктами-субститутами.

5. Схильність стратегічної групи фірми до суперництва з боку інших груп.

Позиція фірми в рамках її стратегічної групи:

6. Рівень конкуренції усередині стратегічної групи.

7. Масштаб фірми в порівнянні з іншими учасниками групи.

8. Витрати входження в групу.

9. Здатність фірми проводити або реалізовувати обрану стратегію на оперативному рівні.

Цей широкий спектр чинників у сукупності визначає перспективи прибутковості кожної фірми, а також їх потенційну частку ринку. Фірма стане найбільш прибутковою, якщо вона діє в сприятливій галузі та стратегічній групі галузі й має сильну позицію в цій групі.

Даний аналіз показує, що потенційно прибутковими стратегіями можуть бути стратегії різного типу. Останнім часом серед чинників, що визначають стратегічну позицію, великої уваги приділялося рівню витрат. Варто мати на увазі, що стратегія витрат є лише одним з багатьох підходів до створення бар'єрів.

Питання для поглибленого вивчення теми

1. Структурний аналіз галузей.
2. Структурні чинники, що спричиняють інтенсивність конкуренції.
3. Структурний аналіз і конкурентна стратегія.
4. Методика аналізу конкурентів.
5. Компоненти аналізу конкурентів.
6. Аналіз конкурентів і прогнозування галузі.

7. Внутрішньогалузевий структурний аналіз.
8. Використання портфельних методів аналізу конкурентів.

Запитання для самоконтролю

1. Визначте сутність структурного аналізу галузей.
2. Охарактеризуйте структурні чинники, що спричиняють інтенсивність конкуренції.
3. Назвіть основні бар'єри входження в галузь.
4. Назвіть основні бар'єри виходу з галузі.
5. Що розуміють під конкурентною стратегією?
6. Дайте характеристику внутрішньогалузевому структурному аналізу.
7. Який існує зв'язок між стратегічною групою та прибутковістю фірми?
8. Охарактеризуйте основні чинники прибутковості фірм.

Тести для самоперевірки

1. Стратегічною групою є:
 - А) група фірм галузі, що застосовують однакові або подібні варіанти стратегії;
 - Б) підрозділ усередині підприємства, який відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства в певних напрямках;
 - В) певний сегмент середовища організації, на якому підприємство здійснює свою діяльність (або на який намагається знайти вихід), і який є об'єктом аналізу з погляду виявлення окремих тенденцій, загроз, можливостей для наступного здійснення своєї діяльності.
2. До конкурентних сил (за М. Портером) відносять:
 - А) конкурентів у галузі, нових конкурентів, товари-замінники, споживачів продукції; постачальників ТМЦ;
 - Б) конкурентів у галузі, нових конкурентів, товари-замінники, споживачів продукції;
 - В) конкурентів у галузі, постачальників ТМЦ, товари-замінники, споживачів продукції.
3. Інтенсивність конкурентної боротьби за споживача між стратегічними групами галузі визначають такі чинники:
 - А) кількість стратегічних груп і їх відносні розміри; ступінь, у якій різні стратегічні групи борються за споживачів; ступінь диференціації продукту;
 - Б) кількість стратегічних груп і їх відносні розміри; стратегічна дистанція між групами; ступінь диференціації продукту; ступінь, у якій стратегії різних груп відрізняються між собою за своїми ключовими параметрами, а також за зовнішніми умовами;

В) кількість стратегічних груп та їх відносні розміри; ступінь, за якого стратегії різних груп відрізняються між собою за своїми ключовими параметрами, а також за зовнішніми умовами; ступінь диференціації продукту.

4. Норма прибутку лідерів, як правило, є вищою:

А) у галузях з інтенсивним використанням реклами й/або з масштабними дослідженнями та розробками, низькою диференціацією;

Б) у галузях з інтенсивним використанням реклами, низькими бар'єрами входження в галузь, економією на масштабі у виробництві;

В) у галузях з інтенсивним використанням реклами й/або з масштабними дослідженнями та розробками й економією на масштабі у виробництві.

5. Ситуація, коли жодна з фірм галузі не має істотної частки ринку та не здатна робити значного впливу на підсумкові результати функціонування галузі в цілому, характеризується:

А) високим рівнем концентрації;

Б) низьким рівнем концентрації.

6. Щоб заблокувати процес концентрації в галузі, використовують такі чинники:

А) однорідність продукції, що випускається; надання персональних послуг;

Б) низький рівень диференціації продукту; відсутність бар'єрів для виходу з галузі;

В) високі транспортні витрати; висока вартість запасів або нестійкі коливання збуту.

7. Бар'єрами входу в галузь є:

А) невдалий вибір місцерозташування підприємства;

Б) економія на масштабах виробництва;

В) контроль над каналами збуту;

Г) надання покупцями переваги певній торговій марці;

Д) помилки в плануванні капітальних витрат.

8. Умови функціонування галузі з погляду стратегічних наслідків найбільш істотно розрізняються за наступними основними параметрами:

А) рівень концентрації; ступінь зрілості галузі; інтенсивність міжнародної конкуренції; середня норма прибутку в галузі;

Б) рівень концентрації; ступінь зрілості галузі; інтенсивність міжнародної конкуренції;

В) рівень диференціації; ступінь зрілості галузі; інтенсивність міжнародної конкуренції.

9. Чинниками, що блокують концентрацію в галузі, є:

- А) економія на масштабі; стандартизація різноманітного ринкового попиту;
- Б) стандартизація різноманітного ринкового попиту; раннє виявлення галузевих тенденцій;
- В) відсутність економії на масштабі; низька вартість запасів або нестійкі коливання збуту.

10. Управління конкурентоспроможністю продукції містить такі складові:

- А) управління якістю;
- Б) управління організаційною культурою;
- В) управління обслуговуванням у процесі продажу і після нього;
- Г) маркетингове управління;
- Д) управління витратами.

11. Постачальники взаємодіють з фірмами, здійснюючи на них безпосередній вплив, який посилюється у таких випадках:

- А) продукція постачальників сильно диференційована або унікальна, отже, покупцеві складно змінити постачальника;
- Б) фірми галузі не є важливими клієнтами для постачальника;
- В) витрати на перехід до іншого постачальника.

ЛЕКЦІЯ 4. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОБ'ЄКТІВ РИНКУ

Навчальні цілі:

- визначити сутність конкурентних переваг підприємства;
- з'ясувати сутність методик оцінки конкурентоспроможності продукції;
- ознайомитися з підходами до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

План

1. Конкурентні переваги підприємства.
2. Оцінка конкурентоспроможності продукції.
3. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Основні терміни та поняття:

- конкурентна перевага;
- чинники конкурентоспроможності;
- параметри конкурентоспроможності;
- методи оцінки конкурентоспроможності продукції;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства.

1. Конкурентні переваги підприємства

Дослідження конкурентоспроможності як відносної характеристики базується на теорії конкурентної переваги, розробленої М. Портером.

Конкурентні переваги підприємства забезпечуються в процесі конкурентної боротьби з так званими п'ятьма конкурентними силами, тобто з іншими продавцями аналогічної продукції, фірмами-потенційними конкурентами, виробниками замінників, постачальниками ресурсів, покупцями її продукції.

! **Конкурентна перевага** – це відмінність процесу функціонування та розвитку підприємства від інших аналогічних підприємств, що забезпечує успіх у конкуренції.

Конкурентна перевага підприємства визначається тим, наскільки чітко підприємство може організувати всю систему.

Зверніть увагу. Всі конкурентні переваги поділяють на дві групи:

– переваги нижчого порядку – базуються на вартості або доступності засобів виробництва, ресурсному забезпеченні. Ці конкурентні переваги, як правило, не є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства. За певних умов вони можуть бути легко відтворені конкурентами з відносно невеликими витратами у стислий термін;

– переваги вищого порядку – наслідок цілеспрямованої діяльності підприємства і, як правило, пов'язані зі значними витратами та не можуть бути відтворені за короткий термін. Вони не тільки дозволяють підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, але й забезпечують можливість збереження на тривалий період часу досягнутих конкурентних позицій.

Типовими конкурентними перевагами є: нові технології; нові запити покупців; поява нового сегмента галузі; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; позитивні зміни у законодавстві.

Для досягнення запланованих конкурентних переваг потрібна адаптована до ринкових умов система критеріїв забезпечення конкурентних переваг. До набору критеріїв висувають такі вимоги: повнота набору, дієвість, ненадмірність, мінімальна розмірність.

На конкурентоспроможність підприємства також впливають певні групи чинників.

Чинники конкурентоспроможності – це явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну рівня конкурентоспроможності підприємства.

Чинники конкурентоспроможності підприємства класифікують за такими ознаками:

- за джерелом походження: зовнішні та всередині системи;
- за природою: науково-технічні, організаційно-економічні, соціально-психологічні, екологічні, політичні;
- за тривалістю впливу: постійні, змінні, епізодичні;
- за характером прояву: циклічні та нециклічні;
- за характером впливу: цілеспрямовані та випадкові;
- за спрямованістю впливу: стимулюючі, стримуючі;
- за можливістю регулювання: регульовані та нерегульовані;
- за характером впливу: незалежні та взаємозалежні;
- за внутрішньою структурою: елементарні та комплексні.

До чинників конкурентоспроможності відносять: фінансове становище підприємства; стан матеріально-технічної бази для власних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок і рівень витрат на них; наявність передової технології; забезпеченість висококваліфікованими кадрами; здатність до продуктового та цінового маневрування; наявність збутової мережі; стан технічного обслуговування; можливість кредитування; дієвість реклами та засобів стимулювання збуту тощо.

2. Оцінка конкурентоспроможності продукції

Виразом конкурентоспроможності підприємства є продукція, яку воно виготовляє. Більшість моделей, що використовуються для аналізу «портфелю підприємства», базується на визначенні конкурентоспроможності продукції.

Кожний продукт або послуга цінні настільки, наскільки вони можуть задовольняти потреби споживача, тому в усіх показниках, що характеризують той чи інший продукт або послугу, будуть використовуватися об'єктивні та суб'єктивні, кількісні й якісні параметри та показники, які більшою чи меншою мірою відбивають рівень задоволення потреб. Чим вищий цей рівень, тим більш конкурентоспроможний продукт випускає підприємство.

Потрібно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності.

Параметри конкурентоспроможності – це зазвичай кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності.

До окремих груп параметрів конкурентоспроможності відносять:

Технічні параметри – це характеристика технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання.

Економічні параметри – характеризують рівень витрат на виробництво та реалізацію продукції.

Нормативні параметри – визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством і іншими нормативними документами.

Показники конкурентоспроможності – це сукупність критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які визначаються параметрами конкурентоспроможності.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

Наприклад, показниками конкурентоспроможності можуть бути: – робоча характеристика – можливість вимірювання коливань, МГц; – собівартість одиниці, дол.; – функціональність – кількість операцій, які можна виконати, т/м; – надійність роботи – частота відказів; – своєчасність ремонтування/постачання.

Оцінка конкурентоспроможності продукції:

1 варіант. Порівняння можна проводити в табличній формі (табл. 4.1), показники обирають залежно від типу продукту.

Таблиця 4.1 – Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства

Назва показника	Значущість показника (β)	Фірми-конкуренти					
		А			Б		
		Відповідна одиниця вимірювання	Експертна оцінка (σ)	Оцінка ($\beta \cdot \sigma$)	Відповідна одиниця вимірювання	Експертна оцінка (σ)	Оцінка ($\beta \cdot \sigma$)
Ціна							
Витрати							
Прибутковість							
Потужність							
...							
Сумарна оцінка							

2 варіант. Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції підприємства може бути розрахований за таким алгоритмом:

1. Визначаються окремі показники конкурентоспроможності шляхом їх порівняння з базовими, еталонними показниками або показниками найкращого конкурента:

$$Q_i = P_i/P_{i0}, \quad (4.1)$$

де Q_i – показник конкурентоспроможності продукції за i -им параметром;

P_i – величина i -го параметра продукції;

P_{i0} – величина i -го параметра для підприємства-еталона.

Величина параметрів для підприємства-еталона задається експертним шляхом.

Таблиця 4.2 – Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства

Назва показника	Еталон або кращий конкурент	Підприємство	Конкурент А	Конкурент Б
Ціна	Середня			
Витрати	Високі			
Прибутковість	Висока			
Потужність	Середня			
Умови оплати	Високі			
Асортимент продукції	Широкий			
Репутація підприємства	Висока			
Своєчасність доставки	Без затримки			

2. Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції підприємства (зведений індекс конкурентоспроможності) розраховують за формулою:

$$K = \sum Qi \cdot ai, \quad (4.2)$$

де ai – вага i -го параметра (сума ваг за загальним правилом повинна бути рівною одиниці).

Чим ближче інтегральний показник конкурентоспроможності продукції підприємства наближається до одиниці, тим ближче за набором оціночних параметрів дане підприємство відповідає еталонному. Як еталон можна сформулювати гіпотетично ідеальне підприємство, наділивши його кращими параметрами.

Зведена таблиця для оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства в порівнянні з конкурентами може бути представлена у вигляді табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Інтегральний аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства

Назва показника	Значущість показника	Еталон	Підприємство		Конкурент А		Конкурент Б	
	a		$P0$	$P1$	$a \cdot (P1/P0)$	$P2$	$a \cdot (P2/P0)$	$P3$
Ціна	0,25							
Витрати	0,20							
Прибутковість	0,10							
Потужність	0,05							
Умови оплати	0,03							
Асортимент продукції	0,20							
Репутація підприємства	0,07							
Своєчасність доставки	0,10							
-	$a=1$	-		$K1$		$K2$		$K3$

3. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможна продукція – це результат функціонування конкурентоспроможної організації, здатної її створити, виготовити та забезпечити відповідний рівень споживання.

Конкурентоспроможність підприємства не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти у певний період основним конкурентам. Зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також і порівняльні

конкурентні переваги щодо інших підприємств. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це поняття відносне, оскільки її можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками аналогічних підприємств. Крім того, конкурентоспроможність підприємства залежить від об’єкта порівняння та чинників, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності. Але абсолютної конкурентоспроможності не існує: підприємство може бути «першим» у своїй галузі в національній економіці та бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках.

В умовах ринкової економіки зібрати всю необхідну та повну інформацію про конкурента неможливо, проте доцільно ретельно аналізувати поточний стан конкурента, його конкурентну позицію в галузі, потенціал конкурента та стратегію його використання, а також цілі конкурента на коротко- та довгостроковий період.

Аналіз конкурентів можна здійснювати в табличній формі (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Матриця конкурентного профілю

Ключові чинники успіху	Оцінка чинника	Підприємство		Конкурент А		Конкурент Б	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Ціна	0,25	4	1,00	3	0,75	5	1,25
Витрати	0,20	1	0,20	5	1,00	1	0,20
Прибутковість	0,20	1	0,20	4	0,80	3	0,60
Потужність	0,15	4	0,60	2	0,30	4	0,60
Умови оплати	0,20	5	1,00	3	0,60	2	0,40
Усього:	1,00	-	3,00	-	3,45	-	3,05

Порівняння окремих параметрів діяльності підприємства з конкурентами дозволяє не лише зробити оцінку стану, що склався в галузі або «стратегічній групі», а й визначити сильні та слабкі сторони підприємства відносно основних конкурентів, спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації і розробити відповідні конкурентні стратегії.

Питання для поглибленого вивчення теми

1. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії конкуренції.
2. Якість продукції, як основа її конкурентоспроможності.
3. Забезпечення якості продукції.
4. Концепція «загального забезпечення якості».
5. Аналіз якості продукції.

Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення конкурентної переваги.

2. У чому полягає сутність чинників конкурентоспроможності?
3. Що розуміють під конкурентоспроможністю продукції?
4. Дайте характеристику методів оцінки конкурентоспроможності продукції.
5. Охарактеризуйте особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі визначення конкурентоспроможності продукції.
6. У чому полягає сутність оцінки конкурентоспроможності підприємства методом конкурентних переваг?
7. Охарактеризуйте сутність комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Тести для самоперевірки

1. Конкурентні переваги класифікують на переваги «вищого» та «нижчого» порядку залежно від:
 - А) строку відтворення (копіювання) переваги конкурентами;
 - Б) функціональної сфери діяльності підприємства, в якій реалізується конкурентна перевага (технологія, техніка, персонал тощо);
 - В) обсягу потенційного прибутку, який може бути отриманий під час застосування конкурентної переваги;
 - Г) витрат підприємства-конкурента на відтворення конкурентної переваги;
 - Д) галузі, в якій працює підприємство.
2. Переваги нижчого порядку:
 - А) базуються на вартості або доступності засобів виробництва, ресурсному забезпеченні;
 - Б) є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства і, як правило, не можуть бути відтворені за короткий термін.
3. Відповідно до якої теорії найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкраще організована робота всіх підрозділів і служб:
 - А) на основі визначення конкурентоспроможності товару;
 - Б) теорії ефективної конкуренції;
 - В) конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару/послуги.
4. Явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну рівня конкурентоспроможності підприємства, носять назву:
 - А) конкурентні переваги;
 - Б) чинники конкурентоспроможності;
 - В) загрози конкурентного середовища.

5. Відмінність процесу функціонування та розвитку підприємства від інших аналогічних підприємств, що забезпечує успіх у конкуренції, носить назву:

- А) чинник конкурентоспроможності;
- Б) параметр конкурентоспроможності;
- В) конкурентна перевага.

6. До якісних показників оцінки конкурентоспроможності продукції відносять:

- А) продуктивність;
- Б) відсутність або наявність дефекту;
- В) споживану потужність.

7. Технічні параметри конкурентоспроможності продукції включають:

- А) параметри технічної ефективності, естетичні та нормативні;
- Б) класифікаційні, ергономічні, естетичні;
- В) параметри призначення та рівня витрат;
- Г) конструктивні.

8. Ключові чинники успіху підприємства в конкурентній боротьбі:

- А) спільні для всіх підприємств однієї галузі;
- Б) характерні для кожного окремого підприємства і є конкретним шляхом успіху окремого підприємства;
- В) створюють унікальний стратегічний потенціал кожного підприємства;
- Г) створюють сприятливий імідж для зовнішнього середовища підприємства.

9. Існування конкурентних переваг зумовлено:

- А) унікальними матеріальними активами підприємства;
- Б) наявними ноу-хау;
- В) розробленими стратегіями та бізнес-планом;
- Г) унікальними матеріальними та нематеріальними активами підприємства, його стратегічним потенціалом.

10. Основними моментами діагностики конкурентного середовища є:

- А) моніторинг продукції конкурентів;
- Б) виявлення основних конкурентних сил, що діють на ринку;
- В) контроль постачальників конкурентів;
- Г) аналіз діяльності конкурентів.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ (ПОЛІТИКИ) ПІДПРИЄМСТВА

ЛЕКЦІЯ 5. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальні цілі:

- визначити базові варіанти конкурентних стратегій: – абсолютне лідерство у витратах; – диференціація; – фокусування;
- ознайомитися з ризиками базових варіантів стратегій.

План

1. Базові варіанти конкурентних стратегій.
2. Ризики базових варіантів стратегій.

Основні терміни та поняття:

- базові конкурентні стратегії;
- абсолютне лідерство у витратах;
- диференціація;
- фокусування;
- ризики використання стратегій.

1. Базові варіанти конкурентних стратегій

В самому широкому змісті можна виділити три внутрішньо погоджених варіанти базової стратегії (які можуть використовуватися окремо або в комбінації), щоб створити стійку позицію на тривалий час і досягти переваги над конкурентами в галузі.

Базові конкурентні стратегії є такими, що забезпечують діловий рівень диверсифікованого підприємства, тобто ділову стратегію конкретного напрямку діяльності.

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

- абсолютне лідерство у витратах;
- диференціація;
- фокусування.

Базові варіанти стратегії є засобом досягнення більш високих результатів у порівнянні з конкурентами в даній галузі, при цьому в певній галузевій структурі це може означати загальний високий рівень прибутковості для всіх фірм, тоді як в інших галузях успіх у реалізації стратегії необхідний для досягнення лише прийняттого прибутку в абсолютному вираженні.

1. Абсолютне лідерство у витратах.

Стратегія оримала широке поширення у 1970-і роки та складається в досягненні абсолютного галузевого лідерства у витратах на основі сукупності

економічних заходів. Щоб забезпечити лідерство у витратах, необхідно активно створювати виробничі потужності економічно ефективного масштабу, енергійно домагатися зниження витрат на основі нагромадження досвіду, жорстко контролювати виробничі та накладні витрати, уникати дрібних операцій із клієнтами, мінімізувати витрати в таких сферах, як дослідження та розробки, обслуговування, система збуту, реклама і т.п. Це вимагає значної уваги до контролю витрат з боку менеджменту.

Володіння перевагами більш низьких витрат дає фірмі доходи, що перевищують середньогалузеві, навіть в умовах сильної конкуренції. Позиція низького рівня витрат захищає фірму від конкурентів, оскільки цей рівень означає, що вона здатна заробляти прибуток в умовах, коли її суперники вже втратили таку можливість. Низькі витрати захищають від потужних постачальників, забезпечуючи фірмі більший ступінь гнучкості при підвищенні вартості ресурсів. Чинники, що забезпечують позицію низького рівня витрат, як правило, зводять також високі бар'єри для входження, пов'язані з економією на масштабі або перевагами у витратах. Нарешті, позиція низького рівня витрат, як правило, створює для фірми більш сприятливі в порівнянні з конкурентами умови відносно товарів-субститутів. Позиція низького рівня витрат захищає компанію від всіх п'яти конкурентних сил.

2. Диференціація.

Друга базова стратегія – це стратегія диференціації продукту (або послуги), тобто стратегія створення такого продукту (або послуги), який сприймається у рамках всієї галузі як унікальний. Диференціація може здійснюватися в різноманітних формах: за престижем дизайну або бренду; за технологією; за функціональними можливостями; за обслуговуванням споживачів; за дилерською мережею або за іншими параметрами. В ідеалі фірма диференціює себе за декількома напрямками. Варто підкреслити, що стратегія диференціації не означає послаблення уваги до витрат.

Стратегія диференціації у випадку успішної реалізації є діючим засобом досягнення прибутку вище середньогалузевого рівня, тому що вона створює міцну позицію для протистояння п'яти конкурентним силам, хоча й іншим шляхом, ніж стратегія лідерства у витратах. Диференціація захищає від конкурентного суперництва, оскільки створює лояльність споживачів до бренду й знижує чутливість до ціни продукту. Вона веде до росту чистого прибутку, що знижує гостроту проблеми витрат. Лояльність споживачів і необхідність для конкурентів переборювати чинник унікальності продукту створює бар'єр для входження в галузь. Диференціація забезпечує більш високий рівень прибутку для протистояння владі постачальників, а також дозволяє зменшувати й владу покупців, тому що останні втрачають порівнянні альтернативи і тому менш чутливі до цін. Крім того, фірма, що здійснила диференціацію, має більш сприятливу, ніж її конкуренти, позицію відносно субститутів.

3. Фокусування.

Фокусування на певній групі покупців, на продукції або географічному сегменті ринку. Як і диференціація, фокусування може набувати різноманітних

форм. Однак стратегія фокусування – це зосередження на більш вузькій меті. У результаті реалізації цієї стратегії фірма досягає або диференціації за рахунок кращого задоволення потреб цільового ринку, або зниження витрат при обслуговуванні цього ринку, або того й іншого. Навіть у тому випадку, якщо стратегія фокусування не призведе до низьких витрат або диференціації з погляду ринку в цілому, вона дозволяє домогтися однієї з двох або обох цих позицій у просторі більш вузького цільового ринку. Фірма, що реалізує стратегію фокусування, також одержує потенційну можливість заробляти більш високий прибуток, ніж у середньому по галузі.

Стратегія фокусування завжди пов'язана з деякими обмеженнями можливостей придбання істотної частки ринку. Вона неминуче припускає вибір між рівнем прибутковості й обсягом продажів.

2. Ризики базових варіантів стратегій

Ризики абсолютного лідерства у витратах.

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

Лідерство у витратах піддається таким ризикам:

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

Ризики диференціації.

З диференціацією також пов'язана група ризиків:

- розходження у витратах між фірмою, що проводить диференціацію, і використані низькі витрати можуть стати занадто значними, щоб удержати лояльність покупців, які віддадуть перевагу економії винятковим особливостям продукту або послуги або іміджу диференційованої фірми (фірма може домогтися диференціації, але при цьому вона повинна витримати випробування різницею в цінах. Так, якщо фірма, що проводить стратегію диференціації, у результаті технологічних змін або простої неувважності значно відстає у витратах від фірми з низькими витратами, остання може одержати значні переваги;

- в міру нагромадження споживчого досвіду значимість чинника диференціації для більше витончених покупців може знижуватися;
- копіювання знижує отриману диференціацію, що звичайно відбувається в процесі старіння галузі.

Ризики фокусування.

З фокусуванням пов'язана така сукупність ризиків:

- збільшення розходжень у витратах між конкурентами, що діють у широкому стратегічному плані, і фірмою, що проводить стратегію фокусування, веде до ліквідації переваги останньої у витратах при обслуговуванні вузького цільового ринку або нейтралізації диференціації, досягнутої завдяки фокусуванню;
- звуження розходжень між продуктами, що користуються попитом, або послугами на цільовому ринку й продуктами або послугами на галузевому ринку в цілому;
- ситуація, за якої конкуренти знаходять більш вузькі ринкові сегменти усередині стратегічного цільового ринку й тим самим переборюють перевагу фірми, що проводить стратегію фокусування.

Питання для поглибленого вивчення теми

1. Визначення стратегії підприємства.
2. Інноваційні стратегії взаємодії з конкурентами.
3. Конкурентні переваги та конкурентний потенціал підприємства.
4. Формування цілей і вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.
5. Конкурентний статус підприємства.

Запитання для самоконтролю

1. Які існують базові конкурентні стратегії підприємства?
2. У чому полягає сутність базових конкурентних стратегій підприємства?
3. Охарактеризуйте ризики базових конкурентних стратегій підприємства.

Тести для самоперевірки

1. Зосередження підприємства на певній групі покупців, виді продукції або географічному сегменті ринку характеризує таку базову конкурентну стратегію:
 - А) лідерство у витратах;
 - Б) диференціація;
 - В) фокусування.

2. Такі ризики як технологічні зміни, що підривають минулі інвестиції або досвід, нездатність фірми реагувати на необхідні зміни в продукті або зміни ринку через підвищену заклопотаність проблемою витрат і т.д., відносять до такої базової конкурентної стратегії:

- А) лідерство у витратах;
- Б) диференціація;
- В) фокусування.

3. До базових варіантів конкурентної стратегії відносять:

- А) лідерство у витратах; диференціація; фокусування; диверсифікованість;
- Б) лідерство у витратах; диференціація; фокусування;
- В) лідерство у витратах; фокусування; диверсифікованість.

4. Такі ризики, як звуження розходжень між продуктами, що користуються попитом, або послугами на цільовому ринку та продуктами або послугами на галузевому ринку в цілому, знаходження більш вузького ринкового сегмента усередині стратегічного цільового ринку й т.д., відносять до такої базової конкурентної стратегії:

- А) лідерство у витратах;
- Б) диференціація;
- В) фокусування.

5. Створення такого продукту (або послуги), що сприймається в межах всієї галузі як унікальний, характеризує таку базову конкурентну стратегію:

- А) лідерство у витратах;
- Б) диференціація;
- В) фокусування.

6. Зосередження підприємства на певній групі покупців, виді продукції або географічному сегменті ринку характеризує таку базову конкурентну стратегію:

- А) лідерство у витратах;
- Б) диференціація;
- В) фокусування.

7. Активне створення виробничих потужностей економічно ефективного масштабу, жорсткий контроль виробничих і накладних витрат, скорочення дрібних операцій із клієнтами, мінімізація витрат у дослідженнях і розробках, обслуговуванні, системі збуту, рекламі й т.п. характеризує таку базову конкурентну стратегію:

- А) лідерство у витратах;
- Б) диференціація;
- В) фокусування.

8. Вести справи підприємства в напрямку досягнення конкурентних переваг на ринку та створення своєї клієнттури є метою:

- А) загальних стратегій підприємства;
- Б) маркетингових стратегій підприємства;
- В) конкурентних стратегій підприємства.

ЛЕКЦІЯ 6. ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ БАЗОВИХ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГАЛУЗЕЙ

Навчальні цілі:

- визначити сутність конкурентних стратегій в галузях з низьким рівнем концентрації;
- вивчити особливості конкурентних стратегій в нових галузях;
- ознайомитися з особливостями конкурентних стратегій в зрілих галузях;
- визначити сутність конкуренції в глобальних галузях.

План

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

Основні терміни та поняття:

- рівень концентрації;
- ступінь зрілості галузі;
- бар'єри для виходу;
- фрагментовані галузі;
- інтенсивність міжнародної конкуренції;
- конкурентна стратегія;
- ретельно керована децентралізація;
- спеціалізація;
- географічне фокусування;
- інтеграція;
- технологічні інновації;
- нова галузь;
- зріла галузь;
- стратегічні альтернативи;
- глобальні галузі;
- зовнішні чинники глобалізації;
- глобальне фокусування;
- стратегія захищеної ніші.

1. Конкурентна стратегія в галузях з низьким рівнем концентрації

Умови функціонування галузі з погляду стратегічних наслідків найбільш істотно розрізняються за такими параметрами:

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

Низький рівень концентрації є важливою характеристикою структурних умов, у яких конкурують багато фірм. Жодна з фірм галузі не має істотної частки ринку та не здатна робити значного впливу на підсумкові результати функціонування галузі в цілому. Як правило, галузі з низьким рівнем концентрації або фрагментовані галузі складаються з великої кількості приватних компаній дрібного та середнього розміру. Єдиного кількісного критерію для визначення фрагментованої галузі не існує. Важливим моментом, що створює унікальність цих умов конкуренції, є відсутність лідерів ринку.

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

- послуги;
- роздрібна й оптова торгівля;
- виробництво виробів з деревини та металу;
- сільськогосподарське виробництво;
- «творчий» бізнес.

Зверніть увагу. Щоб заблокувати процес концентрації в галузі, достатньо одного з таких чинників:

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

Стратегія концентрації може принести значні вигоди, оскільки витрати входження в галузь, за визначенням, низькі та конкуренти, як правило, невеликі та відносно слабкі, щоб протидіяти.

Розвиток процесів концентрації і централізації в галузі пов'язані зі змінами, що деблокують основні економічні чинники, які є причиною фрагментарного характеру її структури.

Деякі розповсюджені підходи до розв'язання цієї проблеми:

- створення економії на масштабі;
- стандартизація різноманітного ринкового попиту;
- нейтралізація чинників, що породжують слабкість концентрації;
- раннє виявлення галузевих тенденцій.

Рекомендовані стратегії:

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

Створення виробничих одиниць «за формулою». Ця альтернатива, що пов'язана з попередньою, полягає в тому, щоб використати ключовий стратегічний параметр бізнесу як основу для створення ефективних, низьковитратних виробничих потужностей, розташовуваних у багатьох місцях. Така стратегія включає проектування стандартної виробничої одиниці (завод або пункт обслуговування) і відпрацювання процесу будівництва та введення в експлуатацію з мінімальними витратами. Таким чином фірма заощаджує інвестиції в порівнянні з конкурентами й/або забезпечує більш привабливе або ефективне розміщення бізнесу.

Збільшення доданої вартості. Продукти або послуги багатьох фрагментованих галузей піддаються диференціації. Наприклад, чимало підприємств оптової торгівлі спеціалізуються на ідентичних групах товарів. У подібних випадках ефективна стратегія може складатися в збільшенні доданої вартості за рахунок надання при продажі додаткових послуг, організації операцій із доведення продукту або передпродажної зборки компонентів. Такі операції сприятимуть досягненню більш високої диференціації продукту, а отже, і значного прибутку.

Спеціалізація за типом продукту або продуктового сегмента. Якщо низький рівень концентрації галузі існує завдяки або поряд із широкою виробничою спеціалізацією та номенклатурою виробів, успішна стратегія може бути в обмеженій спеціалізації за групою продуктів. Це різновид стратегії фокусування. Може сприяти досягненню фірмою певної ринкової влади відносно постачальників за рахунок збільшення обсягів постачання, а також підвищенню рівня диференціації продукту відносно споживачів за рахунок більш високої оцінки ними кваліфікації та іміджу виробника як фахівця в конкретній сфері виробництва. Стратегія фокусування дозволяє фірмі бути інформованою в даній сфері виробництва. Однак можуть бути деякі обмеження перспектив росту фірми.

Спеціалізація за типом споживачів. Якщо низький рівень концентрації веде до інтенсивної конкуренції в галузі, фірма може вибрати спеціалізацію на конкретній категорії споживачів (наприклад, на нечисленних споживачах з найменшим обсягом закупівель й, отже, з найменшою ринковою владою). Така стратегія сприяє більш високій прибутковості фірми, однак, в той самий час може обмежити перспективи її росту.

Спеціалізація за типом замовлень. Щоб пристосуватися до інтенсивної конкуренції в галузі з низьким рівнем концентрації, фірма може незалежно від типу споживачів спеціалізуватися на конкретному виді замовлень. Один з підходів – це обслуговування тільки невеликих замовлень, коли споживач бажає негайної доставки та менш чутливий до ціни. Крім того, фірма може обслуговувати тільки ексклюзивні замовлення для того, щоб скористатися меншою чутливістю до ціни або створити витрати перемикання. Однак «ціною» такої спеціалізації може бути обмеження обсягів операцій.

Географічне фокусування. У випадках, коли досягнення істотної частки ринку в масштабах всієї галузі неможливо або коли відсутня економія на масштабі в рамках всієї економіки країни (або навіть можливий негативний ефект масштабу), значна економія може бути досягнута при зосередженні на окремому географічному районі та концентрації в ньому виробничих потужностей, маркетингової і збутової діяльності. Така політика може дати економію в сфері збуту, підвищити ефективність реклами, створити єдину оптову базу й т.д. З іншого боку, наявність розрізнених частин бізнесу в декількох географічних районах збільшує проблеми конкуренції в галузі з низьким рівнем концентрації. Стратегія географічного фокусування дає свою ефективність при реалізації продовольчих товарів.

«Голий кістяк», жодних надмірностей. В умовах інтенсивної конкуренції і низької прибутковості в багатьох слабо концентрованих галузях стратегічною альтернативою може стати стратегія, спрямована на збереження низьких накладних витрат, низької кваліфікації зайнятих і т.д. Така стратегія дає фірмі найкращі позиції для ведення цінової конкуренції й, незважаючи на це, дозволяє отримувати прибуток вище за середній.

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

2. Конкурентна стратегія в нових галузях

Зверніть увагу. Новими є галузі, що виникають під впливом технологічних інновацій, змін вартісних співвідношень, появи нових споживчих запитів або інших економічних і соціальних змін, які створюють потенційні можливості для нового бізнесу. Нові галузі виникають постійно.

Головна ознака нової галузі з погляду формування стратегії – відсутність правил гри. Відсутність правил означає одночасно ризик і можливість, якими потрібно управляти.

Незважаючи на те, що нові галузі можуть істотно розрізнятися за своєю структурою, існують деякі загальні структурні чинники, характерні для багатьох галузей на етапі їх становлення:

- технологічна невизначеність;
- стратегічна невизначеність;
- високі первісні витрати та їхнє різке зниження;
- нові фірми, створені шляхом відділення («спін-офф» – створення фірм працівниками, що залишають діючі компанії для організації власної справи);
- первісні покупці. Завдання маркетингу полягає в стимулюванні заміщення, спонуканні покупця до придбання нового продукту (або послуги) замість якого-небудь іншого;
- короткий обрій прогнозування – у багатьох нових галузях потреба в залученні покупців або у виробництві продукту для задоволення попиту настільки велика, що змушує вирішувати проблеми й усувати вузькі місця, виходячи з поточної доцільності, а не на основі аналізу майбутніх умов;
- субсидії – у багатьох нових галузях можливе субсидування перших учасників, особливо якщо галузі пов'язані: з радикально новою технологією або розв'язанням соціальних проблем. Субсидії можуть надаватися різними державними органами та неурядовими організаціями.

Нові галузі у своєму розвитку, як правило, зіштовхуються з такими обмеженнями:

- обмеженість у сировині та компонентах;
- період швидкого росту цін на сировину – на ранніх етапах розвитку нової галузі стрибок попиту та дефіцит пропозиції нерідко спричиняють стрімке зростання цін на основну сировину;
- відсутність інфраструктури;

– відсутність стандартизації продукту або технології. Нездатність дійти згоди про стандарти продукту або технології загострює проблеми дефіцитності сировини та компонентів;

– очікувана ймовірність старіння – зростання нової галузі гальмуватиметься, якщо покупці вважають, що поява технологій другого та третього покоління призведе до істотного морального старіння наявних на ринку продуктів;

– нестійка якість продукції – за умови великої кількості нових фірм, відсутності стандартів і технологічної невизначеності, якість продукції нових галузей нерідко характеризується мінливістю;

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

– дозвіл органів регулювання – нові галузі зіштовхуються з бюрократизмом під час одержання дозволів з боку регулюючих відомств;

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

– реакція з боку економічних суб'єктів – це можуть бути галузі, що роблять продукти-субститути, профспілки, канали збуту, що мають зв'язки зі старим продуктом і т.д.;

– технічний рівень, необхідний для одержання істотної вигоди;

– витрати освоєння або перемикання – витрати освоєння нового продукту або заміщення їм існуючого товару для різних покупців різні (ці витрати включають: - витрати на перепідготовку персоналу; - витрати на придбання нового допоміжного обладнання; - списання залишкової вартості старої технології (за винятком ліквідаційної вартості); - капіталовкладення, необхідні для заміни; - витрати на інженерні функції і НДОКР, пов'язані із заміною; - витрати на модифікацію взаємозалежних етапів виробництва або аспектів бізнесу);

– персональний ризик особи, що приймає рішення – покупці будуть найбільш повільні в освоєнні нового продукту, якщо відповідальна особа вважає ризик високим у випадку помилкового виходу на ринок нового продукту.

Стратегії в нових галузях мають бути спрямовані на зниження невизначеності та ризику періоду становлення:

Вплив на структуру галузі. У нових галузях першочерговою проблемою стратегії є здатність фірми впливати на структуру галузі. Через свої рішення фірма може спробувати встановити правила гри в таких сферах як політика виробничої спеціалізації, маркетинг і т.д. З огляду на обмеження, пов'язані з базовими економічними умовами галузі та її ресурсами, фірма повинна прагнути визначити ці правила таким чином, щоб забезпечити собі найбільш міцну позицію на тривалий термін.

Зовнішні ефекти розвитку галузі. Основною стратегічною проблемою нової галузі є той баланс, що фірма встановлює між інтересами галузі в цілому та власними вузькими інтересами. Потенційні проблеми, пов'язані з іміджем галузі, довірою до неї і т.д., призводять до того, що на початковому етапі успіх фірми може залежити від інших учасників галузі. Найважливіша проблема складається в стимулюванні прийняття ринком нового продукту та залученні перших покупців. Тому в інтересах фірми сприяти стандартизації, домагатися погоджених дій відносно постачальників, споживачів, урядових органів і фінансових інститутів. Корисними інструментами є галузеві конференції і асоціації.

Зміна ролі постачальників і каналів збуту. Зі стратегічної точки зору фірма нової галузі повинна бути готова до можливих змін в орієнтації її постачальників і каналів розподілу та збуту в міру становлення і росту масштабів галузі.

Зміна бар'єрів мобільності. У новій галузі ранні бар'єри мобільності можуть швидко руйнуватися та замінитися зовсім іншими бар'єрами. Це явище має ряд наслідків: - фірма повинна бути готова до знаходження нових способів захисту своєї позиції і не розраховувати винятково на такі чинники, як патентована технологія й унікальний різновид продукту, що служили основою її успіху в минулому. Реагування на зміну бар'єрів мобільності може зажадати капітальних витрат; - ще один наслідок – споживачі або постачальники можуть здійснювати вертикальну інтеграцію в галузь.

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

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

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

Для нових галузей особливо корисним інструментом може служити метод сценаріїв. Сценарії є дискретними, логічно погодженими поданнями про майбутнє, відібрані з обліком імовірності та можливих підсумкових станів об'єкта.

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

3. Конкурентна стратегія в зрілих галузях

Зрілість не настає в який-небудь фіксований момент розвитку галузі, вона може бути відстрочена в результаті інновацій або інших явищ, що сприяють тривалому розвитку. Для компаній, що переживають перехід галузі до зрілості, є критичним періодом, під час якого відбуваються фундаментальні зміни зовнішнього конкурентного середовища, що вимагають від компаній складних стратегічних рішень. Іноді фірми недостатньо чітко сприймають ці зовнішні зміни, але навіть сприймаючи їх, компанії часто ігнорують необхідну заміну стратегії. Крім того, вплив переходу до зрілості виходить за межі проблем стратегії, поширюючись на організаційну структуру фірми та роль керівництва.

Перехід до зрілості часто сигналізує про низку важливих змін у конкурентному середовищі галузі:

- уповільнення зростання означає посилення конкуренції за частку ринку. Оскільки компанії вже не здатні підтримувати колишні темпи росту, лише зберігають наявну частку ринку, конкурентна боротьба переходить в атаку за частку ринку інших учасників;
- розширюється збут продукції галузі досвідченим, постійним покупцям;
- все більша увага в конкурентній боротьбі направляється на витрати й обслуговування;
- у галузі виникає проблема меж нарощування потужностей і робочої сили – повинне відбуватися зниження темпів приросту потужностей, інакше виникнуть надлишкові потужності;
- методи виробництва, маркетингу, розподілу та збуту, досліджень і розробок перетерплюють зміни. Ці зміни викликані посиленням боротьби за частку ринку, зрілістю технології і досвідченістю покупців;
- ускладнюється освоєння нових продуктів і їх застосування – якщо в період росту галузі відбувається інтенсивна розробка нових продуктів і способів їх застосування, то в міру зрілості галузі ця тенденція, як правило, іде на спад, а витрати та ризики істотно зростають. Ці процеси, крім іншого, вимагають переорієнтації політики у сфері досліджень і розробок нової продукції;
- підсилюється міжнародна конкуренція;
- у перехідний період часто відбувається падіння прибутковості галузі, іноді тимчасове, а іноді постійне – уповільнення зростання, невизначеність і складність реалізації необхідних стратегічних змін, як правило, ведуть до падіння прибутків у короткостроковому плані в порівнянні з рівнем попереднього періоду росту;
- прибуток дилерів знижується, а їхня ринкова влада зростає – багато дилерів можуть піти з бізнесу ще до того, як зниження прибутку виробників стає очевидним.

Якщо в період становлення галузі центральне місце посідають такі проблеми як дослідження, розробки й освоєння нових продуктів, то в період зрілості необхідне підвищення рівня «фінансової свідомості» за багатьма напрямками.

Стратегічні альтернативи:

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

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

Придбання дешевих активів. Іноді важке становище якої-небудь компанії, що виникло в результаті переходу до зрілості, дозволяє придбати її активи за надто низькими цінами.

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

Різні криві витрат. Фірма, що не є лідером за загальним рівнем витрат у зрілій галузі, у деяких випадках може досягати низький рівень витрат за операціями з певним типом покупців, видом продукції або розміром замовлень.

На стратегічному рівні фірма повинна бути готова до адаптації своїх конкурентних пріоритетів до мінливих умов зрілості галузі. Може знадобитися більше уваги до витрат, обслуговуванню споживачів, маркетингу (на відміну від організації збуту), удосконалюванню продукції замість освоєння нової, більше прагматизму й уваги до деталей замість «креативності». Зростає значення фінансового контролю активів, насамперед товарно-матеріальних запасів і дебіторської заборгованості.

4. Конкуренція в глобальних галузях

☞**зверніть увагу.** Глобальною галуззю є та, у якій стратегічні позиції конкурентів на основних географічних або національних ринках піддаються впливу з боку їх глобальних позицій. При аналізі конкуренції в глобальній галузі необхідно досліджувати економіку галузі та конкурентів на різних географічних і національних ринках як ціле.

Існує багато перешкод для досягнення переваг глобальної конкуренції; вони можуть повністю заблокувати перетворення галузі в глобальну. Навіть у тих випадках, коли переваги глобальної конкуренції в цілому роблять більш сильний вплив, чим чинники, що перешкоджають їй, останні можуть надати життєздатні стратегічні ніші для національних фірм, що не конкурують у глобальному масштабі.

Одні із цих перешкод є економічними, вони підвищують прямі витрати глобальної конкуренції. Інші можуть прямо не зачіпати витрати, але підвищують складність управлінського завдання. Третій їх вид ставиться до чисто інституціональних або державних обмежень.

Зовнішні чинники глобалізації:

- зростання економії на масштабі;
- зниження витрат транспортування та зберігання;
- удосконалювання або зміна каналів збуту;
- зміна вартості засобів виробництва;
- зближення національних економічних і соціальних умов;
- ослаблення державних обмежень. Зміни державної політики в напрямку скасування квот, зниження тарифів, розвитку міжнародної кооперації у сфері технічної стандартизації і т.п. сприяють зростанню глобальної конкуренції.

Стратегічні альтернативи в глобальних галузях.

Глобальна конкуренція за широкою номенклатурою продукції – стратегія спрямована на конкуренцію в глобальному масштабі за широким галузевим профілем продукції з використанням переваг глобальної конкуренції для того, щоб домогтися диференціації або низького рівня витрат. Реалізація цієї стратегії вимагає значних ресурсів і тривалого тимчасового періоду.

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

Фокусування на ринках окремих країн. Стратегія використовує перевагу, засновану на розходженнях національних ринків.

Стратегія захищеної ніші. Фірма будує свою стратегію розраховуючи на ефективне функціонування на конкретних національних ринках і приділяє особливу увагу відносинам з урядом приймаючої країни з метою збереження захисних бар'єрів.

Питання для поглибленого вивчення теми

1. Конкурентна стратегія в галузях у період спаду.
2. Джерела та перешкоди глобальної конкуренції.
3. Стратегічні альтернативи в глобальних галузях.
4. Стратегія обслуговування масового попиту.
5. Стратегія придушення конкурентів. Позиції лідера на ринку.
6. Еволюційний шлях віолента.

7. Диференціація продукту – ефективний спосіб боротьби за споживача.
8. Стратегія спеціалізованих фірм у боротьбі з конкурентами.
9. Еволюційний шлях фірми-патієнта.
10. Радикальні інновації – шлях до вільного від конкурентів ринку.
11. Проблема фінансування піонерських проєктів. Венчурний капітал і технопарки.
12. Еволюція фірми-експлорента.
13. Стратегія дрібного бізнесу в боротьбі з конкурентами.
14. Поведінка фірм-комутантів.

Запитання для самоконтролю

1. Які чинники застосовують для того, щоб заблокувати процес концентрації в галузі?
2. Визначте стратегічні альтернативи в галузях з низьким рівнем концентрації.
3. Охарактеризуйте основні ознаки нових галузей.
4. З якими проблемами зіштовхуються нові галузі?
5. Охарактеризуйте рекомендовані стратегії в нових галузях.
6. Дайте визначення зрілої галузі.
7. Які стратегічні альтернативи існують в умовах зрілих галузей?
8. Що собою представляють глобальні галузі?
9. Охарактеризуйте зовнішні чинники глобалізації.
10. Визначте стратегічні альтернативи в глобальних галузях.

Тести для самоперевірки

1. Вести справи підприємства в напрямку досягнення конкурентних переваг на ринку та створення своєї клієнтури є метою:
 - А) загальних стратегій підприємства;
 - Б) маркетингових стратегій підприємства;
 - В) конкурентних стратегій підприємства.

2. Стратегія, що полягає в наданні при продажі продукції додаткових послуг, організації операцій по доведенню продукту або передпродажної зборки компонентів, є стратегією:
 - А) ретельно керованої децентралізації;
 - Б) спеціалізації по типу продукту або продуктового сегмента;
 - В) збільшення доданої вартості.

3. Технологічні інновації і проектування є важливою стратегічною альтернативою для:
 - А) концентрованих галузей;

- Б) глобальних галузей;
- В) нових галузей;
- Г) зрілих галузей.

4. Новими є галузі, які:

А) формуються або перебудовуються під впливом технологічних інновацій, змін вартісних співвідношень, появи нових споживчих запитів або інших економічних і соціальних змін, що створюють потенційні можливості для життєздатного бізнесу;

Б) формуються або перебудовуються під впливом маркетингових інновацій, змін вартісних співвідношень, усунення нових споживчих запитів або інших економічних і соціальних змін, що створюють потенційні можливості для життєздатного бізнесу;

В) перебудовуються під впливом кон'юнктури ринку, змін вартісних співвідношень, появи нових споживчих запитів або інших економічних і соціальних змін, що створюють потенційні можливості для життєздатного бізнесу.

5. Стратегія, що полягає в наданні при продажі продукції додаткових послуг, організації операцій по доведенню продукції або передпродажній зборці компонентів, є такою стратегією:

- А) ретельно керованої децентралізації;
- Б) спеціалізації за типом продукту або продуктового сегмента;
- В) збільшення доданої вартості.

6. Визначення належного часу для входження в галузь є вирішальним стратегічним вибором для:

- А) зрілих галузей;
- Б) концентрованих галузей;
- В) глобальних галузей;
- Г) нових галузей.

7. Такі чинники, як технологічна та стратегічна невизначеність, високі первісні витрати та їх різке зниження, короткий обрій прогнозування, характерні для:

- А) нових галузей;
- Б) зрілих галузей;
- В) концентрованих галузей;
- Г) глобальних галузей.

8. Такі причини, як економія на масштабі, що перевищує можливості окремих національних ринків, переваги за рахунок диференціації продукту, додання ринкової інформації і технології характеру суспільного блага, є джерелами:

- А) переваги зрілих галузей;
- Б) глобальної переваги;
- В) переваги нових галузей.

9. Стратегія, що полягає в наданні під час продажу продукції додаткових послуг, організації операцій із доведення продукції або передпродажній зборці компонентів, є такою:

- А) збільшення доданої вартості;
- Б) ретельно керованої децентралізації;
- В) спеціалізації за типом продукту або продуктового сегмента.

10. Стратегія, що складається у виборі країн, у яких державні обмеження у вигляді обов'язкових умов високої частки місцевого виробництва, високих тарифів і т.п. перешкоджають проникненню глобальних конкурентів, є стратегією:

- А) фокусування на ринках окремих країн;
- Б) глобального фокусування;
- В) захищеної ніші.

11. Варіанти конкурентної ситуації в галузі, за яких використовується стратегія лідерства:

- А) конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях;
- Б) конкуренція в галузях, що знаходяться в стадії зрілості;
- В) конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації або спаду;
- Г) конкуренція в галузях, що роздроблені;
- Д) конкуренція на міжнародних ринках.

12. Назвіть основну характеристику глобальної стратегії концентрації:

- А) міжнародна стратегія компанії орієнтується на задоволення потреб покупців у кожній країні, де вона функціонує;
- Б) компанія використовує особливості своєї продукції у всіх країнах, в яких функціонує;
- В) компанія спрямована на обслуговування цільової ніші;
- Г) стратегічні зусилля компанії координуються для досягнення низьковитратної позиції.

ЛЕКЦІЯ 7. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальні цілі:

- ознайомитися з підходами до реалізації конкурентної стратегії;
- з'ясувати механізм реалізації конкурентної стратегії;
- ознайомитися з оцінкою результатів реалізації конкурентної стратегії.

План

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

Основні терміни та поняття:

- процес реалізації стратегії;
- підходи до реалізації стратегії підприємства;
- колаборативний підхід;
- кресивний підхід;
- етапи процесу реалізації стратегії;
- принципи організації процесів по реалізації стратегії;
- контроль ходу реалізації стратегії;
- аудит якості;
- завдання регулювання ходу реалізації стратегії.

1. Підходи до реалізації конкурентної стратегії

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

Існує тільки один критерій ефективності стратегічних вимірів: успішність бізнесу й ефективність його досягнення. В сучасних умовах процес реалізації стратегії є творчим процесом, що припускає постійний моніторинг результатів реалізації стратегії і механізм її корекції у вигляді адекватності та своєчасних змін.

Для успішної реалізації стратегії важливо враховувати такі умови:

1. На всіх рівнях управління стратегія підприємства повинна проводитися у вигляді чітких стратегічних вказівок, які необхідно здійснювати відповідно до поточного оперативного плану реалізації стратегічних змін.
2. Всі основні моменти стратегії й особливо її стратегічні вказівки повинні бути доведені до відомості працівників підприємства.

Розробка та реалізація стратегії є складною справою, тому для її успішного перетворення в життя необхідна безперервна оцінка стратегічного плану. Оцінка стратегії проводиться шляхом порівняння результатів роботи із цілями. Процес оцінки використовують як механізм зворотного зв'язку для корегування стратегії.

При оцінці процесу стратегічного планування розглядаються такі основні питання:

- чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями підприємства;
- чи допускає стратегія певний рівень ризику;
- чи володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії;
- чи враховує стратегія зовнішні небезпеки та можливості;
- чи є стратегія кращим способом використання ресурсів підприємства.

Процес реалізації стратегії містить у собі кілька етапів:

1. Визначення стратегії і мети підприємства в цілому.
2. Оцінка та, при необхідності, зміна або розробка організаційної системи.
3. Розподіл ресурсів за розділами та підрозділами.
4. Визначення ключових управлінських завдань.
5. Постановка завдань для окремих частин організації або внесення змін у структуру.
6. Делегування повноважень і встановлення методів координації.
7. Визначення політики як орієнтир для дій.
8. Визначення критеріїв і методів виміру результатів діяльності організації.
9. Створення інформаційної системи для забезпечення адекватних і своєчасних даних оцінки бізнесу.
10. Розробка стилю роботи підприємства.
11. Оцінка та визначення результатів і забезпечення зворотного зв'язку.

Реалізація стратегії в широкому розумінні представляє безперервну циклічну діяльність, при якій одна корпоративна стратегія регулярно замінюється іншою, якісно новою.

У зв'язку з цим, важливим є вибір підходу до реалізації стратегії (табл. 7.1).

Вибір підходу до реалізації конкурентної стратегії в кожному конкретному випадку буде залежати від багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що визначають положення підприємства.

Таблиця 7.1 – Порівняльний аналіз підходів до реалізації стратегії підприємства

Чинник	Підходи				
	командний	організаційні зміни	колаборативний	культурний	кресцивний (якій збільшується, зростає)
Постановка цілей та завдань	Диктуються зверху	Диктуються зверху	Обговорюються групами	Впроваджуються в культуру	Намічаються зверху, удосконалюються знизу
Значення гарного результату стосовно процесу стратегічного планування та реалізації	Гарний план оцінюється на підставі економічних критеріїв	Організація та структура, які відповідають стратегії	Прийнятний план, що знаходить підтримку у верхній ланці керівництва	Армія людей, зайнятих реалізацією	Розумна стратегія, що користується підтримкою
Види чинників, які використовуються для рішення конфлікту між альтернативними стратегіями	Економічні	Економічні, політичні	Економічні, політичні, соціальні	Економічні, соціальні	Економічні, політичні, соціальні, поведінкові
Зусилля, що вимагаються від всієї організації в цілому: при плануванні, при реалізації	Слабке Невідомо	Слабке Значне	Значне Слабке	Значне Слабке	Значне Слабке
Вимогливість вищого керівництва до забезпечення успіху	У високому ступені	У високому ступені	У середньому ступені	У низькому ступені	У низькому ступені
Усвідомлення особисто керівником всіх стратегічних можливостей і погроз	У високому ступені	У високому ступені	У середньому ступені	У низькому ступені	У низькому ступені
Обсяг влади керівника для забезпечення детального виконання плану	Повний	Повний	Середній	Середній	Середній

2. Механізм реалізації конкурентної стратегії і оцінка отриманих результатів

Реалізація конкурентної стратегії – це умова успішного бізнесу.

Оцінка фактичної ефективності реалізації стратегії здійснюється кінцевими споживачами. Розробка та реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності організації являє собою структуру, що складається з безлічі компонентів:

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

Процеси реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності організації дуже складні із-за таких причин: по-перше, ці процеси носять інноваційний характер, стратегію треба будувати на нововведеннях і ноу-хау; по-друге, процеси по розробці та реалізації стратегії разові, індивідуальні,

ексклюзивні; по-третє, ці процеси охоплюють весь мозковий штаб організації; по-четверте, проблеми підвищення конкурентоспроможності охоплюють всі аспекти – і проблеми підвищення якості, і проблеми ресурсозбереження, і проблеми фінансів, ринкового механізму, управління персоналом і т.д. Тому важливо виділити принципи організації процесів по реалізації стратегії.

До принципів організації процесів щодо реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно віднести такі:

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

- побудова організаційної структури підприємства за проблемно-цільовим принципом, тобто у керівника великого підприємства повинні бути такі заступники: головний менеджер (перший заступник), заступник по персоналу, головний маркетолог (по функціях стратегічного та тактичного маркетингу), головний інженер, комерційний директор, заступник по логістиці (по закупівельній і сбутової логістиці), заступник по виробництву, заступник по соціальних питаннях, заступник по продажах і сервісу споживачів;

- застосування маркетингового підходу не тільки відносно зовнішніх споживачів, але й відносно внутрішнього середовища (відділ стратегічного маркетингу розробляє нормативи конкурентоспроможності для всіх головних служб по виробничому ланцюжку);

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

- раціональне сполучення методів управління персоналом як сукупності методів примуса, спонукання та переконання;

- дотримання керівниками принципів роботи, орієнтованих на підвищення якості процесів, ресурсозбереження та підвищення конкурентоспроможності товарів і підприємства;

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

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

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

- наукова організація праці (нормування трудових процесів, вивчення трудового потенціалу, розробка оптимальної системи оплати праці, орієнтованої на підвищення якості процесів, конкурентоспроможності продукції і підприємства й т.д.).

Для успішної реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності організації необхідно здійснювати контроль, аудит і регулювання її здійснення. У цьому випадку **контроль** – це сукупність методів і засобів оперативного обліку та контролю ступеня виконання цільових завдань стратегії, показників якості робіт і продукції, витрати ресурсів, дотримання графіка виконання робіт.

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

Аудит якості – систематична та незалежна експертиза (оцінка) якості реалізації стратегії, що підрозділяється на види аудита:

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

Критерії для сертифікаційного аудита конкретної Системи якості встановлені міжнародним стандартом ISO 10011 «Керівництво для проведення аудита Системи якості».

Регулювання ходу реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності організації – загальна функція управління реалізацією стратегії, що спрямована на її адаптацію до змін у зовнішньому середовищі й у внутрішній структурі підприємства.

Завдання регулювання ходу реалізації стратегії:

- моніторинг змін у зовнішньому середовищі (політична обстановка, тенденції науково-технічного прогресу в країні та світі, законодавство, податкова та митна система, екологія, конкуренція і т.д.);
- моніторинг змін у внутрішній структурі підприємства (місія, потенціал, організаційна структура та культура, інноваційна політика, конкурентоспроможність і т.д.);
- комплексна діагностика підприємства – аналіз, оцінка, знаходження її слабких місць і конкурентних переваг у правовій, технологічній, економічній, соціальній, управлінській діяльності, підготовка пропозицій щодо ослаблення слабких місць і посилення конкурентних переваг;
- аналіз результатів оперативного контролю ходу реалізації проектів і стратегії в цілому;
- техніко-економічне обґрунтування пропозицій щодо зміни параметрів проектів і стратегії в цілому;
- внесення змін у проекти та стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація стратегії часто вимагає таких менеджерів, які мають специфічні навички, що необхідні для подолання перешкод і забезпечення виконання поставлених завдань. У рамках усього процесу реалізації стратегії менеджери повинні постійно оцінювати, наскільки успішно йде цей процес і в якому ступені стратегія відповідає цілям підприємства.

Питання для поглибленого вивчення теми

1. Вибір підходу до реалізації конкурентної стратегії.
2. Порівняльний аналіз підходів до реалізації стратегії підприємства.
3. Нормативна база забезпечення реалізації конкурентної стратегії.
4. Інформаційне та ресурсне забезпечення реалізації конкурентної стратегії.

Запитання для самоконтролю

1. Яким чином здійснюють вибір підходу до реалізації конкурентної стратегії?
2. Визначте етапи процесу реалізації конкурентної стратегії підприємства.
3. Охарактеризуйте підходи до реалізації стратегії підприємства.
4. У чому полягає сутність механізму реалізації конкурентної стратегії підприємства?
5. Охарактеризуйте принципи організації процесів щодо реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.
6. Яким чином здійснюють контроль якості реалізації конкурентної стратегії?
7. Визначте сутність процесу регулювання ходу реалізації стратегії.

Тести для самоперевірки

1. Систематична та незалежна експертиза (оцінка) якості реалізації стратегії носить назву:
А) контроль якості;
Б) аналіз якості;
В) аудит якості.
2. Який принцип не покладений в основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?
А) дотримання термінів і збалансованості ресурсів, що використовуються;
Б) відповідальність працівників за рішення їхніх керівників у процесі реалізації програми;
В) організація єдиного управління на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
Г) комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, а насамперед – учасників програми.
3. Регулювання ходу реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції – це:

А) систематична та незалежна оцінка якості реалізації стратегії;

Б) загальна функція управління реалізацією стратегії, що спрямована на її адаптацію до змін у зовнішньому середовищі й у внутрішній структурі організації;

В) сукупність методів і засобів оперативного обліку та контролю ступеня виконання цільових завдань стратегії (інноваційних проєктів), показників якості робіт і продукції, витрати ресурсів, дотримання графіка виконання робіт.

4. Оберіть способи підвищення конкурентоспроможності підприємства у стратегічному періоді:

А) модернізація обладнання, всебічне зниження витрат, зміна асортиментної політики, обґрунтована рекламна політика;

Б) збільшення народжуваності населення, поліпшення державної соціальної політики, підвищення купівельної спроможності населення;

В) збільшення кількості малих підприємств, скорочення прямих іноземних інвестицій, зниження рівня капіталізації підприємства;

Г) поліпшення податкового законодавства, збільшення підприємств-конкурентів, підвищення транспортних витрат.

5. Який з етапів є першим у розробці програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

А) формулювання стратегій реалізації програми;

Б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;

В) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;

Г) планування дій і визначення фаз програми.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Аудит якості стратегії – систематична та незалежна експертиза (оцінка) якості реалізації стратегії, що поділяється на види аудиту: систем менеджменту якості; якості виробничого процесу; якості управління; якості продукції; якості сервісу споживачів.

Галузь – група компаній, що виробляють продукти, які є близькими субститутами.

Глобальна галузь – галузь, у якій стратегічні позиції конкурентів на основних географічних або національних ринках піддаються впливу з боку їх глобальних позицій.

Економічні параметри конкурентоспроможності – параметри, що визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару.

Конкурентна перевага – це відмінність процесу функціонування та розвитку підприємства від інших аналогічних підприємств, що забезпечує успіх у конкуренції.

Конкурентна політика – це система заходів держави щодо створення та розвитку конкурентного середовища, регулювання конкурентних відносин і конкурентного процесу з метою підтримки та заохочення економічної конкуренції, боротьби з негативними наслідками монополізму, захисту законних інтересів підприємців і споживачів.

Конкурентне законодавство – це сукупність законів, нормативних та інструктивних документів, які визначають правові основи підтримки та захисту економічної конкуренції і обмеження монополізму в підприємницькій діяльності.

Конкурентоспроможність галузі – це здатність галузі робити товари та послуги, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і створювати умови росту потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі на основі базових макротехнологій (організація виробництв із високою доданою вартістю, з високим рівнем переробки, з високим науково-технічним потенціалом).

Конкурентоспроможність кластера – це здатність використовувати потенціал макротехнологій для одержання мультиплікативних ефектів на всіх рівнях вертикальної інтеграції виробництва товарів і послуг, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і нарощувати конкретні переваги за рахунок лідерства в технологіях виробництва, оптимізації форм організації й управління збутом як базової умови потенційного росту конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність країни – це здатність країни робити товари та послуги, що відповідають вимогам світових ринків, і створювати умови нарощування державних ресурсів зі швидкістю, що дозволяє забезпечувати стійкі темпи росту ВВП і якість життя населення на рівні світових стандартів.

Конкурентоспроможність підприємства:

- для споживачів – здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів;
- для конкурентів – здатність робити товари та послуги, що відповідають вимогам внутрішніх і світових ринків, і створювати умови росту потенціалу конкурентоспроможності;
- для суб'єктів ринку (партнерів (галузь, регіон, кластер, держава)) – здатність робити конкурентоспроможну продукцію та створювати умови росту потенціалу конкурентоспроможності на основі інноваційних чинників росту;
- для інвесторів – здатність використовувати ресурси підприємства для розвитку та розширення ринків збуту, збільшення ринкової вартості підприємства.

Конкурентоспроможність продукції – це здатність продукції відповідати вимогам даного ринку в розглянутий період у порівнянні з аналогом-конкурентом.

Конкурентоспроможність регіона – це здатність регіону робити товари та послуги, що відповідають вимогам внутрішніх і світових ринків, створювати умови нарощування регіональних ресурсів для забезпечення росту потенціалу конкурентоспроможності господарювання зі швидкістю, що забезпечує стійкі темпи росту ВВП і якість життя населення регіону на рівні світових стандартів.

Конкуренція (від лат. *concurrentia* – зіштовхуватися) – суперництво у будь-якій сфері (галузі) між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети.

Несумлінна конкуренція – тіньова, нелегальна, тотальна конкуренція; *concurrance déloyale, unlautern wettbewerb, unfair competition*). Термін уперше з'явився у Франції в середині XI ст.

Нецінова конкуренція – конкуренція, при якій вирішальну роль грають якість продукції, її новизна, дизайн, упакування, фірмовий стиль, сервіс, нериночні методи впливу на споживача, тобто чинники, що побічно пов'язані або зовсім не пов'язані з ціною.

Нові галузі – галузі, що виникають під впливом технологічних інновацій, змін вартісних співвідношень, появи нових споживчих запитів або інших економічних і соціальних змін, які створюють потенційні можливості для нового бізнесу.

Нормативні параметри конкурентоспроможності – визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами.

Параметри конкурентоспроможності – це зазвичай кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності (групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів)).

Показники конкурентоспроможності товару – це сукупність критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які визначаються параметрами конкурентоспроможності.

Стратегічна група являє собою групу фірм галузі, що володіють однаковим або подібним варіантом стратегії.

Територіально-галузевий технологічний кластер – структура, що поєднує підприємства всіх етапів виробничого ланцюжка (видобуток сировини, первинна переробка, збут, післяпродажне обслуговування) та включає виробничі, збутові, фінансові підприємства, наукові й освітні установи різних сфер діяльності та галузей промисловості, різних регіонів і держав.

Технічні параметри конкурентоспроможності – це характеристики технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи її використання, а також функції, які виконує товар у процесі використання.

Чинники конкурентоспроможності – це явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну рівня конкурентоспроможності підприємства.

Цінова конкуренція – є формою конкуренції, заснованою на більш низькій ціні (собівартості) пропонованох продукції (послуг). На практиці вона застосовується:

- великими компаніями, орієнтованими на масовий попит;
- фірмами, в яких немає достатніх сил і можливостей у сфері нецінової конкуренції, а також у ході проникнення на ринки з новими товарами;
- фірмами при зміцненні позицій у випадку раптового загострення проблеми збуту.

Цінові війни – це крайня форма цінової конкуренції, витіснення конкурентів шляхом послідовного зниження цін.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Нормативно-правові документи:

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

Основна:

1. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2009. 256 с.
2. Должанский И.З., Загорная Т.О. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособ. рек. МОНМСУ. Львів : Новий Світ - 2000, 2013. 344 с.
3. Журик Ю.В. Антимонопольно-конкурентне право України : навч. пос. К : ЦУЛ, 2011. 272 с. URL : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi41/0032333.pdf> (дата звернення : 20.09.2018).
4. Пастернак-Таранушенко Г.А., Рожок В. Конкуренция : курс лекций и практических занятий на русском и украинском языках. Київ : ЦУЛ, 2002. 322 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К. : Основи, 1997. 390 с.
6. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. реком. МОНУ / С.М. Клименко та ін. Київ : КНЕУ, 2009. 520 с.

Додаткова:

7. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства = Theoretical bases of enterprise's competitive strategy : monograph : монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. Харків : ІНЖЕК, 2006. 384 с.

