

Міністерство освіти і науки  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**Кафедра економіки та фінансів**

**Електронний конспект лекцій з дисципліни**

**«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»**

*Для студентів денної та дистанційної форм навчання  
напряму підготовки*

***6.030504 – Економіка підприємства***

**Тернопіль – 2015**

**Електронний конспект лекцій з дисципліни  
«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА» для студентів  
денної та дистанційної форм навчання напряму підготовки 6.030504 –  
Економіка підприємства**

*/ Укладачі: к.е.н., доц. Артеменко Л.Б., к.е.н., ст. викладач Мишковець І.П. -  
Тернопіль:ТНТУ, 2015. – 130 с.*

*Рецензенти: к.е.н., доц. Мариненко Н.Ю., к.е.н., доц. Хрупович С.Є.*

*Відповідальний за випуск: д.е.н., професор, зав.кафедрою економіки та  
фінансів Панухник О.В.*

*Методичні вказівки розглянуті на засіданні кафедри економіки та фінансів*

*Протокол № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2015 р.*

*Методичні вказівки схвалені та рекомендовані до друку на засіданні  
методичної комісії факультету економіки і підприємницької діяльності*

*Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*

*Протокол № \_\_\_\_ від «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2015 р.*

## МОДУЛЬ 1

### Тема 1. Теоретико-методологічні основи конкуренції

1. *Сутність конкуренції: предмет, об'єкт дослідження, функції.*
2. *Види конкуренції. Моделі ринкової економіки.*
3. *Роль конкуренції в ринковій економіці. Принцип «невидимої руки» А. Смітта.*
4. *Поняття несумлінної конкуренції.*

#### 1. Сутність конкуренції: предмет, об'єкт дослідження, функції.

Предметом вивчення є конкурентноздатність підприємства, конкурентне середовище, у якому воно діє, і фактори, що її визначають.

Основна задача - вивчення конкурентного середовища, конкурентних переваг фірми, конкурентної стратегії, конкурентноздатності продукції і факторів, що її визначають.

Термін «конкуренція» має безліч тлумачень: етимологічно слово «конкуренція» походить від латинського «concurrentia», що означає «зіткнення», «змагання». Теорія конкуренції була узагальнена А. Сміттом у роботі «Дослідження про природу і причину багатства народів» (1776 р.). Конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, дія якого для товаровиробників виступає зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва, форм і систем заробітної плати.

**Конкуренція** – суперництво в будь-якій діяльності між окремими особами, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети. Під конкуренцією розуміється процес змагання між учасниками господарського обороту і ринку, коли жоден них не може впливати на загальні умови реалізації на ринку даного товару.

**Конкурент** - суб'єкт, що суперничає з іншими по будь-якому виду діяльності.

Щоб глибше зрозуміти сутність конкуренції, приведемо її визначення, сформульовані деякими авторами.

**А. Смітт** пов'язував конкуренцію з чесним, без змови, суперництвом, що ведеться між продавцями (або покупцями) за найбільш вигідні умови продажу товару.

Сучасний американський економіст **П. Хейне**: «Конкуренція є прагненням якнайкраще задовольнити критеріям доступу до рідкісних благ».

**Ф. Найт** визначає конкуренцію як ситуацію, у якій конкуруючих одиниць багато і вони незалежні.

**К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю** вважають, що «конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його».

**Й. Шумпетер** визначав конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями.

Австрійський вчений **Фрідріх А. фон Хайек** відзначає, що конкуренція - процес, за допомогою якого люди отримують і передають знання. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним.

**За М. Портером** конкуренція – це динамічний і процес, що розвивається, мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові напрями маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти.

У світі й дотепер відсутнє єдине поняття «конкуренція». Вчені дотримуються одного з трьох трактувань конкуренції: поведінкового, структурного, функціонального.

**Поведінкове** трактування конкуренції (18-19 ст.) - боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб. Прихильники підходу – Хайне, Портер.

**Структурне** трактування конкуренції (19-20 ст.) – аналіз структури ринку для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку (форми ринку) і способу виходу з нього. При структурному підході акцент зміщується із самої боротьби компаній між собою на аналіз структури ринку, тих умов, що панують на ньому. Прихильники підходу – Найт, Макконнелл, Брю.

**Функціональне** трактування конкуренції – суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним (Шумпеттер, Хайек).

Якщо цікавлять методи конкурентної боротьби, принципи вибору стратегії поведінки – використовується поведінковий підхід; ступінь монополізації ринку – структурний підхід; роль конкуренції в економіці – функціональний підхід.

У Законі України „Про обмеження монополізму і недопущення несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності: « **конкуренція** - змагання підприємців, при якому їхні самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво тих товарів, які потрібні споживачеві».

**Конкуренти (concurrere – бігти разом)** - це підприємства, що виготовляють такий же вид продукції, як і інші підприємства в цієї галузі; умови виробництва цього підприємства визначаються впливом на нього конкурентів, що проявляється в змаганні між ними.

Таким чином, поняття конкуренції містить у собі ряд важливих для розуміння її сутності моментів:

1) Конкуренція ведеться за обмежений обсяг платоспроможного попиту. Саме обмеженість попиту змушує фірми ворогувати один з одним. Цікаво, що в тих рідких випадках, коли попит практично не обмежений, відносини між фірмами, що пропонують однотипну продукцію, часто бувають схожі на співробітництво, ніж на конкуренцію.

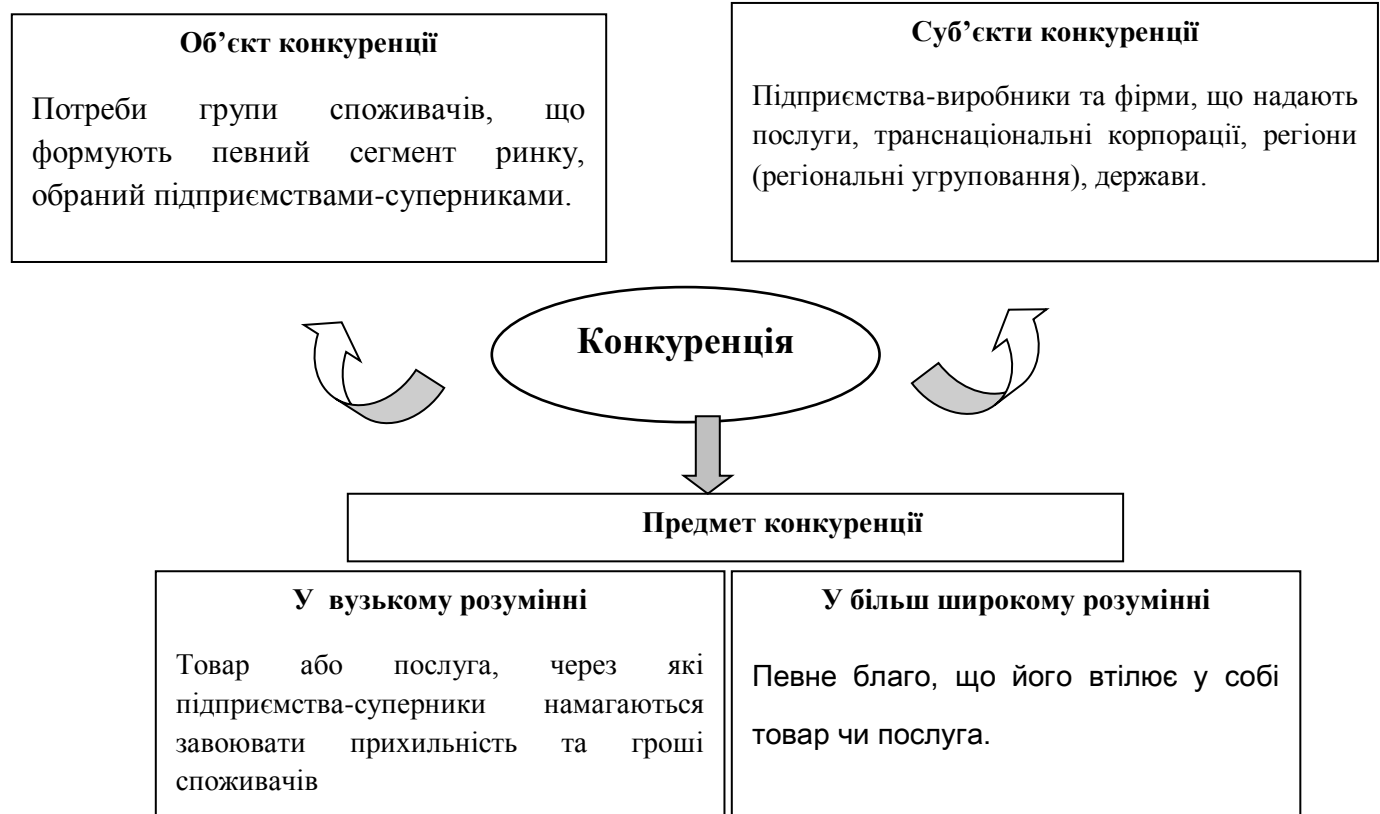
2) Ринкова конкуренція розвивається тільки на доступних сегментах ринку. Часто фірми, щоб полегшити конкурентний тиск, виходять на недоступні для інших сегменти.

**Умови виникнення конкуренції:**

1) наявність на ринку великої кількості незалежно діючих виробників будь-якої конкретної продукції або ресурсу;

2) свобода вибору господарської діяльності виробників;

3) відповідність попиту та пропозиції; 4) наявність ринку засобів виробництва.



### Рис. 1.1. Конкуренція як економічна категорія.

У ринковій економіці конкуренція виконує в ринковій економіці певні функції.

**Функції конкуренції як економічної категорії**

Таблиця 1.1

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

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

## 2. Види конкуренції. Моделі ринкової економіки.

Ринок – це суспільний інститут, що зводить разом покупця і продавця для здійснення ними угоди купівлі-продажу визначеного товару (послуги). Ринок – це економічні відносини, пов'язані з обміном товарів і послуг, у результаті яких формуються попит, пропозиція і ціна. В залежності від того, позиції якої зі сторін угоди є більш сильними, прийнято розрізняти «ринок продавця» і «ринок покупця».

Структура ринку визначається структурою платоспроможного попиту, що є неоднорідним. Різні вимоги споживачів до вартості і якості товарів поділяють єдиний простір ринку на відносно ізольовані області (так звана сегментація ринку). Так, досить автономним є попит на товари, що мають різну ціну. Ринок розпадається на сходи сегментів від найдешевших до найдорожчих різновидів даного товару або послуги.

Ще складніше обстоїть справа із сегментацією ринку за якісними критеріями. Якість не є одномірною характеристикою, не існує об'єктивного критерію, що дозволяє визначити, яка з характеристик (якісних сторін) важливіша. За словами Вернера Шефферта (німецький експерт): «Не існує об'єктивно найкращого продукту. Існує лише найкращий продукт N». А результатом подібних рішень усіх споживачів стає якісна сегментація ринку.

Сукупність ринкових сегментів, для яких підходять товари або послуги, вироблені даною фірмою, називається її фундаментальною нішею. Розміри фундаментальної ніші і склад її сегментів прямо пов'язані з вибором варіанта здійснення фірмами власних функцій. Фундаментальна ніша визначається галуззю, у якій діє фірма, асортиментом, якісними характеристиками товарів.

Не всі сегменти ринку, що входять у фундаментальну нішу, фірмі вдається реально удержати за собою. Фундаментальні ніші декількох фірм можуть частково або цілком збігатися. У цьому випадку лише від вибору споживача залежить, товари якої фірми будуть домінувати на відповідному ринковому сегменті. Інакше кажучи, ринок приймає не всі товари, придатні для даного сегмента, а лише кращі з них. Тому поряд з поняттям фундаментальної ніші вводиться поняття реалізованої ніші (це частина фундаментальної ніші фірми, яку їй вдається удержати в боротьбі з конкуруючими підприємствами).

**Конкуруючими фірмами** називаються фірми, що мають цілком або частково співпадаючу фундаментальну нішу. Мова йде саме про фундаментальні ніші, хоча зримо побачити сутичку компаній можна лише коли перетинаються їхні

реалізовані ніші і вирішується питання, у чій сфері впливу залишиться даний сегмент ринку.

Економісти виділяють чотири типи ринку (таблиця. 1.2):

- 1) досконала конкуренція;
- 2) монополістична конкуренція;
- 3) олігополія;
- 4) чиста монополія.

**Характерні риси моделей ринку**

Таблиця 1.2.

Характерна риса	Модель ринку			
	Чиста конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Чиста монополія
Кількість фірм	Дуже велика	Багато	Небагато (3-8)	Одна
Тип продукту	Стандартизований	Диференційований	Стандартизований, диференційований	Унікальний
Контроль над ціною	Відсутній	Частковий, але в дуже вузьких границях	Обмежений взаємною залежністю, значний при таємній змові	Значний
Умови входу в галузь	Дуже легкі, перешкоди відсутні	Порівняно легкі	Наявність істотних перешкод	Заблоковані
Приклади	Сільське господарство	Роздрібна торгівля, виробництво одягу, взуття	Виробництво сталі, автомобілів, сільськогосподарського інвентарю	Міські підприємства загального користування

Незважаючи на те, що кожний ринок має власні унікальні особливості, можна сказати, що конкуренція може бути виражена єдиною аналітичною концепцією, яка використовується для того, щоб виявити сутність і оцінити її інтенсивність.



### 3. Роль конкуренції у ринковій економіці. Принцип «невидимої руки» А. Смітта

Сучасна ринкова економіка - складний організм, елементами якого є різноманітні виробничі, комерційні, фінансові й інформаційні структури, що взаємодіють на фоні розгалуженої системи правових норм, і об'єднуються єдиним поняттям - ринок. За визначенням ринок - це організована структура, де "зустрічаються" виробники і споживачі, продавці і покупці, де в результаті взаємодії попиту споживачів і пропозиції виробників встановлюються і ціни товарів, і обсяги продаж.

Ринок є організаційною формою існування товарного виробництва.

Сучасне бачення економістами категорії «ринок»:

- ✓ будь - яка впорядкована структура, що забезпечує нормальну взаємодію продавців і покупців (вузьке тлумачення);
- ✓ певний спосіб організації економічного життя, характерними ознаками якого є: самостійність учасників економічного процесу; комерційний характер їхньої взаємодії; суперництво (конкуренція) господарюючих суб'єктів; формування економічних пропорцій під впливом динаміки цін та конкурентної боротьби; ціни, що складаються на основі попиту та пропонування (у широкому розумінні).

Сучасна економіка являє собою синтез великої кількості взаємодіючих ринків, їх підрозділяють на різні види залежно від умов діяльності суб'єктів ринкових відносин, відповідності чинному законодавству за ознакою простору дії, об'єкта купівлі-продажу тощо (табл.1.3).

**Класифікація ринків**

Таблиця 1.3.

<b>Види</b>	<b>Характеристика</b>
<b>Залежно від умов, у яких діють суб'єкти господарського життя</b>	<p>- вільний ринок (характерна велика кількість виробників однорідної продукції, які не в змозі впливати на рішення один одного; відсутність обмежень в інформації про попит, пропозицію, ціни, якість продукції тощо; вільне ціноутворення, відсутні штучні бар'єри при входженні на ринок того чи іншого товару та виходу з нього);</p> <p>- монополізований ринок (характерна незначна кількість виробників даного товару; застосовується його диференціація, існує дефіцит необхідної інформації; утруднений доступ до ресурсів, погоджуються дії учасників</p>

	<p>ринкових відносин);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- регульований ринок (контролюється і регулюється державою за допомогою спеціальних заходів економічного та адміністративного характеру).</li> </ul>
<b>За ознакою простору дії</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- місцевий ринок (у межах міста чи села);</li> <li>- регіональний ринок(певна територія якоїсь країни);</li> <li>- національний ринок;</li> <li>- світовий ринок.</li> </ul>
<b>За відповідністю законодавству</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- легальний (офіційний) ринок;</li> <li>- тіньовий ринок.</li> </ul>
<b>За об'єктом купівлі - продажу</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ринок товарів широкого вжитку;</li> <li>- ринок товарів промислового призначення;</li> <li>- ринок праці;</li> <li>- ринок цінних паперів;</li> <li>- ринок науково-технічних знань тощо</li> </ul>
<b>За ступенем влади</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ринок продавця (більше влади мають продавці, а найактивнішими «діячами» покупці );</li> <li>- ринок покупця (більше влади мають покупці й найактивнішими «діячами» вимушені бути продавці.</li> </ul>
<b>Залежно від того, хто є покупцем товару і з якою метою він купується</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- споживчий ринок — окремі особи і господарства, які купують товари для особистого споживання;</li> <li>- ринок виробників — організації, що купують товари для подальшого використання їх у процесі виробництва.</li> <li>- ринок проміжних продавців — організації, що купують товари для наступного перепродажу їх з прибутком для себе;</li> <li>- ринок державних установ — державні організації, що купують товари або для наступного їх використання у сфері комунальних послуг, або для передачі цих товарів тим, кому вони потрібні;</li> <li>- міжнародний ринок — покупці за межами країни, включаючи закордонних споживачів, виробників, проміжних продавців, держави і установи.</li> </ul>

Кожен із наведених видів ринку має власну інфраструктуру, набір інструментів для забезпечення його життєдіяльності. Окремі види ринку не існують самостійно, а пов'язані між собою, утворюючи розгалужену ринкову систему. Вона діє не тільки в межах тієї чи іншої країни, а й глобально, охоплюючи значну частину світового господарства.

### **Принцип «невидимої руки» А. Смітта.**

Ключова роль конкуренції для функціонування ринкової економіки була узагальнена ще в 18 столітті Адамом Сміттом у його знаменитому принципі «невидимої руки». А. Смітт звернув увагу на різницю між суб'єктивними прагненнями бізнесменів і об'єктивними результатами їхньої діяльності. А саме, показав, що кожен капіталіст прагне тільки до власної вигоди, але обставини всякий раз повертаються так, що, переслідуючи власний інтерес, він одночасно реалізує й інтереси всього суспільства. Немов невидима рука смикає за ниточки підприємців, змушуючи них діяти відповідно до «індивідуального» плану розвитку економіки. При цьому «ниточками», тобто конкретним механізмом, що змушує підприємців додержуватися вказівок «невидимої руки», служить саме конкуренція.

Дійсно, будь - які диспропорції в економіці обертаються або надлишками, або дефіцитами. Конкуренція безжалісно вибраковує фірми, зайняті виробництвом зайвої продукції. Відповідно, знижується й обсяг випуску товарів, що відкидаються ринком, і послуг. Компанії, що роблять дефіцитну продукцію, виявляються «поза конкуренцією».

Конкуренція є дуже тонким (селективним) і гнучким механізмом. Перше виявляється у тому, що від скорочення попиту на товар або послугу фірми страждають рівною мірою. Найбільші труднощі зазнають неефективні підприємства, виробники неякісної продукції. Навпаки, найсильніші фірми можуть навіть у важкий час процвітати, оскільки до них відходять сегменти ринку, які раніше контролювалися конкурентами, що розорилися.

Гнучкість механізму конкуренції виявляється в його миттєвій реакції на будь - які зміни середовища. У той самий момент, як відбулися зміни, у кращому положенні виявляються ті фірми, що більше до них пристосовані. Зрозуміло, адаптація неминуче займає якийсь час. Важливо, однак, що стимули для неї конкуренція створює відразу ж.

Таким чином, відповідно до принципу «невидимої руки» конкуренція виступає найважливішим механізмом забезпечення ефективності, пропорційності і динамічності ринкової економіки.

До позитивних наслідків конкуренції можна віднести:

- рушійну силу диверсифікованості виробництва;
- підвищення якості і конкурентоздатності продукції;
- гнучке пристосування до попиту, високу продуктивність праці, різку активацію інноваційного процесу.

Конкуренція є об'єктивною закономірністю становлення і розвитку товарного виробництва, вона є найважливішою передумовою упорядження цін (в основному – у бік зниження), сприяє витисненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному розподілу ресурсів, охороні споживачів від диктату виробників.

Негативні наслідки:

- перемога одних і поразка інших;
- різниця в умовах діяльності, що приводить до використання нечесних методів, до надмірної експлуатації природних ресурсів, екологічних порушень.

Однак, негативних мотивів, що несе за собою конкуренція, значно менше, ніж позитивних. Конкуренція значно менше зловживає, чим монополія, своїм положенням в економіці.

#### **4. Поняття несумлінної конкуренції**

Форми конкуренції:

1) *Традиційна* - конкуренція шляхом «війни» цін, зниження преїскуранта цін, локальних змін цін, сезонних розпродажів за зниженими цінами, продаж товарів більш високої якості або надання більшого обсягу послуг за діючими цінами, продовження терміну надання кредиту, демпінг.

2) *Торговельна (ринкова)* - конкуренція, що здійснюється шляхом до і післяпродажного обслуговування виробів (сервіс).

У публікаціях розвинутих країн слово «конкуренція» використовується дуже рідко, замість нього частіше зустрічається конкурентна відмінність, під якою розуміють високу компетентність організації у визначеній сфері, що дозволяє одержати й утримати клієнтуру. Ця компетентність виявляється у тому, що фірма робить щось набагато краще, ніж її конкуренти.

Конкурентна відмінність виявляється не жорстокою боротьбою, а змаганням між ними.

Тобто, компетентність, результатом якої є висока ефективність виробництва, забезпечує належну якість продукції, послуг, що надаються

клієнтові за прийнятну плату. Іншими словами, змагання переноситься в сферу техніки, технології, організації виробництва і управління.

Таким чином, прагнення фірми щодо збереження конкурентноздатності стає регулятором не тільки виробництва на рівні мікроекономіки, але і регулятором загальних відносин на макрорівні.

Крім методів цінової і нецінової конкуренції, використовується такий метод, як несумлінна конкуренція, тобто діяльність суб'єкта, що халяює, спрямована на одержання комерційної влади і забезпечення домінуючого положення на ринку шляхом обману споживачів, партнерів, державних органів і інших суб'єктів господарювання.

*До методів несумлінної конкуренції* відносяться:

1) неправильне використання (без дозволу правомочної, уповноваженої особи) чужих позначень матеріалів упакування;

2) введення в господарський оборот під своїм позначенням (тобто застосувавши свою марку) товарів іншого виробника без його дозволу;

3) копіювання зовнішнього вигляду виробу іншого господарського суб'єкта і введення його в оборот без дозволу виробника копії;

4) порівняльна реклама;

5) поширення неточних, помилкових даних, пов'язаних з особистістю або діяльністю господарського суб'єкта, тому що ці дані можуть завдати шкоди його ділової репутації;

6) спонукання до відмовлення від установа договорних зв'язків з суб'єктом, що халяює;

7) підкуп працівника конкурента за неналежне виконання службових обов'язків (розголошення зведень, що є таємницею, впровадження у виробництво неперевіраних зведень, що підривають комерційну таємницю);

8) порушення законів (економічне, промислове шпигунство; махінації з діловою звітністю; валютні махінації, тощо).

Основними об'єктами уваги промислового шпигунства є патенти, рисунки, секрети виробництва, технології, структура витрат. Економічне шпигунство крім промислових секретів охоплює і макроекономічні показники і містить у собі розвідку природних ресурсів, виявлення промислових запасів; збір інформації про смаки і доходи різних соціальних груп суспільства.

Поняття несумлінної конкуренції визначається Законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції»: «Несумлінною конкуренцією є які-

небудь дії в конкуренції, що суперечать правилам торгівлі й іншим етичним нормам у підприємницькій діяльності».

## **Тема 2. Конкурентоспроможність як характеристика фірми, що функціонує в умовах ринку**

- 1. Поняття конкурентоспроможності підприємства, продукції, галузі, країни.*
- 2. Конкурентостійкість підприємств.*
- 3. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.*

### **1. Поняття конкурентоспроможності підприємства, продукції, галузі, країни**

Поняття конкурентоспроможності (КС) інтерпретується і аналізується в залежності від економічного об'єкту, який розглядається. Розрізняють конкурентоздатність продукції, персоналу, підприємства, галузі, країни (нації). Безумовно, критерії, характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на різних рівнях мають свою специфіку.

Конкурентоспроможність взагалі як соціально-економічна категорія - це спроможність, уміння досягати законним шляхом найвищих економічних та соціальних переваг.

Визначення, аналіз та узагальнення існуючих у науковій та учбовій літературі основних категорій щодо конкурентоспроможності дозволяє охарактеризувати поняття наступним чином.

Слід звернути увагу на багатозначності трактувань сутності поняття “конкурентоспроможність” сучасними вченими-економістами .

У цілому, існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності:

- ✓ *за територіально-географічною ознакою* - міжнародна і внутрішньо національна конкурентоспроможність; конкурентоспроможність в межах окремих регіонів (районів);
- ✓ *залежно від масштабності економічних об'єктів* - конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі /або комплексу галузей, національної економіки;

- ✓ *у тимчасовому прояві* - конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому, поточна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність в перспективі.

Наведемо характеристику видів конкуренції за масштабністю економічних об'єктів.

**Конкурентоспроможність товару** відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, встановлюваними продавцями товарів; перевагами в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту.

**Конкурентоспроможність організації.** Зауважимо, що поняття конкурентоспроможності безпосередньо пов'язано з терміном „конкурентоздатна організація”, який можна трактувати як перевагу товарів (послуг) підприємства над аналогами у конкретних сегментах ринку в певний період часу по потенціалу розробляти, виробляти й продавати конкурентоздатні товари (послуги) у майбутньому, досягнуте без шкоди фінансовому стану організації.

**Конкурентоспроможність галузі** визначається наявністю у неї технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту (з витратами не вище за інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів. Конкурентоспроможність галузі передбачає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями за кордоном, які можуть виражатися в наявності раціональної галузевої структури; групи висококонкурентних фірм-лідерів, що підтягають інші підприємства галузі до свого рівня; налагодженої дослідно-конструкторської і прогресивної виробничо-технологічної бази, розвиненої галузевої інфраструктури, гнучкої системи науково-технічної, виробничої, матеріально-технічної і комерційної співпраці як усередині галузі, так і з іншими галузями в країні і за її межами, ефективною системою розподілу продукції. Конкурентоспроможність галузі досягається як за рахунок конкурентних переваг її компаній, так і системи їх взаємодії.

**Конкурентоспроможність економіки** - дуже складне, багатоаспектне поняття, що не має загальновизнаного універсального визначення. Як правило, трактується як концентрований вираз економічних, науково-технічних,

виробничих, управлінських, маркетингових і інших можливостей, що реалізуються в товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим з ними зарубіжним товарам і послугам як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Але це лише одна, найбільш видима сторона поняття. Інша сторона - це переваги системи державного і суспільного устрою країни, політико-правової організації і регулювання всіх сторін громадського життя суспільства, здатність держави забезпечити стійкий, динамічний розвиток національної економіки і пов'язаний з цим матеріальний добробут членів суспільства, що не поступається світовим стандартам. Щоб мати конкурентоздатну економіку, необхідно створити конкурентоздатне суспільство, що володіє безперечними перевагами в різних областях людської діяльності.

Як можна зрозуміти з аналізу наведених визначень, основними **ознаками конкурентоспроможності** як одного з критеріїв ефективності економічного суб'єкта є:

- ✓ *відносний (порівняльний) характер* – конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;
- ✓ *релевантний характер* критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;
- ✓ *часовий характер (динамічність)* критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

**Конкурентоспроможність країни (нації)** – це сукупність економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових і інших можливостей країни, що реалізовані в товарах і послугах і успішно протистоять закордонним конкурентним товарам і послугам на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Одним зі способів виміру рівнів конкурентоспроможності країн світу є «Всесвітня доповідь про конкурентоздатність», яка щорічно публікується на Всесвітньому економічному форумі. Основою оцінки є розрахунок індексу конкурентоздатності країни за 188 критеріями, у тому числі:

- «якістю» уряду (рівень податків, бюджетних витрат, компетентність уряду);
- ступенем розвитку фінансової системи;



- якістю інфраструктури;
- рівнем розвитку технологій;
- рівнем менеджменту на підприємствах;
- співвідношенням між ціною і якістю трудових ресурсів;
- ступенем безпеки бізнесу, тощо

Під **конкурентоспроможністю товару** розуміють:

1) сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби покупця;

2) відносну характеристику товару, що відображує його відмінність в кращу сторону від товару фірми-конкурента;

3) витрати на виробництво, реалізацію й експлуатацію (споживча вартість) товару.

Таким чином, конкурентоспроможність товару визначає реальну можливість збуту даного товару на конкретному ринку (внутрішньому або зовнішньому).

Конкурентоздатність товару є необхідною умовою міцних конкурентних позицій підприємства і одночасно виступає як наслідок високого рівня його конкурентоздатності. Поняття конкурентоспроможності фірми містить у собі великий комплекс економічних характеристик, які визначають положення фірми на галузевому ринку (національному або світовому). Цей комплекс може містити характеристики товару, які визначаються сферою виробництва, а також фактори, які формують у цілому економічні умови виробництва і збуту товарів фірми.

Аналіз вітчизняної і закордонної спеціальної літератури показує, що єдиний термінологічний підхід до визначення сутності конкурентоздатності підприємства відсутній.

Існують два основних підходи до визначення конкурентоздатності підприємства:

1) базується на теорії конкурентної переваги, розробленої М. Портером;

2) системний підхід.

Сутність **першого підходу**: конкурентоздатність фірми може бути забезпечена у випадку присутності на ринку двох і більше підприємств, що виготовляють ідентичну продукцію. Тобто, конкурентоздатність фірми розглядається як відносна категорія, виявити яку можна тільки порівнянням підприємств між собою як у масштабі країни, так і в масштабі світового ринку.

Відповідно до цього підходу під конкурентноспроможністю підприємства розуміють:

- порівняльну перевагу фірми стосовно інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами;

- відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності;

- здатність фірми запропонувати товар, що відповідає визначеним вимогам покупця в потрібній кількості, у необхідний термін і на більш вигідних умовах постачання, ніж конкуренти.

**Другий підхід** – системний – базується на глибокому вивченні процесів, що відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства і його взаємодії із зовнішнім середовищем. Конкурентоздатність підприємства розглядається як система, яка складається із взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по придбанню й утриманню протягом досить тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоздатністю варто розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінливих умов зовнішнього середовища. Відповідно до цього підходу конкурентоздатність підприємства – це його здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

Виходячи з цього (поєднуючи два підходи), під конкурентноспроможністю підприємства розуміють здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалювання виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.

Категорії конкурентноспроможності підприємства і конкурентноспроможності продукції відрізняються за своєю сутністю:

1. Оцінка конкурентоздатності продукції застосовується до кожного конкретного її виду, а конкурентоздатність підприємства охоплює всю номенклатуру продукції, що випускається, динаміку її структури, всі види виробничо-господарської діяльності підприємства.

2. Визнання конкурентоздатності товару і виробника здійснюється на ринку. У той же час оцінка рівня конкурентоздатності підприємства здійснюється не тільки споживачем, але і їм самим. Саме підприємство-

виробник вирішує питання про доцільність виробничо-господарської діяльності в конкретних умовах. При оцінці ж конкурентоздатності товару споживача не цікавить рівень витрат і ефективність виробничо-господарської діяльності виготовлювача.

3. Товар і підприємство мають різні тимчасові періоди свого життєвого циклу.

В той же час конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність фірми-виробника продукції відносяться поміж собою і як частина, і як ціле. Можливість компанії конкурувати на визначеному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару і поєднання економічних засобів діяльності фірми, надаючи переваги в умовах конкурентної боротьби.

На рівень конкурентоспроможності фірми впливає науково-технічний рівень і ступінь удосконалення технологій виробництва, використання новітніх винаходів та відкриттів, залучення сучасних засобів автоматизації виробництва.

Як правило, конкурентоспроможним є підприємство (фірма), що здатне довгий час залишатися прибутковим в умовах відкритої ринкової економіки.

До кола показників, які визначають конкурентоспроможність фірм, включаються:

- частка на внутрішньому і світовому ринках;
- чистий дохід на один зайнятого;
- чисельність зайнятих;
- кількість основних конкурентів.

Сьогодні не можна не враховувати безперервність пошуку нових машин і технологій, більш досконалих товарів на світовому ринку. Українські підприємства відстали від цього стрімкого руху, і вихід з існуючого становища єдиний - підвищувати рівень власних конкурентних можливостей.

***Рівень конкурентних можливостей визначається наступним чином:***

- по-перше, одержанням згоди провідних міжнародних фірм не тільки придбати у підприємства продукцію, але й активно співробітничати на взаємовигідних партнерських умовах. Саме так формується сучасний потенціал підприємства і підвищуються його конкурентні можливості;
- по-друге, оцінка рівнів конкурентоспроможності і, відповідно, ефективності діяльності виробників повинна здійснюватися в контексті розв'язання проблем підвищення конкурентоспроможності споживачів їх продукції;

- по-третє, найважливішою передумовою підвищення конкурентоспроможності та стабільності діяльності підприємства є сучасний і правильний вибір конкурентних стратегій на ринку, продуктів і технології, яка би відповідала рівню мінливості середовища.

## **2. Конкурентостійкість підприємств**

Наявність конкуренції накладає істотні обмеження на підприємства-виробники. Вони не можуть виготовляти те, що хочуть, конкуренція змушує них зіставляти і погоджувати свій вибір продукту для виробництва з вибором споживача.

Конкурентоспроможність може бути забезпечена у випадку присутності на ринку двох або більш підприємств, що виготовляють ідентичну продукцію або продукцію-замінювача.

Конкурентостійкість є узагальнюючим показником, що реально відображає результати роботи.

**Конкурентостійким** підприємством залишається таке, яке створює передумови для забезпечення стійкості в майбутньому, щоб зберегти свої індивідуальні витрати на рівні суспільно необхідних або знизити них, передбачаючи у відпускній ціні продукції або послуг нормативну величину прибутку замість наднормативної, котру вони одержували в умовах монополії.

Крім того, забезпечення конкурентостійкості пов'язане з підвищенням ефективності виробництва, що є законом для підприємницької діяльності.

Поняття «конкурентоспроможність» і «конкурентостійкість» дуже близькі і взаємозалежні, але не ідентичні.

Конкурентоспроможність визначає конкурентостійкість підприємства, тобто чим більше потенційні і реальні можливості фірми по випуску конкурентоздатної продукції, тим більше буде її конкурентостійкість.

Конкурентостійкість характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї і тієї ж або аналогічної продукції, тобто стабільність положення на ринку одного виробника стосовно іншого. Специфіка їхніх відносин полягає в тому, що теоретично таких відносин не має і навіть не повинно бути, але фактично вони існують. Показником цього є той стійкий інтерес, який сторони виявляють один одному, насторожене спостереження за всіма діями фірми-суперника не тільки на ринку, але й у самій фірмі (промислове шпигунство).

Конкурентостійкість підприємства визначається двома елементами:

1) конкурентоздатністю товару або товарної маси, що у динаміці характеризує ступінь задоволення попиту;

2) ефективністю виробництва і управління.

Як правило, ці два елементи настільки тісно зв'язані, що визначають один одного.

Таким чином, конкурентоспроможність визначає конкурентостійкість підприємства, тобто чим більше потенційні і реальні можливості фірми по випуску конкурентоздатної продукції, тим більше буде і її конкурентостійкість.

Все, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, тим самим впливає на конкурентостійкість, і навпаки.

### **3. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства**

Існує безліч підходів до угруповання факторів, що впливають на конкурентоспроможність (конкурентостійкість) підприємства. Один з підходів – розподіл факторів на основні (базисні) і похідні від базисних.

Основні (базисні) фактори – природні, демографічні, наявність тих або інших ресурсів, грошово-кредитна сфера.

Похідні фактори - сучасна інфраструктура обміну інформацією, висококваліфіковані фахівці, дослідницькі структурні підрозділи в країні, галузі, фірмі.

**Основні (базисні) фактори** дістаються фірмі «задарма» або ж їхнє створення вимагає порівняно невеликих капітальних вкладень. Значення основних факторів знижується через скорочення в них потреби (впровадження технологій ресурсозбереження), через їхню зростаючу доступність (можна залучити малокваліфіковану відносно дешеву робочу силу і т.д.), тобто конкурентні переваги, засновані тільки на цих факторах, є вкрай неміцними.

Для конкурентної переваги найбільше значення мають похідні фактори, тому що саме вони забезпечують конкурентні переваги більш високого порядку. Вони не так поширені, як основні фактори, тому що для їхнього розвитку потрібні значні і найчастіше тривалі вкладення капіталу і людських зусиль. Ці фактори ще називають розвинутими, їх важко придбати на світовому ринку, вони є неодмінною умовою при розробці товарів і послуг фірми.

За принципом спеціалізації похідні фактори поділяють на дві групи:

1) загальні (сучасна інфраструктура, висококваліфікований (високооплачуваний) персонал, зацікавлений в тім, щоб працювати на даній фірмі, системи інформаційного забезпечення тощо);

2) спеціалізовані (персонал з вузькою спеціалізацією, інфраструктура специфічних типів, бази даних у визначених галузях знань і ін.).

**Спеціалізовані фактори** утворюють більш ґрунтовну і довгострокову основу для конкурентної переваги, ніж загальні фактори. Загальні фактори дають переваги обмеженого характеру, що легко добути конкурентам або ж їх просто можна обійти. Для одержання спеціалізованих факторів потрібно більш спрямоване або часто більш ризиковане фінансування. Через це спеціалізовані фактори є більш рідкими, вони потрібні, як правило, для більш досконалих видів конкурентної переваги. Це робить їх неодмінною умовою відновлення.

Усі фактори впливу на конкурентостійкість підприємства з позиції даного підприємства можна розділити на дві групи:

- 1) зовнішні;
- 2) внутрішні.

**Зовнішні фактори** - це ті, вплив на які з боку фірми є неможливим або вкрай обмеженим.

**Внутрішні фактори** - це такі, вплив яких на конкурентостійкість підприємства цілком або значною мірою залежить від самого підприємства.

До зовнішніх факторів (виходячи з позицій підприємства) можна віднести:

- загальнополітичну ситуацію в країні;
- зовнішньополітичні й економічні зв'язки з іншими державами;
- регулюючу роль держави,
- прийняту систему управління галузями;
- експортно - імпорتنі відносини держави;
- наявність конкурентів у даній галузі, сфері діяльності;
- розробку і реалізацію великих програм у пріоритетних сферах економіки;
- раціональне розміщення продуктивних сил;
- наявність (або відсутність) джерел сировини в країні;
- загальний рівень техніки і технології в країні;
- ступінь і випереджальний темп розвитку фундаментальних і прикладних досліджень;
- розвиток спеціалізації і концентрації виробництва;
- розвиток індустрії ділових послуг;
- існуючу систему управління промисловістю;
- цивільне і трудове законодавство;
- наявність (або відсутність) антимонопольного законодавства;
- інші фактори впливу.

Усі перераховані вище фактори взаємно доповнюють один одного, але іноді діють у протилежних напрямках. Кожний з них може виявити вирішальний вплив на конкурентостійкість підприємства. Цей вплив може змінюватися в залежності від дій інших факторів і часу. Найбільш актуальним і вагомим у наш час є наявність антимонопольних законів.

До внутрішніх факторів, вплив яких на конкурентостійкість цілком або в значній мірі залежить від самого підприємства, відносяться:

- системи і методи управління фірмою;
- рівень техніки і технології на підприємстві;
- маркетингове забезпечення;
- система розробок і впровадження нововведень;
- рівень організації виробництва;
- система планування;
- система економічного стимулювання;
- соціальні, психологічні, екологічні й інші фактори.

Особливе місце серед внутрішніх факторів належить маркетинговому забезпеченню, створенню нових зразків продукції.

Між внутрішніми і зовнішніми факторами існує тісний взаємозв'язок. Внутрішні фактори, як правило, впливають із зовнішніх. І іноді важко провести між ними грань і виділити вплив кожного з них. Внутрішні фактори визначають, насамперед, конкурентоздатність підприємства, а зовнішні – його конкурентостійкість.

### **Тема 3. Конкурентне середовище фірми**

- 1. Основні складові конкурентного середовища*
- 2. П'ять сил конкуренції.*
- 3. Державна політика в сфері регулювання конкуренції*

#### **1. Основні складові конкурентного середовища**

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища. **Конкурентне середовище** — це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію.

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

**Класифікація конкурентного середовища**

Таблиця 3.1.

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Види конкурентного середовища</b>
<b>Об'єкт купівлі</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання (конкурентне середовище товарів тривалого та короточасного використання);</li> <li>➤ конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище освіти);</li> <li>➤ конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, учбових закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її по необхідності різним установам, підприємствам та організаціям);</li> <li>➤ конкурентне середовище науково-технічних розробок;</li> <li>➤ конкурентне середовище капіталів (конкурентне середовище грошей та конкурентне середовище цінних паперів);</li> <li>➤ конкурентне середовище трудових ресурсів.</li> </ul>
<b>Територіальна ознака</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції);</li> <li>➤ міжнародне конкурентне середовище (яке включає виробників декількох країн);</li> <li>➤ національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції);</li> <li>➤ міжрегіональне конкурентне середовище (формується на границі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у граничному ринковому просторі регіонів);</li> <li>➤ регіональне конкурентне середовище;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ міжрайонне конкурентне середовище (формується на границі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів);</li> <li>➤ районне конкурентне середовище;</li> <li>➤ місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність в конкретно обумовленому місці);</li> <li>➤ конкурентне середовище підприємства.</li> </ul>
<p><b>За моделями конкуренції на ринку</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ конкурентне середовище досконалої конкуренції;</li> <li>➤ конкурентне середовище чистої монополії (види: конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетареальної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії.);</li> <li>➤ конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними);</li> <li>➤ конкурентне середовище монополістичної конкуренції.</li> </ul>

### 3. П'ять сил конкуренції.

**Модель п'яти сил конкуренції Портера (1980 р.)** є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

Згідно класичної моделі **конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:**

- ✓ суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- ✓ конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;
- ✓ загроза входу в галузь нових конкурентів;
- ✓ економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;
- ✓ економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

П'ять чинників конкуренції відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, що вже закріпилися на ринку. Покупці, постачальники, товари - замітники та претенденти на вхід до галузі —

це "конкуренти" підприємства на певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин.

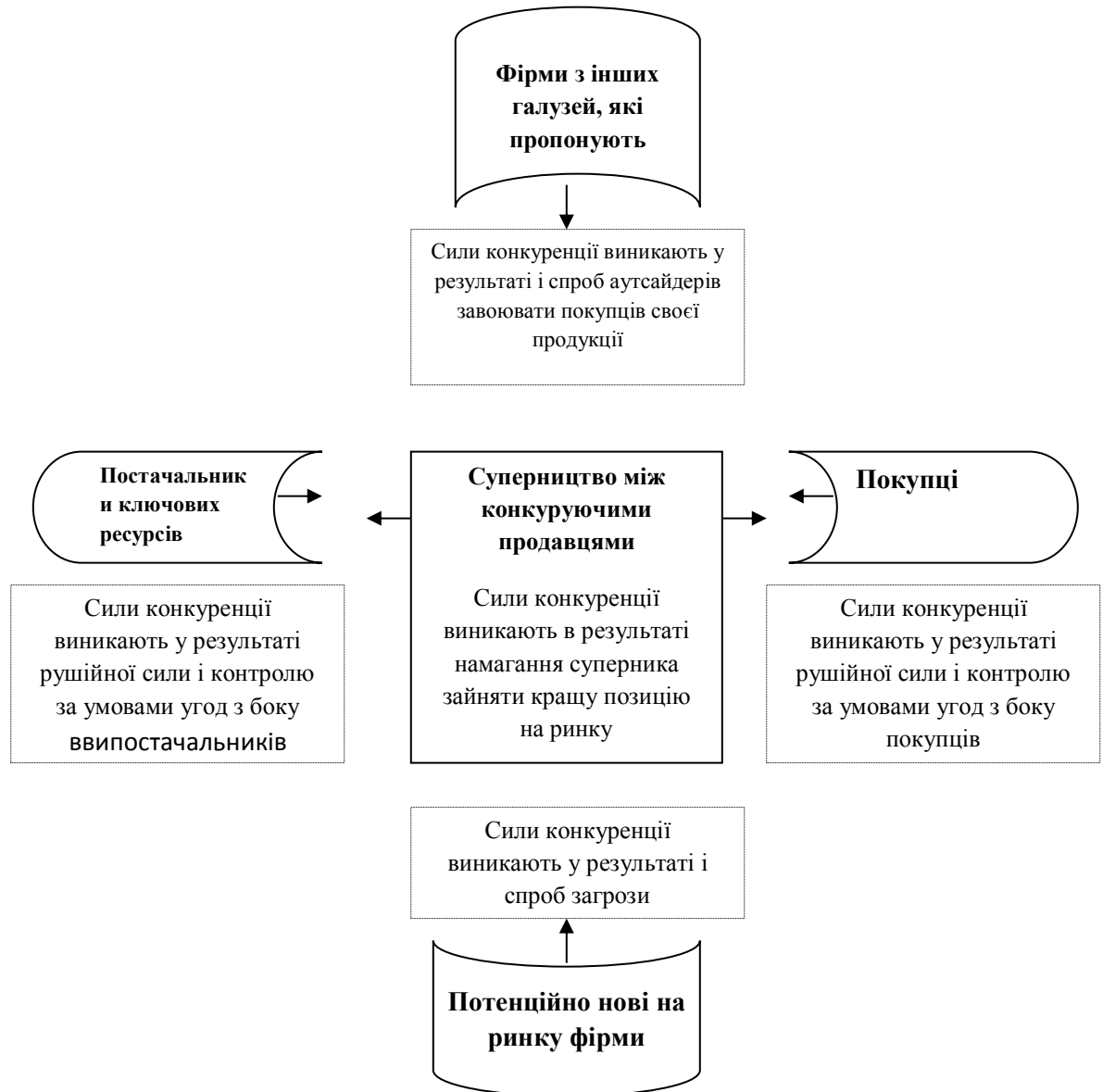


Рис.2.1. Модель п'яти сил конкуренції

Значення кожної із цих п'яти чинностей міняється від галузі до галузі й визначає, в остаточному підсумку, прибутковість галузей і підприємства. У тих галузях, де дія цих чинностей складається сприятливо, численні конкуренти можуть одержувати високі прибутки від вкладеного капіталу. У тих же галузях,

де хоча б одна, а тим більше кілька чинностей діють несприятливо, далеко не всім фірмам вдається зберегти високі прибутки.

П'ять чинностей конкуренції визначають прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни, які можуть диктувати фірми, на витрати, які доводиться нести, і на розміри капіталовкладень, необхідних для того, щоб конкурувати в цій галузі:

1) Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості, тому, що вони приносять у галузі нові виробничі потужності й прагнуть роздобути частку ринків збуту, тим самим, знижуючи потенційний прибуток;

2) Потужні покупці й постачальники, торгуючись, можуть знижувати прибуток фірми;

3) Запекла конкуренція теж знижує прибутковість, тому що щоб зберегти конкурентноздатність доводиться нести додаткові витрати (реклама, організація збуту, науково-дослідницькі і конструкторські роботи), або ж прибуток «витікає» до покупця за рахунок зниження цін;

4) Наявність товарів-замінників обмежує ціну, що можуть запросити фірми, які конкурують у цій галузі, більш високі ціни підштовхнуть покупців звернутися до замінника, що знизить обсяг виробництва в галузі.

Значення кожної з п'яти чинностей конкуренції визначається структурою галузі, тобто її основними економічними й технічними характеристиками. Кожна галузь економіки унікальна й має властиву тільки їй структуру.

#### **4. Державна політика в сфері регулювання конкуренції**

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

Проводячи конкурентну політику, держава переслідує мету створення конкурентних відносин на внутрішніх і міжнародних ринках, удосконалення правил конкуренції, її інституційного забезпечення. При оцінці державної політики, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи:

1) Антимонопольна політика, що визначає засоби, методи контролю і обмеження існуючих природних, державних монополій; умови кваліфікації домінуючого положення на ринку і відповідні санкції держави (аж до

примусового розкрупнення підприємств-монополістів); порядок контролю за злиттям і поглинанням підприємств, а також за ходом приватизації з метою попередження появи нових монопольних структур; межі державного втручання у зовнішню торгівлю; умови прямого контролю за цінами і заробітною платою (в екстрених випадках); системи заохочення створення і функціонування конкуруючих виробництв і підприємств.

2) Фінансова політика стимулювання конкуренції, що полягає у регулюванні обсягів та умов надання кредитів, депозитні ставки, систему оподаткування, динаміку і розміри доходів суб'єктів ринку, норми рентабельності виробництва і реалізації продукції.

3) Регулювання експорту та імпорту продукції на основі ліцензування і квотування, зміни митної політики.

4) Участь держави у виробництві і реалізації продукції за рахунок підтримання певних часток державної власності в галузевих підприємствах, державних капітальних вкладень, державних замовлень тощо.

5) Державна стандартизація продукції, технологій, умов безпеки і екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища.

6) Регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю.

7) Патентно-ліцензійна політика, яка законодавче закріплює виключні права на відкриття, винаходи, ноу-хау тощо.

8) Соціальний захист споживачів за допомогою законодавче закріплених прав споживачів.

Негативні моменти, що на сучасному етапі впливають на конкурентне середовище в Україні: надмірна частка монополізованих ринків в Україні (більше 30%); високий рівень концентрації української економіки (100 найбільших підприємств дають майже половину промислового виробництва, а тому числі 10 найбільших — близько 20%); нерівність умов конкуренції на багатьох ринках України; численність порушень законодавства про захист економічної конкуренції з боку суб'єктів господарювання та владних структур. Тому завданнями уряду є реалізація спеціальних програм підтримки вільного підприємництва, подолання монополізму та захисту ринку від недобросовісної конкуренції.

Серед основних законів та підзаконних актів, що регулюють конкурентні відносини в Україні, слід назвати, в першу чергу, **Конституцію України**, абзац третій 42-ї статті якої каже про наступне: "Держава

забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом",

Інші закони і законодавчі акти України:

- ✓ Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11 січня 2001 року №2210;
- ✓ Закон України "Про захист від недобросовісної конкуренції" від 7 червня 1996 року №236/96;
- ✓ Закон України "Про Антимонопольний комітет України" від 26 листопада 1993 року №3659;
- ✓ Закон України "Про ціни і ціноутворення" від 3 грудня 1990 року N 507;
- ✓ Закон України "Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту" від 22 грудня 1998 року N330;
- ✓ Закон України "Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту" від 22 грудня 1998 року N331;
- ✓ Закон України "Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україні" від 22 грудня 1998 року N 332;
- ✓ Закон України "Про природні монополії" від 20 квітня 2000 року N 1682;
- ✓ Закон України "Про господарські товариства" від 19 вересня 1991 року N 1576;
- ✓ Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436;
- ✓ Розпорядження Антимонопольного комітету України, "Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку" від 5 березня 2002 року N 49-р.

**Антимонопольне законодавство** - комплекс законів і урядових актів, спрямованих на розвиток конкуренції, обмеження і заборону монополій, які перешкоджають створенню монопольних структур і об'єднань, монополістичних дій. На сьогоднішній день антимонопольне законодавство мають 60 країн (в США - это антитрестовське законодавство, в Японії - антимонопольне, у більшості країн-членів ЄС – Боротьба з обмеженої діловою практикою, у германії, Австрії, Швейцарії - картельне законодавство), у тому числі, на початку 90-х рр. його прийнято в усіх країнах СНД і Балтії.

Одним з основних нормативно-правових актів законодавства про захист економічної конкуренції є Закон України "Про захист економічної конкуренції." Закон визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин. Згідно з цим законом, основними порушеннями законодавства про захист економічної конкуренції є: антиконкурентні узгоджені дії; зловживання монопольним (домінуючим) становищем; антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю; невиконання рішення, попереднього рішення органів Антимонопольного комітету України або їх виконання не в повному обсязі; обмежувальна та дискримінаційна діяльність; порушення положень погоджених з органами Антимонопольного комітету України установчих документів суб'єкта господарювання.

Основними порушеннями антимонопольного законодавства є: зловживання монопольним становищем (найпоширеніший тип порушення антимонопольного законодавства); антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю; обмежувальна та дискримінаційна діяльність суб'єктів господарювання, об'єднань; недобросовісна конкуренція.

Згідно із Законом України «Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» зловживаннями монопольним становищем вважаються:

- ✓ встановлення таких цін чи інших умов придбання або реалізації товару, які неможливо було б встановити за умов існування значної конкуренції на ринку;
- ✓ застосування різних цін чи різних інших умов до рівнозначних угод з суб'єктами господарювання, продавцями чи покупцями без об'єктивно виправданих на те причин;
- ✓ обумовлення укладання угод прийняттям суб'єктом господарювання додаткових зобов'язань, які за своєю природою або згідно з торговими та іншими чесними звичаями у підприємницькій діяльності не стосуються предмета договору;
- ✓ обмеження виробництва, ринків або технічного розвитку, що завдало чи

може завдати шкоди іншим суб'єктам господарювання, покупцям, продавцям;

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

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

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

За зловживання монополієм становищем на суб'єкта господарювання - юридичну особу накладається штраф у розмірі до 5% виручки від річної реалізації продукції (за рік, що передував року, в якому накладається штраф). У випадку неможливості обчислення виручки чи її відсутності штраф становить до десяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Адміністративну відповідальність у вигляді штрафу за порушення антимонопольного законодавства несуть посадові особи органів державної влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю, підприємств (об'єднань, господарських товариств тощо), установ, організацій (у розмірі до 15 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян), а також громадяни, які займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи (до 30 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян).

Державна політика у сфері розвитку економічної конкуренції та обмеження монополізму в господарській діяльності, здійснення заходів щодо демонополізації економіки, фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, консультативної та іншої підтримки суб'єктів господарювання, які сприяють розвитку конкуренції, здійснюються органами державної влади, органами місцевого самоврядування та органами адміністративно-господарського управління та контролю. Для забезпечення державного контролю за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції, захисту інтересів суб'єктів господарювання та споживачів від його порушень утворено спеціальний державний орган - **Антимонопольний комітет України**.

#### **Тема 4. Конкурентна перевага й конкурентні ходи**

*1. Формування конкурентної переваги об'єктів.*

*2. Класифікація і типові фактори конкурентних переваг різних об'єктів.*

*3. Типові стратегії конкуренції. Утримання конкурентних переваг*

#### **4. Конкурентні ходи.**

##### **4.1 Поняття конкурентного ходу.**

##### **4.2. Наступальні конкурентні ходи.**

##### **4.3. Захисні конкурентні ходи.**

##### **4.4. Зобов'язання.**

### **1. Формування конкурентної переваги об'єктів**

Теорію конкурентної переваги доцільно формувати на основі поняття «цінності».

Цінність – це щось особливе, те чим система володіє (містить у собі), прагне зберегти або мати в майбутньому.

Конкурентна перевага системи – будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу перед конкурентами.

#### ***Цінність можна кваліфікувати за ознаками:***

- 1) система, якій властива цінність для реалізації конкурентних переваг - біологічна, соціальна, виробнича, технічна;
- 2) види цінностей - матеріальні, нематеріальні, грошові, соціальні, духовні, природнокліматичні, політичні;
- 3) зміст цінностей - якісні, вартісні, поведінкові, енергетичні;
- 4) джерела (основи) походження цінностей - об'єктивні, суб'єктивні;
- 5) спосіб існування цінностей - реальні, віртуальні;
- 6) сутність цінностей - базисні (радикальні нововведення, висока кваліфікація персоналу, висока організованість у системі управління) і другорядні (ординарні нововведення, дешеві трудові ресурси, освоєна ринкова інфраструктура, активи);
- 7) динамічність прояву цінностей - стратегічні, тактичні;
- 8) форма прояву цінностей - позитивні погляди на явища, достоїнство індивідуума;
- 9) місце прояву цінностей - поза системою, усередині системи;
- 10) рівень стабільності прояву цінностей - стійкі (природнокліматичні фактори, позитивне конкурентне середовище, висока культура), нестійкі (нововведення, імідж, ресурси);
- 11) масштаб поширення цінностей - глобальні, локальні, індивідуальні.

Із всіх цінностей, що здобувають знову, найбільш ефективними для системи є базисні стратегічні глобальні цінності. Кожна цінність має свої особливості, але при оцінці її корисності варто аналізувати й урахувати всі одинадцять ознак класифікації цінностей.



Конкурентні переваги втілюються в товарах, що випускаються системою і реалізуються на ринку. Продаж товару, що має конкурентну перевагу, дозволяє одержати ефект. Отриманий після реалізації товару доход, що включає ефект, знову надходить у систему (зворотна стрілка від ефекту до системи), яка потім розподіляє його на внутрішнє споживання і на одержання нової цінності (зворотна стрілка від системи до цінності).

Методика оцінки конкурентної переваги повинна спиратися на сутність цінності, яка є джерелом одержання переваги (матеріальні, нематеріальні, грошові, соціальні й інші цінності). І залежить це від її змісту, джерела походження, динамічності прояву, масштабу поширення й інших умов.

Прогнозування конкурентних переваг системи може здійснюватися на основі:

- 1) системного аналізу конкурентних переваг і слабких сторін системи;
- 2) системного аналізу конкурентних переваг товарів, що випускають систематично, по стадіях їхнього життєвого циклу;
- 3) системного аналізу конкурентних переваг і слабких сторін конкурентів і товарів, що випускаються ними;
- 4) аналізу набору цінностей, які можуть бути перетворені в конкурентні переваги системи або її товарів;
- 5) оцінки вартості цінностей, що здобуваються системою;
- 6) розробка програми (проектів) походження цінностей до їхнього втілення, одержання конкретного результату або ефекту в просторі й у часі;
- 7) аналіз можливості принципів якісного прогнозування.

***Позицію в галузі визначає конкурентна перевага.***

Обійти своїх суперників фірма може тільки в тому випадку, коли має міцну конкурентну перевагу, що ділиться на два види:

1. більш низькі витрати;
2. диференціація товарів.

Низькі витрати відображають здатності фірми розробляти, випускати й продавати порівнянний товар з меншими витратами, ніж конкуренти. Продаючи товар за тією же ціною, що й конкуренти, фірма дістає більший прибуток (приклад: корейські фірми з виробництва сталі і напівпровідникових приборів випускають товари з низькими витратами, використовуючи низькооплачувану, але продуктивну робочу силу і сучасні технології та обладнання, придбане за кордоном або виготовлене за ліцензією).

Диференціація товарів – здатність забезпечити покупця унікальною й більшою цінністю у вигляді нової якості товарів, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування. Вона дозволяє фірмі диктувати високі ціни, що при рівних з конкурентами витратах дає більший прибуток (приклад: німецькі верстатобудівельні фірми конкурують, використовуючи стратегію диференціації, яка ґрунтується на високих технічних характеристиках продукції, надійності і швидкому технічному обслуговуванні).

Складно одержати конкурентну перевагу на основі більш низьких витрат і диференціації, тому що забезпечення дуже високих споживчих властивостей, якості або відмінно поставленого обслуговування, неминуче приводить до подорожчання товару. Це обійдеться дорожче чим, якби прагнути бути на рівні конкурентів.

Будь-яка діюча стратегія повинна приділяти увагу обом типам конкурентної переваги. Однак, якщо строго дотримуватися одного з них, то фірма, що зосередилася на низьких витратах, повинна також забезпечувати прийнятну якість і обслуговування. І, навпаки, товар фірми, що випускає диференційовану продукцію, повинен бути не настільки дорожче товарів-конкурентів, щоб це було не на шкоду фірмі.

### **Властивості конкурентних переваг**

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

Другою важливою властивістю конкурентних переваг є їх *прив’язаність до конкретних умов і причин* (географічних, часових). Товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. З іншого боку, товар, що зазнає комерційної поразки, через деякий час може користатися успіхом внаслідок, наприклад, виходу з ринку головного конкурента, стрибка інфляції, влучної рекламної кампанії тощо. З цього випливає, що конкурентна перевага будь-якого економічного об’єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі потрібно обов’язково враховувати фактор прив’язки до реальних ринкових умов.

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

Наслідком останніх двох властивостей конкурентної переваги є її **динамічність**, тобто зміна у часі, яка описується за допомогою концепції життєвого циклу, відповідно до якої процес розвитку і наступного занепаду конкурентних переваг поділяється на декілька етапів.

Для того, щоб ті або інші характеристики підприємства можна було розглядати як конкурентні переваги, вони повинні відповідати наступним **критеріям**:

- по-перше, ці характеристики мають бути *значущими* з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим факторам успіху. Наприклад, така характеристика як розташування в центрі міста, може бути суттєвою конкурентною перевагою для ресторану швидкого харчування. Проте для швейного підприємства, зорієнтованого на мінімізацію витрат, висока вартість оренди виробничих площ перетворює чинник дислокації в центрі міста на конкурентну слабкість;
- по-друге, вони мусять бути *стійкими* за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами;
- по-третє, ці характеристики повинні бути *наочними для споживачів*. Тобто фірма має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії.

### **Сфери формування та реалізації конкурентних переваг**

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

Зовнішні конкурентні переваги - це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення

витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

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

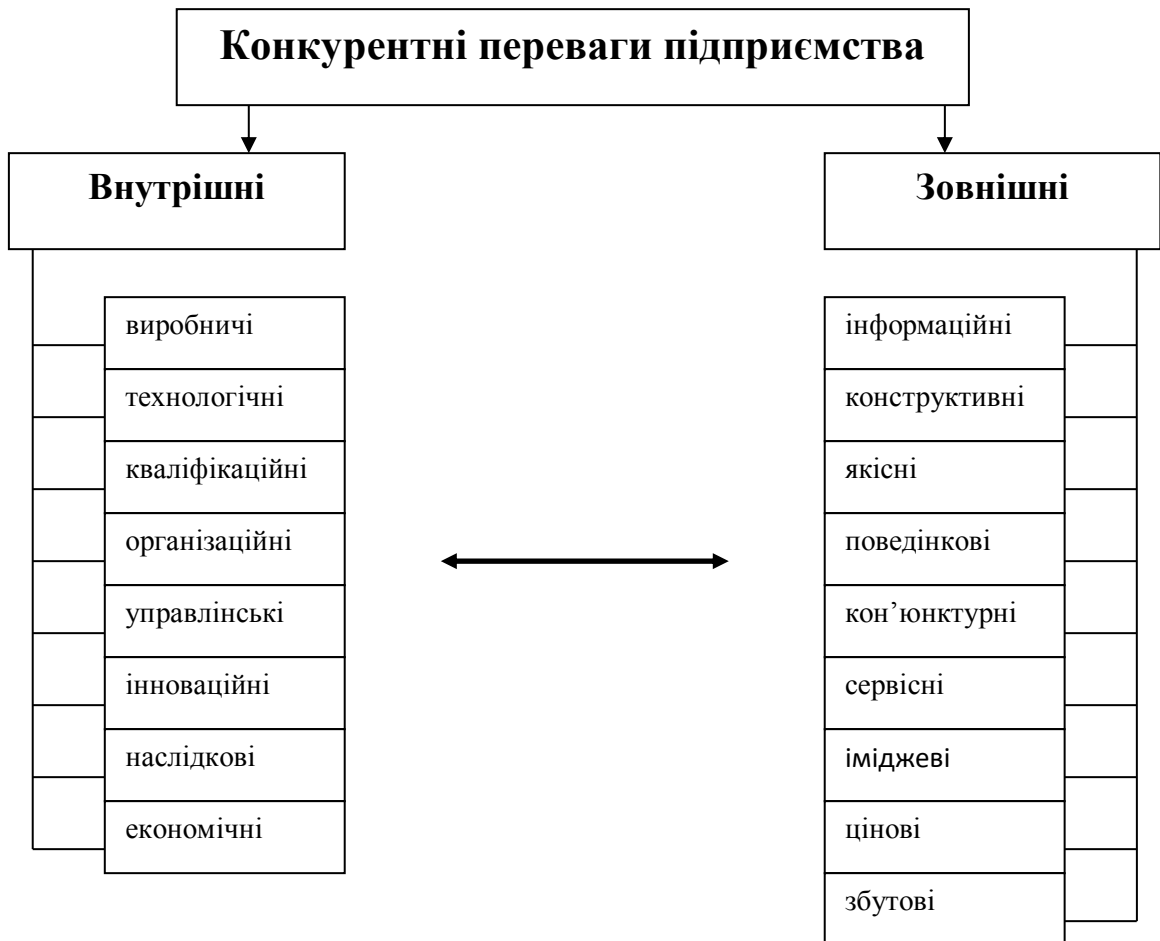


Рис. 4.1. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги

### Види та джерела формування конкурентних переваг

Для конкретного підприємства суттєве практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання на переваги:

1. “низького рівня”, які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість

широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку;

2. “високого рівня”, які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов’язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);
3. “найвищого рівня”, до яких відноситься постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

## **2. Класифікація і типові фактори конкурентних переваг різних об'єктів**

Класифікація конкурентних переваг об'єктів здійснюється по наступних ознаках:

- 1) стосовно системи;
- 2) по сферах виникнення переваги;
- 3) по змісту фактора переваги;
- 4) по методу або засобу одержання переваги;
- 5) по місцю реалізації переваги;
- 6) за часом (тривалістю) реалізації переваги;
- 7) по виду одержання результату.

### ***1) Стосовно системи (країні, організації):***

- зовнішні (сприятливий клімат, стабільна політична система, своєчасна інформаційна мережа країни);

- внутрішні (прийняті суспільством цінності організації, модульна автоматизована технологія, кваліфіковані кадри).

### ***2) По сферах виникнення виробництва:***

- природнокліматичні;
- соціально-політичні;
- технологічні;
- культурні;
- екологічні.

### ***3) Методи або засоби одержання переваги:***

- у спадщину (об'єктивно);
- навчання;
- впровадження нововведень;
- переміщення.

### ***4) Перевага за часом:***

- стратегічні фактори виробництва;    - тактичні фактори виробництва.

**5) Перевага по реалізації:**

- робоче місце;                      - організація;                                      - регіон;  
- галузь;                                      - країна;                                      - світове співтовариство.

**6) Переваги по виду одержання результату:**

- науково-технічний;    - екологічний;  
- соціальний;    - економічний.

**7) По змісту фактору виробництва:**

- якість товару;                      - ціна товару;                                      - витрати у споживача товарів.

Розглянемо типові фактори конкурентної переваги різних об'єктів:

- персоналу,                                      - товару (послуги),  
- організації,                                      - галузі (регіону, країни).

Типові фактори конкурентних переваг різних об'єктів:

**I. Персонал:** 1. робітник;                      2. фахівець;                                      3. менеджер.

Прояв конкурентних переваг визначається зовнішніми й внутрішніми умовами. Зовнішні умови є вирішальними в досягненні конкурентноздатності.

Внутрішні (індивідуальні) конкурентні переваги персоналу можна умовно підрозділити на спадкоємні і придбані.

До спадкоємних конкурентних переваг відносяться:

- здібності;                                      - фізичні дані;                                      - темперамент.

До придбаних конкурентних переваг відносяться:

- ділові якості;  
- цілеспрямованість і мотивація діяльності;  
- характер;                                      - інтелігентність і культура;  
- емоційність; - товариськість; - комунікабельність; - організованість; - вік

При розгляді переваг конкретної категорії працівників ці переваги повинні бути погоджені з місією і стратегією системи, у якій працює робітник.

**II. Товар-послуга.**

Конкурентноздатність товару визначається наступними показниками:

- якістю товару;  
- ціною товару;  
- витратами на експлуатацію товару за його життєвий цикл;  
- динамічними факторами.

Значення перерахованих показників конкурентноздатності товару залежать від сили впливу зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентної переваги товару.

До основних **зовнішніх** факторів конкурентних переваг товару відносяться:

- рівень конкурентоздатності країни;
- рівень конкурентоздатності галузі;
- рівень конкурентоздатності регіону;
- рівень конкурентоздатності організації, що випускає товар;
- сила (дія) конкуренції на виході системи;
- сила (дія) конкуренції на вході серед постачальників сировини, матеріалів, інших компонентів;
- сила (дія) конкуренції серед товарів замінників;
- поява нових потреб (знижує конкурентоздатність товару, що випускається);
- рівень організації виробництва, праці і управління у посередників і споживачів товарів;
- активність контактних аудиторій.

**Внутрішні** фактори конкурентних переваг товару:

- патентоспроможність (новизна) конструкції товару;
- раціональність організації виробничих структур системи;
- конкурентоздатність персоналу системи;
- прогресивність інформаційних технологій;
- прогресивність технологічних процесів й устаткування;
- науковий рівень системного управління (менеджмент);
- обґрунтованість місії системи.

### **III. Організація.**

Фактори конкурентної переваги організації підрозділяються на зовнішні і внутрішні.

**Зовнішні** фактори конкурентної переваги:

- рівень конкурентоздатності країни;
- рівень конкурентоздатності регіону;
- рівень конкурентоздатності галузі;
- державна підтримка малого бізнесу в країні й регіонах;
- правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів;
- національна система стандартизації і сертифікації;
- рівень інтеграції усередині країни і у рамках світового співтовариства;
- процентні ставки в країні і регіонах;
- система підготовки й перепідготовки управлінських кадрів в країні;
- державна підтримка малого й середнього бізнесу в країні і регіонах;
- відкритість суспільства і ринків;
- науковий рівень управління економікою країни, регіону, галузі;

- державна підтримка науки й інноваційної діяльності;
- якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії;
- наявність доступних і дешевих природних ресурсів;
- кліматичні умови в країні й регіонах, а також географічне положення;
- рівень конкуренції у всіх областях діяльності в країні.

Внутрішні фактори конкурентної переваги організації досягаються й реалізуються персоналом. Вони поєднуються у наступні групи переваг:

**1. Структурні** (виробнича структура організації, місія організації, організаційна структура, спеціалізація і концентрація виробництва, рівень уніфікації і стандартизації продукції і складових частин виробництва, облік і регулювання виробничих процесів, персонал, інформаційна й нормативно-методична база управління, сила конкуренції на виході і вході системи).

**2. Ресурсні** (постачальники, доступ до якісної дешевої сировини й інших ресурсів, облік й аналіз використання всіх видів ресурсів по всіх стадіях життєвого циклу великих об'єктів організації, функціонально-вартісний аналіз продукції, що випускається, оптимізація ефективності використання ресурсів).

**3. Технічні** (патентований товар, патентована технологія, устаткування, якість виготовлення товарів).

**4. Управлінські** (менеджери, аналіз виконання законів організації, організація поставки сировини, матеріалів, комплектуючих виробів за принципом "точно в строк", функціонування системи менеджменту (конкурентоспроможності) організації, функціонування системи управління якістю в організації, проведення внутрішньої й зовнішньої сертифікації продукції й систем).

**5. Ринкові** (доступ до ринку ресурсів, необхідних організації, доступ до ринку нових технологій, лідируюче положення на ринку товарів, ексклюзивність товару організації, ексклюзивність каналів розподілу, ексклюзивність реклами товарів організації, ефективна система стимулювання збуту і післяпродажного обслуговування, прогнозування політики ціноутворення і ринкової інфраструктури).

Ефективність функціонування організації (показники доходності, інтенсивність використання капіталу, фінансова стабільність функціонування організації, частка експорту наукомістких товарів).

#### **IV. Регіон, країна, галузь:**

Конкурентні переваги галузі багато в чому схожі з конкурентними перевагами організації, що входить у дану галузь.



До **зовнішніх** конкурентних переваг галузі відносять:

- високий рівень конкурентоздатності країни;
- активна державна підтримка малого й середнього бізнесу;
- якість правового регулювання;
- функціонування економіки країни;
- відкритість суспільства і ринків;
- високий науковий рівень управління економікою країни;
- гармонізація наукової системи стандартизації і сертифікації з міжнародною системою;
- відповідна підтримка науки й інноваційної діяльності;
- висока якість інформаційного забезпечення управління країною;
- високий рівень інтеграції усередині країни в рамках світового співтовариства;
- низькі податкові ставки в країні;
- низькі процентні ставки в країні;
- наявність доступних і дешевих ресурсів;
- якісна система підготовки і перепідготовки управлінських кадрів в країні;
- сприятливі кліматичні умови і географічне положення країни;
- високий зовнішній рівень конкуренції в усіх галузях діяльності в країні.

**Внутрішні** конкурентні переваги галузі:

- висока потреба в товарах галузі;
- оптимальний рівень концентрації, спеціалізації, кооперування в галузі;
- оптимальний рівень уніфікації й стандартизації в галузі;
- висока питома вага конкурентоздатного персоналу в галузі;
- якісна інформаційна і нормативно-методологічна база управління в галузі;
- конкурентоспроможні постачальники;
- наявність доступу до якісної і дешевої сировини та іншим ресурсам;
- виконання робіт з оптимізації ефективності використання ресурсів;
- високий рівень радикальних нововведень;
- конкурентоспроможні менеджери;
- функціонування в організації галузі системного забезпечення конкурентоздатності;
- проведення сертифікації продукції і системи;
- ексклюзивність товарів галузі;
- висока ефективність організації галузі;
- висока частка експорту наукомістких товарів;

- висока питома вага конкурентоздатності організації й товарів у галузі.

Конкурентна перевага регіону визначається:

- 1) конкурентоздатністю країни, у яку входить регіон;
- 2) природнокліматичними, екологічними, географічними і соціально-економічними параметрами регіону;
- 3) підприємницькою та інноваційною активністю в регіоні;
- 4) рівнем відповідності (відставання або випередження) параметрів інфраструктури регіону до міжнародних і державних нормативів;
- 5) рівнем міжнародної інтеграції й кооперування регіону.

***Конкурентна перевага країни:***

- 1) значні витрати з бюджету країни на НДДКР;
- 2) значні вкладення в розвиток людства;
- 3) стабільність політичної і правової системи країни;
- 4) частка ВВП на душу населення;
- 5) висока тривалість життя;
- 6) висока ефективність використання природних ресурсів;
- 7) оптимальна структура експорту;
- 8) низька інфляція;
- 9) наявність природних ресурсів і сприятливий клімат, вигідне географічне положення країни;
- 10) значна частка конкурентоздатності фірм;
- 11) конкурентоздатність трудових ресурсів;
- 12) гнучкість фінансової системи;
- 13) динамічність внутрішнього ринку;
- 14) відсутність наднормованої державної заборгованості;
- 15) висока освіченість населення країни;
- 16) сильна конкуренція у всіх сферах діяльності на основі знань;
- 17) відкритість країни, високий рівень міжнародної інтеграції і кооперування;
- 18) висока якість інфраструктури ринків і регіонів;
- 19) низькі податкові і митні ставки;
- 20) висока культура бізнесу в країні;
- 21) високий рівень інформаційного забезпечення управління країною.

## 5. Типові стратегії конкуренції. Утримання конкурентних переваг

Вид конкурентної переваги й сферу, у якій воно досягається, можна об'єднати в поняття типових стратегій, тобто зовсім різних підходів до досягнення успіхів у конкуренції.

Під час власної діяльності фірми створюють певні цінності для своїх клієнтів. Кінцева цінність, створена фірмою, визначається тим, скільки клієнти згодні заплатити за товари і послуги, запропоновані фірмою. Якщо ця сума перевищує сукупні витрати на всю необхідну діяльність, фірма рентабельна.

Щоб одержати конкурентну перевагу, фірма повинна або давати покупцям приблизно таку ж цінність, що й конкуренти, але виготовляти товар з меншими витратами (стратегія низьких витрат), або діяти так, щоб давати покупцям товар з більшою цінністю, якій можна реалізувати за більш високою ціною (стратегія диференціації). Аналізуючи типові стратегії, можна зробити висновок: жодна з них не підходить абсолютно для всіх галузей. Як правило, в багатьох галузях поєднуються декілька стратегій; більш того, структура галузі обмежує вибір можливих варіантів стратегії.

Найбільшою стратегічною помилкою є прагнення використовувати всі стратегії одночасно.

Конкурентна перевага фірми досягається, виходячи з того, як вона організовує й виконує окремі види діяльності.

Види діяльності при конкуренції в будь-якій галузі можна розділити на категорії:

- 1) основна;
- 2) допоміжна.

*Основна діяльність:*

- забезпечення поставок сировини;
- випуск сировини;
- збут продукції;
- маркетинг і продаж;
- післяпродажне обслуговування.

*Допоміжна діяльність:*

- інфраструктура фірми (план фінансових заходів);
- управління персоналом;
- розвиток технології;
- постачання.

Від того, наскільки зв'язки між основною і допоміжною діяльністю погоджені між собою, в значній мірі залежить додаткова конкурентна перевага фірми.

Фірми домагаються конкурентної переваги, знаходячи нові способи конкуренції у своїй галузі й вихід з ними на ринок (нововведення).

Нововведення – результат удосконалювання організаційної структури і науково-дослідницьких та дослідно - конструкторських робіт. Воно завжди припускає вкладення коштів у розвиток навичок і знань, а найчастіше й в основні фонди і додаткові зусилля по маркетингу. Нововведення веде до зміни лідерства в конкуренції.

Найбільш типові причини інновацій, що дають конкурентну перевагу:

- нові технології, тому що саме вони найчастіше передують стратегічно важливим нововведенням;
- нові або змінені запити покупців;
- поява нового сегмента в галузі;
- зміна вартості або наявності компонентів виробництва, таких як робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, засоби інформації, обладнання;
- зміна урядового регулювання (зміни політики уряду в таких областях як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей і різні обмеження).

Таким чином, отримати конкурентну перевагу просто. Набагато складнішим є утримання її на протязі довгого часу. Конкурентні переваги можуть бути різного характеру. Деякі з них можуть отримати будь - які контрагенти; для досягнення інших – знадобляться значні зусилля. Третя група може змусити конкурента до «нарощування швидкості» у справі створення нових видів продукції, впровадженню принципово нових технологій, може привести до його виснаження.

Третя група - найбільш важлива. Саме постійна модернізація видів діяльності змушує конкурента бути в постійній напрузі, причому це відноситься не тільки до економічних аспектів, але й до нервової системи керівника.

## **4. Конкурентні ходи**

### **4.1 Поняття конкурентного ходу**

Функціонування фірм в умовах монополії, олігополії та досконалої конкуренції істотно різняться. На відміну від монополії, в якій існує тільки одна фірма, та абсолютній конкурентній галузі, де існує багато фірм, які фактично не

впливають одна на одну, а реагують на загальні ринкові умови, в умовах олігополії діяльність фірми частково залежить від поведінки її суперників.

В умовах олігополії фірми можуть одержати достатні прибутки, якщо співпрацюватимуть. Проте, якщо одна з компаній робить стратегічний крок у власних інтересах, на який інші не зможуть реагувати ефективно, вона може одержати навіть вищі прибутки. Отже, фірми за таких умов господарювання можуть обрати декілька конкурентних стратегій, щоб скористатися наданими перевагами:

- або переслідувати інтереси галузі в цілому (чи інтереси певної підгрупи фірм), уникаючи протистояння з конкурентами;

- або діяти у власних інтересах, провокуючи реакції конкурентів і перетворюючи галузеву конкуренцію на битву.

Таким чином, фірма може використати різні конкурентні ходи: наступальні - з метою поліпшення становища, та захисні - розраховані на утримання конкурентів від небажаних дій.

Правильний конкурентний хід — це той, результат якого швидко стане відомим, а також максимально сприяє досягненню фірмою своїх інтересів. Тобто метою для фірми є уникнення дестабілізуючих та дорогих бойових дій, від яких не виграє жодний учасник, і разом з тим здобуття переваги над іншими фірмами.

Одним із широкомасштабних підходів є підхід з позиції брутальної сили - використання фірмою рідкісних ресурсів та здатностей з метою поставити кінцевий результат на службу її інтересам, переможна та енергійна відсіч.

Такий підхід є можливим лише тоді, коли фірма користується очевидною перевагою, і він діє доти, доки фірма підтримує ці переваги і доки конкуренти не вдаються до необачних дій, щоб зміцнити своє становище.

Варто пам'ятати, що конкурентні ходи також вимагають неабиякої кмітливості. Гра може бути спланована, а ходи підібрані та здійснені в такий спосіб, щоб максимізувати їхній результат, незалежно від того, які ресурси доступні фірмі. В ідеальному випадку битва взагалі не розпочинається. Здійснення конкурентних ходів в умовах олігополії найкраще уявити як комбінацію максимальної брутальної сили з кмітливістю.

### *Стратегії конкурентних ходів підприємства*

З цих позицій стратегія конкуренції описується як наступальні чи оборонні (а досить часто – і коопераційні) дії підприємств, спрямовані на досягнення

стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень. Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок наступальних стратегічних дій підприємства. Наскільки багато часу знадобиться успішній наступальній стратегії для створення переваги, залежить від конкуренції у галузі. Виділяють шість основних типів наступальної стратегії:

- дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх;
- дії, спрямовані на використання слабостей конкурента;
- одночасний наступ на декількох фронтах;
- захоплення незайнятих просторів;
- партизанська війна;
- упереджуючі удари .

### **Наступальні конкурентні ходи**

Наступальні стратегії – це стратегії для компаній, які займають друге або третє місце після лідера. Вдала наступальна компанія може вивести фірму на позицію лідера (Toyota, Canon, British Airways та ін.) Головними принципами наступу є:

- головне, що необхідно брати до уваги: це сила позиції лідера. Необхідно стежити за лідером, за його продукцією, цінами, торгівельним персоналом. Не можливо перемогти в категорії, в якій переможцем є лідер.
- знайти слабке місце в силі лідера та атакувати його. Так за свою широку розповсюдженість Kodak платить процесом старіння її плівки. Вдалою наступальною стратегією на Kodak стане виробництво першої в світі замороженої плівки для непрофесійних фотографів.

До наступальних конкурентних ходів фірм відносяться незагрозливі та загрозливі конкурентні ходи.

Незагрозливі конкурентні ходи.

Фірма може робити певні ходи з метою збільшити прибутки або власну частку ринку; при цьому такі ходи не позначаються на роботі конкурентів і не загрожують їхньому становищу.

Ходи, що не створюють загрози цілям конкурентів називаються кооперативними чи незагрозливими.

***Можна виділити три категорії таких ходів:***

- ходи, що поліпшують становище фірми і становище конкурентів, навіть якщо конкуренти не наслідують їх;
- ходи, що поліпшують становище фірми і становище конкурентів лише тоді, коли їх наслідуватимуть багато фірм;
- ходи, що поліпшують становище фірми, оскільки конкуренти не наслідуватимуть їх.

Розглянемо детальніше дії фірм у означених випадках.

У першому випадку одною з можливостей фірми є здійснення будь-яких дій, що не тільки негативно позначиться на її діяльності, але й може негативно вплинути на роботу конкурентів (неадекватна рекламна кампанія, непродумана структура цін, що не вписується в рамки галузі). Існування таких можливостей є відбиттям минулої невдалої стратегії.

Другий випадок: фірмою робляться ходи, які можуть поліпшити становище всіх, якщо вони підтримають приклад ініціатора (наприклад, якби кожна фірма скоротила строк своєї гарантії від двох років до одного, витрати всіх зменшилися б, а прибутковість зросла б за умови, що сукупний попит на ринку не є чутливим до строків гарантії).

Проблема таких ходів полягає в тому, що всі фірми можуть не наслідувати приклад, оскільки хід, який навіть поліпшує їхнє абсолютне становище, може не виявитися для них оптимальним (так, наприклад, фірма з найвищою надійністю товару при скороченні строку гарантії втратить конкурентну перевагу). Конкуренти можуть не підтримувати ініціативи, оскільки одна-дві фірми можуть поліпшити своє становище, ухилившись від ходу.

Для уникнення складностей фірма при доборі конкурентного ходу повинна:

- 1) оцінити впливу ходу на кожного з основних конкурентів;
- 2) оцінити тиск на кожного конкурента з метою змусити його відмовитися від вигод співпраці заради можливих вигод від порушення рангів.

У третьому випадку фірма знаходить такі ходи, на які конкуренти не зможуть відреагувати, оскільки не відчують потреби в цьому (наприклад, конкурент може надавати невеликого значення латиноамериканському ринкові, натомість розглядаючи як можливість для експорту канадський ринок. Вихід на ринок Латинської Америки за рахунок місцевих компаній для цього конкурента може взагалі не мати ваги).

### ***Конкурентні ходи розглядаються як незагрозливі за таких умов:***

- конкуренти навіть не зауважують їх, оскільки коригування стратегії фірми відбувається непомітно для стороннього спостерігача;
- конкурентів ці ходи не турбують через їхнє уявлення та припущення щодо стану справ у галузі й стану конкуренції;
- ці ходи не завдають практично ніякої шкоди діяльності конкурентів (на думку останніх).

Здійснення ходів таким чином, щоб покращити становище всіх, вимагає від конкурентів розуміння того, що хід не є загрозою. Такі ходи можуть мати поширення і адаптуватися до мінливих умов у галузі. І все ж усі три категорії незагрозливих ходів створюють певний ризик того, що хід можна витлумачити як агресію.

Фірми можуть користуватися різноманітними механізмами для уникнення неправильного тлумачення їхніх дій:

- заяви щодо подальших дій, громадське обговорення змін у стратегії фірми, рекламні кампанії;
- покладання на традиційного лідера галузі;
- прив'язування ціни або інших змінних показників до певного індексу, відомого всім з метою виправдання зміни в стратегії.

### ***Загрозливі конкурентні ходи***

Багато ходів, які можуть значно поліпшити становище фірми, все ж загрожують конкурентам, оскільки такою є природа олігополії. Отже, ключем до успіху таких кроків є прогнозування та вплив на можливе блокування. Якщо блокування швидке та ефективне, такий хід може не поліпшити, чи навіть не погіршити становища ініціатора. Якщо дуже відчутне, ініціатор може фактично зазнати більших втрат, ніж на початку дій.

При дослідженні загрозливих ходів необхідно поставити такі питання:

1. Яка ймовірність блокування?
2. Як швидко станеться блокування?
3. Наскільки ефективною може виявитися воно?
4. Наскільки конкуренти готові дати рішучу атаку навіть на шкоду своїм інтересам?
5. Як можна пом'якшити блокування?

В процесі розробки захисної стратегії фірми значну увагу зосереджено на прогнозуванні часових відставань відсічі від наступальних дій.



При всіх інших рівних умовах фірма може прагнути зробити крок, що дасть їй виграш у часі, поки конкуренти ефективно відреагують на нього. У контексті захисту фірма може переконати конкурентів, що вона швидко та ефективно відреагує на їхні ходи. Відставання блокування в часі може походити з чотирьох основних джерел:

- перцептивні часові відставання (конкуренти вчасно не сприймають або помічають початкового стратегічного ходу через утаємничену чи приховану від них природу ходу);
- часові відставання в реалізації захисної стратегії;
- нездатність загострити увагу на блокуванні, що збільшує витрати в нетривалому періоді;
- часові відставання, спричинені конфліктуючими цілями або змішаними мотивами.

Перцептивні часові відставання частково залежать від механізмів, якими фірми користуються для контролю за поведінкою конкурентів, і на ці відставання можна впливати. Якщо конкуренти залежать від зовнішніх статистичних джерел, наприклад, торгових асоціацій, то вони можуть не помітити ходів фірми доти, доки інформація про них не опубліковано.

Перцептивні відставання можуть іноді розтягуватися відволікаючою тактикою, наприклад, впровадженням товару чи іншим ходом на ринку далеко від того місця, де має реалізуватися основний задум. З позиції захисту перцептивні відставання можуть скорочуватися системою контролю конкурента в тому місці, де постійно нагромаджується інформація від торгового персоналу, дистриб'юторів тощо. За умови ретельного контролю конкуренти можуть фактично довідатися про ходи суперника завчасно, оскільки конкурент мусить заздалегідь підготувати рекламну кампанію, доставити обладнання тощо.

Відставання в реалізації захисної стратегії мають різну форму залежно від ходу ініціатора. Реакція на зниження цін може бути негайною, проте на підготовку захисного ходу, наприклад, наслідування змін у товарі чи будівництво заводу, аналогічного заводів конкурента, можуть піти роки.

На такі відставання у блокуванні можна також впливати діяльністю фірми. Фірма може вдатися до наступальних дій, яким конкуренти можуть протиставити лише повільний процес ефективної відсічі через природну часову затримку, поєднану з внутрішніми слабкими місцями. З позиції захисту час блокування можна скоротити, утворюючи ресурси для відсічі, навіть якщо їх

так і не буде задіяно (фірма може розробити новий товар, але тримати його до певного часу в резерві).

Відставання, спричинені нездатністю загострити увагу на відсічі, є аналогічними проблемі з телевізором, який треба повністю розібрати, щоб замінити один несправний транзистор. Зокрема, для великих фірм, що реагують на ходи менших, захисні заходи доведеться зробити загальними для всіх покупців, а не обмежуватися лише тією групою чи ринковим сегментом, за який точиться боротьба (так, щоб відповісти на зниження цін меншим конкурентом великій фірмі доведеться надати цінову знижку всім покупцям, але при цьому вона зазнає величезних втрат). Якщо фірма може знайти спосіб наступу, який обійдеться їй значно дешевше, ніж захист від конкурентів, вона може створювати відставання у відсічі і деколи навіть взагалі зробити відсіч конкурента неможливою.

Часові відставання, спричинені конфліктуєчими цілями чи змішаними мотивами виникають у ситуації, за якої одна фірма робить хід, що загрожує певній діяльності конкурента, проте, якщо останній реагує швидко та енергійно, він завдає збитків сам собі. Такий ефект потенційно створює відставання відсічі (та зниження ефективності) або навіть взагалі усуває можливість її. Частина часу відставання може набути форми додаткового часу, необхідного для вирішення внутрішніх конфліктів.

Таким чином, знаходження стратегічних ходів, які дадуть користь у випадку відставання конкурента в часі, або реалізація кроків, що максимізуватимуть ці відставання, є основними принципами конкурентної взаємодії. Однак прагнення відтягнути момент відсічі не можна робити принципом стратегії, не маючи потрібної кваліфікації. Запізніла, проте сильна реакція конкурента може завдати фірмі більшої шкоди, ніж швидка, проте менш ефективна. Отже, поки зберігається можливість вибору між запізненням блокування та ефективністю і силою цієї відсічі, фірма, обираючи для себе крок, мусить збалансовувати ці два варіанти.

### **4.3 Захисні конкурентні ходи**

Хороший захист — це створення ситуації, за якої конкурент може визнати наступ недоцільним. Оборонятися можна, змусивши конкурентів відступити після сутички, однак найефективніший спосіб захисту — це попередження сутички взагалі.

Щоб попередити хід конкурента, необхідно, знати про велику ймовірність відсічі, а також про її ефективність. Якщо хід неможливо відвернути, існують деякі інші методи оборони:

- дисципліна;
- заперечення підстави.

Дисципліна як форма захисту. Якщо конкурент робить хід, а фірма негайно і впевнено реагує на нього, такий дисциплінуючий крок може змусити конкурента повірити в неминучість відсічі. І навпаки, якщо відсіч необхідно узагальнювати (наприклад, цінову знижку, що стосується всіх покупців, а не тільки спільних з ініціатором клієнтів), такий дисциплінуючий захід виявиться дорожчий і неефективний. В цьому випадку відсіч може спричинити ланцюгову реакцію ходів та контрходів, а це робить дисциплінуючу акцію ризикованою.

Заперечення підстави. Якщо конкурент уже зробив хід, заперечення адекватної підстави для досягнення ним своїх цілей, поєднане з розрахунком на такий розвиток подій у майбутньому, може змусити його відступити. Наприклад, якщо фірму-новачка переконати у відсутності підстав для швидкого досягнення її цілей, вона може відмовитися від своїх задумів чи припинити наступ. Прикладами тактики заперечення підстав є гостра цінова конкуренція, великі витрати на дослідницькі роботи тощо.

**Мета оборонної стратегії** полягає у зниженні ризику бути атакованим, можливості перенести атаку з найменшими втратами, а якщо це й відбудеться, то у здійсненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами. Відомо декілька шляхів, які дозволяють захистити конкурентну перевагу. Серед них:

- намагання завадити конкурентам розпочати наступальні дії;
- доведення до відома конкурентів, що їхні дії не залишаться без відповіді і підприємство готове до атаки;
- спроба знизити прибуток, який приваблює та підштовхує їх до наступальних дій.

Достатньо розповсюдженим є такий варіант конкурентної поведінки підприємств, як кооперація. Поширеною формою кооперації конкурентів виступають **стратегічні альянси** - довгострокові угоди між фірмами, які виходять за межі звичайних ділових відносин, але не призводять до злиття компаній.

Основними цілями вступу підприємств до альянсів виступають:

- досягнення економії на масштабах виробництва та/або маркетингу;
- скорочення часу і витрат на впровадження продукції;
- доступ до місцевих ринків і необхідних технологій;
- розподіл ризику тощо

Участь у альянсах дозволяє боротися зі стратегічними недоліками, а іноді – і досягати стратегічних переваг. Партнери звичайно здійснюють свою взаємодію шляхом:

- створення спільних підприємств;
- укладання ліцензійних угод;
- підписання договорів щодо закупівель на тривалі терміни й угод стосовно постачання;
- формування спільних програм здійснення НДДКР.

Коопераційні стратегії конкурентної поведінки властиві не лише великим підприємствам, а й малим. Зокрема, невеликі українські рибопереробні підприємства періодично спільно закуповують судові партії риби. Ці підприємства є безпосередніми конкурентами на етапі реалізації своєї продукції, що не заважає їм поєднувати капітали з метою отримання вагомих знижок за великі обсяги закупівлі сировини (риби).

#### **4.4 Зобов'язання**

Єдиною найважливішою концепцією в плануванні та здійсненні захисних чи наступальних конкурентних кроків є концепція зобов'язання фірми. Зобов'язання може гарантувати ймовірність, швидкість та енергійність реакції на наступальні дії і може виявитись наріжним каменем оборонної стратегії.

Є три основних види зобов'язання фірми в умовах конкуренції, які призначені для створення **конкурентних перешкод різних типів:**

1) Зобов'язання, що фірма недвозначно змушена йти на крок, який вона робить. Якщо фірма може переконати своїх суперників, що вона мусить здійснити запланований стратегічний хід, вона збільшує ймовірність того, що суперники пристосуються до нового становища, не витратять ресурси на

відсіч і не змушуватимуть фірму відступити. Отже, зобов'язання може попередити відсіч.

2) Зобов'язання, що фірма дасть відсіч і продовжуватиме захищатися, якщо конкурент вдаватиметься до певних кроків. Якщо фірма може переконати своїх суперників, що вона дасть гарантовану і серйозну відсіч їхнім діям, останні можуть вирішити, що хід взагалі не варто здійснювати. Роль зобов'язання перш за все попередити загрозові ходи.

3) Зобов'язання, що фірма не вдаватиметься до певних акцій або ж відмовиться від задуму їх здійснення (тобто, створення довіри). Така форма зобов'язань може виявитися важливою в пом'якшенні конкурентних сутичок. Наприклад, якщо фірма може переконати своїх суперників, що вона скоріше наслідуватиме зростання цін, аніж їх зниження, це може сприяти закінченню цінової війни.

У разі невдачі зобов'язання фірма може пошкодувати про своє рішення. Перед фірмою стоїть нелегкий вибір — відмовитися від своїх зобов'язань, тим самим утративши довіру, або ж іти до кінця у виконанні своїх зобов'язань, тобто обговорити зобов'язання.

Обговорення зобов'язання може реалізуватися через різноманітні механізми та сигнали, а саме:

- активи, ресурси та інші механізми виконання зобов'язання;
- чіткий намір виконати зобов'язання;
- нездатність відступати від намірів чи усвідомлення морального обов'язку виконувати свої наміри;
- здатність помічати згоду конкурентів на ті умови, що стосуються зобов'язання фірми.

Активи виконання зобов'язань — це надлишкові резерви коштів, надлишкові виробничі потужності, значний персонал продавців, великі дослідно-конструкторські приміщення, незначна участь в інших сферах бізнесу, спільних із конкурентами.

Дисциплінуючі механізми — це такі активи чи ресурси, які буде пущено в хід проти конкурента.

До засобів, що гарантують поінформованість конкурентів про активи для виконання зобов'язань, належать публічні виступи, дискусії з участю покупців, що поширюються в масштабах галузі, та співробітництво з діловою пресою для опублікування статей про існування таких активів.

Чіткий намір виконати зобов'язання треба обговорювати так, щоб викликати довіру до зобов'язання. Одним із способів досягнення довіри є репутація фірми, що діє послідовно. Чіткий намір виконати зобов'язання також підсилюється енергійною спрямованістю фірми на зменшення відставання відсічі в часі — зокрема, впровадженням оборонних дослідно-конструкторських програм, про які відомо конкурентам.

Нездатність фірми відступати від намірів чи усвідомлення морального обов'язку виконувати свої наміри можна зробити безповоротними завдяки письмовим чи усним угодам з роздрібними торговцями або покупцями щодо зниження цін, гарантій відповідної якості товару, спільної реклами, що наслідують дії конкурентів, тощо. Проголошення зобов'язань перед учасниками галузі чи фінансовим товариством, публікація своїх цілей стосовно заволодіння часткою ринку та перелік інших засобів може поінформувати конкурентів про те, що у випадку відступу фірми її чекатиме громадський осуд. Знання цього допоможе стримати конкурентів від намагань застосувати силу.

Здатність помічати згоду конкурентів є центральною в ефективності зобов'язання фірми дати відсіч. Прикладами оприлюднення високої ймовірності того, що згода є заміченою, є відомі системи контролю за збутом, спілкування з покупцями та опитування дистриб'юторів.

В деяких ситуаціях фірми вважають за доцільне зобов'язатися не завдавати збитків іншим або припинити агресію. Переконливий спосіб для фірми викликати до себе довіру — демонстративно поступитися своїми здобутками на користь конкурентів.

Вирішальне значення як для захисних, так і для наступальних ходів має інформація. Іноді вибіркоче оприлюднення інформації може зробити корисну справу в обміні ринковими сигналами, обговоренні зобов'язань тощо; але часто інформація про плани чи наміри може значно полегшити конкурентам процес формулювання стратегії. Розголошення інформації відбувається переважно через становище на ринку акцій, самолюбство менеджерів, нездатність контролювати висловлювання службовців або просто через брак уваги.

Вибіркове розголошення інформації про себе є вирішальним ресурсом, яким володіє фірма, зважуючись на, конкурентний хід. Розголошення інформації можливе тільки тоді, коли воно є складовою частиною стратегії конкуренції.

## Тема 5. Стратегії конкуренції підприємств

1. Загальні стратегії конкуренції за М. Портером
2. Ризик у виборі загальної стратегії.
3. Стратегія впровадження нововведень. Стратегія негайного реагування на потреби ринку.
4. Фірми, що „загрузли” на півдорозі.
5. Конкурентні стратегії підприємств у різних галузях
  - 5.1 Стратегія конкуренції у фрагментованих галузях.
  - 5.2 Стратегія конкуренції в новоутворених галузях.
  - 5.3 Стратегія конкуренції в занепадаючих галузях.
  - 5.4 Конкуренція в глобальних галузях.
6. Типізація стратегій конкурентоспроможності.

### 1. Загальні стратегії конкуренції за М. Портером

*Конкурентні стратегії* складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і виступає як: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах; розробка конкурентноздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних в даний момент.

Конкурентний аналіз включає два основних етапи:

- визначення головних конкурентних сил у галузі;
- формулювання основних варіантів конкурентних стратегій.

Лідером розробки конкурентних стратегій є професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер.

*Згідно підходу М. Портеру*, стійкість позицій підприємства на ринку визначають:

- витрати, з якими виробляється і збувається продукція;
- незамінність продукту; - частка ринку.

Отже, досягти конкурентних переваг і зміцнити свої позиції підприємство може *за рахунок*:

1) забезпечення більш низьких витрат на виробництво і збут товару. Низькі витрати означають здатність підприємства проектувати, виготовляти і

продавати товар з порівнянними характеристиками, але з меншими витратами, чим конкуренти. Продаючи свій товар на ринку за сформованою (або навіть меншою) ціною, підприємство дістає додатковий прибуток;

2) забезпечення незамінності продукту за допомогою диференціації. Диференціація означає здатність підприємства забезпечити покупця товаром, що володіє більшою цінністю, тобто більшою споживчою вартістю. Диференціація дозволяє встановлювати більш високі ціни, що дає великий прибуток.

3) Крім цього у підприємства є вибір, на якому «за шириною фронту» ринку конкурувати: на всьому ринку або на будь-якій його частині (сегменті).

Запропонований М.Портером підхід до класифікації конкурентних стратегій пізніше піддавався неодноразовим доповненням та модифікаціям. Одна з таких **модифікацій** передбачає виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції:

- стратегія лідерства по витратах;
- стратегія широкої диференціація;
- стратегія оптимальних витрат;
- сфокусована стратегія на базі низьких витрат;
- сфокусована стратегія на базі диференціації продукції.

**Доповнення та розвиток концепції М.Портера** шляхом видозміни базових стратегій конкуренції здійснив Г.Л.Азоев .

Відповідно до його точки зору базова конкурентна стратегія являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами та формує стратегію управління підприємством. П'ять базових стратегій конкуренції за Г.Л.Азоевим – це:

- **стратегія зниження собівартості** – орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що більш ефективно та потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним фактором при покупці;
- **стратегія диференціації продукту** - базується на спеціалізації у виготовленні особливої (іноді незвичайної) продукції, яка є модифікацією стандартного виробу;
- **стратегія сегментування ринку** - спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у відокремленому та часто єдиному сегменті ринку, який



виділяється на основі географічного, психографічного, поведінського, демографічного або інших принципів сегментації;

- **стратегія впровадження інновацій** – виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета – випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала;
- **стратегія негайного реагування на потреби ринку** - має на меті максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних областях бізнесу. Основний принцип поведінки – вибір та реалізація проектів, найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах.

Тобто у процесі подолання чинників конкуренції можна скористатися трьома потенційно успішними стратегічними підходами:

1. найменші сукупні витрати;
2. диференціація;
3. зосередження (фокусування).

Загальні стратегії є ходами для успішної боротьби з конкурентами в галузі. Ефективне впровадження кожної з них вимагає тотальної уваги й підтримуючих організаційних заходів.

Під стратегією розуміють наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі.

Найменші сукупні витрати: мета стратегії полягає в прагненні досягти мінімальних сукупних витрат галузі за допомогою набору функціональних політик. Лідерство в цій сфері вимагає наступального створення виробничих потужностей, ефективних за масштабом, енергійного зменшення витрат завдяки досвіду, політиці економії та контролю за накладними витратами, мінімізації витрат у сферах, таких як дослідно-конструкторська діяльність, сервіс, робота торговельного персоналу, реклама.

Для досягнення цієї мети необхідна велика частка уваги менеджерів до контролю за витратами.

Становище низькозатратної компанії дає фірмі прибуток вище середнього в галузі і захищає її від усіх п'яти чинників конкуренції:

1) від суперництва конкурентів, оскільки її низькі витрати означають, що вона так само може одержувати прибутки після того, як конкуренти втратили свої прибутки в процесі боротьби;

2) від впливових покупців, оскільки покупці можуть застосувати свій вплив лише для збивання цін до рівня найбільш ефективного конкурента;

3) від авторитетних постачальників, бо малі витрати фірми надають їй можливість гнучкіше впоратися із зростанням цін на ресурси.

Отже, фактори, що приводять до становища низькозатратної фірми створюють надійні вхідні бар'єри в галузь (економія за рахунок масштабів чи переваги за рівнем витрат). Це ставить фірму в сприятливе становище стосовно проблеми замінників порівняно з її конкурентами. Крім того, при появі продуктів-замінювачів лідер по економії на витратах у порівнянні з конкурентами має більшу свободу дій.

### ***Особливості стратегії найменших сукупних витрат:***

1) володіння значною часткою ринку, сприятливий доступ до сировини і т.д.;

2) наявність вимог до дизайну товарів, які було б нескладно виробляти;

3) підтримання широкого асортименту споріднених продуктів для розподілу витрат;

4) обслуговування всіх основних груп покупців з метою нарощення обсягу збуту;

5) необхідність значних попередніх капіталовкладень в устаткування;

6) наступальне ціноутворення;

7) наявність витрат на старті з метою завоювання частки ринку (велика частка ринку, в свою чергу, може сприяти економії при закупках, що й далі зменшує витрати);

8) повторні інвестиції (прибутки, які отримує фірма, можна заново інвестувати в нове устаткування та сучасні виробничі потужності, щоб досягти найменших витрат );

9) жорсткий контроль витрат, можливість економії витрат на дослідження, рекламу, сервісне обслуговування.

Стратегія найменших витрат може іноді докорінно змінити галузь, в якій конкуренти ані морально, ані економічно не готові вжити заходів, необхідних для мінімізації витрат.

***Диференціація.*** Другою стратегією є диференціація продукту чи послуги фірми у вигляді пропозиції такого продукту, що сприймається в межах галузі як щось унікальне.

Підходи до диференціації можуть бути різними: створення іміджу, дизайну чи марки, створення технології, сервісу для покупців, дилерської мережі. В ідеальному випадку фірма проводить диференціацію в кількох вимірах.

Стратегія диференціації не дозволяє фірмі нехтувати витратами, а точніше, зменшення витрат не є першочерговою стратегічною метою.

### ***Особливості стратегії диференціації:***

1) диференціація гарантує захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни;

2) стратегія диференціації збільшує прибуток, а це знімає необхідність найнижчих витрат;

3) наслідкова прихильність покупців і необхідність для конкурентів створити власний оригінальний товар породжують вхідні бар'єри;

4) диференціація дає більші прибутки, що зміцнює позиції фірми при підписанні угод із постачальниками і послаблює вплив покупців, оскільки останні не матимуть гідних альтернатив, а тому не так чутливо реагуватимуть на ціну;

5) проведення диференціації деколи може запобігати захопленню більшої частки ринку, хоча це часто вимагає винятковості, що несумісне з великою часткою ринку;

6) диференціація може йти у розріз із статусом низькозатратної фірми, якщо діяльність, необхідна для її проведення, обходиться дорого (широкомасштабна дослідницька робота, дизайн товару, використання високоякісних матеріалів та активна підтримка покупців);

7) особливості продукту знижують вплив споживачів; високі прибутки полегшують відносини з постачальниками.

**Фокусування.** Як і диференціація, фокусування (зосередження) може набувати багатьох форм; стратегія передбачає зосередження на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку.

Стратегії низьких витрат і диференціації спрямовані на досягнення цілей у масштабах ринку, мета комплексної стратегії фокусування — найкраще обслужити конкретну цільову групу. Стратегія ґрунтується на припущенні, що фірма таким чином спроможна досягти вузької стратегічної мети ефективніше, ніж конкуренти, зусилля яких розпорошуються. Завдяки цьому фірма досягає диференціації внаслідок повнішого задоволення потреб конкретної групи чи менших витрат при обслуговуванні даної групи, або одного й другого.

Навіть якщо стратегія фокусування не дозволяє зменшити витрати чи досягти диференціації з позиції ринку в цілому, вона все ж досягає однієї з цих цілей чи обох відносно її вузької цільової групи.

Фірма, що зосереджує зусилля, крім того, може отримувати прибутки у своїй галузі, вищі середнього рівня. Її зосередженість означає, що фірма або користується становищем низьких затрат, поряд зі своєю стратегічною метою - високою диференціацією товару, або працює в обох цих напрямках.

***Особливості стратегії фокусування:***

1) фірми, які використовують цю стратегію, базуються на задоволенні спеціалізованих потреб споживачів, що купують вузький асортимент продуктів, на графіку замовлень, пристосованому до потреб клієнтів, розташуванні складів поблизу покупців та неослабному контролі і комп'ютеризації розрахунків;

2) стратегія зосередження передбачає певні обмеження на розмір сукупної частки ринку;

3) фокусування завжди вимагає вибору між прибутковістю та обсягом збуту;

4) стратегія не виключає можливості низьких витрат;

5) підприємство, що застосовує стратегію, повинно задовольняти вимоги споживачів ефективніше, ніж конкуренти.

Умовами успішної реалізації кожної із загальних стратегій є наявність різних ресурсів, зміцнення позицій фірми, організаційні зміни та стиль керівництва. Фірма рідко може відповідати усім трьом вимогам. Поширені характеристики загальних стратегій конкуренції наведені в таблиці 5.1.

**Характеристика загальних стратегій**

Таблиця 5.1.

Загальна стратегія	Необхідні навички та ресурси	Загальні організаційні вимоги
Найменші сукупні витрати	Необхідні капітальні інвестиції та доступ до капіталу. Навички у виробничому процесі. Інтенсивний контроль за роботою	Суворий контроль за витратами. Регулярні, детальні звіти про результати контролю. Стимули, що ґрунтуються на дотриманні чітких кількісних цілей
Диференціація	Сильні маркетингові спроможності. Конструювання товару.	Чітка координація функцій у дослідно-конструкторській роботі,

	Творчі здібності. Великі здатності у сфері фундаментальних досліджень. Корпоративна репутація високої якості чи технологічного лідерства. Довгострокові традиції в галузі чи унікальна комбінація навичок, узятих з інших сфер бізнесу. Надійне співробітництво з каналами розподілу	створення товару та маркетинг. Суб'єктивні критерії та стимули замість кількісних показників. Схильність приваблювати висококваліфіковану працю, науковців або творчих осіб
Фокусування	Комбінація вищеназваних політик, спрямована на досягнення конкретної стратегічної мети	Комбінація вищеназваних політик, спрямована на досягнення конкретної стратегічної мети

Підприємство, що має яскраво виражений основний вид діяльності, як правило, реалізує його за допомогою однієї з представлених вище базових стратегій конкуренції. Однак, це не означає неможливість або небезпеку дотримання двох або більше стратегій. Крім того, аналіз практики показує, що більшість сучасних підприємств, які мають широку номенклатуру продукції або різні сфери бізнесу, одночасно використовують кілька підходів для різних груп товарів, регіонів або періодів свого розвитку. Головний критерій вибору стратегії - адаптація власних можливостей до конкретних умов ринку. І в цьому сенсі базові стратегії конкуренції є принциповою, загальноекономічною основою, на якій будуються практичні дії конкурентів.

## 2. Ризик у виборі загальної стратегії

Переважно при виборі загальних стратегій існує два види ризику: перший — нездатність вибрати певну стратегію чи дотримуватися її; другий — заради здобуття стратегічної переваги відстати від еволюції в галузі. Більш вузько, всі три стратегії ґрунтуються на створенні різноманітних видів захисту від чинників конкуренції і включають різні види ризику:

- ризик, пов'язаний з найменшими сукупними витратами;
- ризик диференціації;
- ризик зосередження.

Ризик, пов'язаний з найменшими сукупними витратами. Стратегія мінімуму витрат є вразливою до ризику, пов'язаному із масштабом виробництва чи досвідом у якості вхідних бар'єрів. Певний ризик криється у наступному:

- конкуренти можуть перейняти методи зниження витрат;
- серйозні технологічні зміни зводять нанівець попередні інвестиції чи досвід, усувають наявні конкурентні переваги;
- використання стратегії мінімуму витрат новачками галузі шляхом імітації або через інвестування відповідних виробничих потужностей послаблює позиції фірми;
- концентрація на витратах ускладнює своєчасне виявлення змін вимог ринку;
- непередбачена дія факторів, що збільшують витрати, може привести до скорочення цінового відриву у порівнянні з конкурентами;
- знецінення витрачених коштів, що послаблює спроможність фірми підтримувати достатню різницю рівня цін, щоб переважити марочний імідж конкурентів або інші підходи до диференціації.

**Ризик диференціації.** Диференціація має наступні ризики:

- різниця цін між низькозатратними конкурентами та диференційованою фірмою виявляється надто великою для диференціації з метою підтримки марочної прихильності покупців. Покупці, отже, жертвують деякими характеристиками, послугами чи іміджем, які пропонує диференційована фірма з метою заощадження на витратах;
- потреба покупців у диференціації послаблюється. Це може статися з нагромадженням досвіду покупців, зміною їхніх цінностей і пріоритетів;
- наслідування звужує диференціацію, це часто трапляється при старінні галузі (наслідування інших фірм призводить до зниження переваг диференціації).

Перший вид ризику настільки важливий, що на ньому варто зупинитися довше. Фірма може досягти диференціації, проте остання підтримуватиметься лише у вигляді різниці цін. Так, якщо диференційована фірма внаслідок технологічних змін або простої недбалості залишається далеко позаду, фірма з низькими витратами може скористатися з цього для наступу.

**Ризик фокусування.** Стратегія фокусування (зосередження) приховує такі види ризику:

- різниця у витратах широкомасштабних конкурентів та зосереджених фірм збільшується, щоб усунути переваги обслуговування вузького цільового ринку або зрівноважити диференціацію, досягнуту стратегією зосередження;
- різниця у цінах на продукти спеціалізованих підприємств і підприємств, що обслуговують весь ринок, може в очах споживачів не відповідати перевагам специфічних для даного сегменту товарів;
- відмінності між бажаними товарами чи послугами, що пропонуються стратегічному сегментові і ринкові в цілому, стираються;
- конкуренти можуть спеціалізувати власний товар ще більше через виділення всередині ринкового сегменту фірми-зосереджувача підсегментів.

### **3. Стратегія впровадження нововведень. Стратегія негайного реагування на потреби ринку**

Крім загальних стратегій конкуренції виділяють стратегію впровадження нововведень та стратегію негайного реагування на потреби ринку.

#### ***Стратегія впровадження нововведень***

Сучасний світовий досвід конкуренції незаперечно доводить, що абсолютна більшість монополій, що утворилися останнім часом, виникла на базі винаходів і інших нововведень, що дозволили створити новий до цього невідомий ринок із широкими можливостями і перспективою прискореного росту. Сучасні лідери в автомобільній, авіаційній, електротехнічній і електронній промисловості виникли з невеликих «піонерних» фірм. Останні десятиліття підтвердили цю закономірність в сфері виробництва комп'ютерної техніки, розробки програмного забезпечення, створення спеціальних видів озброєння. І, незважаючи на те, що наукові дослідження в найбільших обсягах ведуться на великих підприємствах, більшість відомих сучасних винаходів є результатом діяльності невеликих і, як правило, невідомих фірм.

Переваги стратегії впровадження нововведень:

- одержання надприбутку за рахунок монополю встановлених цін;
- блокування входу в галузь за рахунок монополю владіння виключними правами на продукцію, технологію, послуги і т. д.;
- гарантоване одержання прибутку протягом дії виключних прав;
- відсутність товарів-замінників;
- створення іміджу новатора, який використовує власні досягнення в галузі науки і техніки для повної реалізації потенційних можливостей.

Необхідні ринкові умови:

- відсутність аналогів продукції;
- наявність потенційного попиту на нововведення, що пропонуються, і великих підприємств, які готові підтримати інновацію.

Вимоги до організації виробництва і управління:

- висока науково-технічна кваліфікація персоналу;
- проектна (матрична) структура управління;
- венчурна організація бізнесу на початкових етапах нововведення.

Дестабілізуючі фактори:

- великі обсяги фінансування;
- високі витрати на початкових етапах;
- протидія ринку щодо впровадження нововведення;
- протизаконна імітація (копіювання) нововведень іншими фірмами;
- високий ризик банкрутства.

Великий ризик дотримання означеної стратегії пояснюється високим ступенем невизначеності її результатів. Але привабливі перспективи бути одноособовим лідером на ринку не зупиняють багато підприємств у фінансуванні і матеріальній підтримці проектів такого роду.

Підприємства, що дотримують стратегії впровадження нововведень, не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість виробленої продукції, диференціювати її або розробляти конкретний сегмент ринку, а зосереджують зусилля на пошуку принципово нових, ефективних технологій, проектуванні необхідних, але невідомих дотепер видів продукції, методів організації виробництва, прийомів стимулювання збуту і т.п. Головна мета - випередити конкурентів і одноосібно зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або мізерно мала. Така стратегія підприємства є джерелом великих обсягів продажів і надприбутку, однак, у більшості випадків (80 з 100) закінчується банкрутством через неготовність ринку сприйняти нововведення, технічну або технологічну недоробленість нового виробу, зайнятість каналів розподілу, відсутність досвіду тиражування нововведення й з інших причин.

### ***Стратегія негайного реагування на потреби ринку***

Наявність платоспроможного попиту на конкретний вид продукції лише в теорії автоматично створює його пропозиція. На практиці більшість підприємств не в змозі займатися діяльністю, що не відповідає їхньому профілю. На відміну від таких підприємств, фірми, що реалізують стратегію негайного реагування на потреби ринку, націлені на максимально швидке



задоволення виникаючих потреб у різних областях бізнесу. Основний принцип поведінки — вибір і реалізація проектів, найбільш рентабельних у ринкових умовах. Підприємства, що ставлять на швидке реагування, готові до негайної переорієнтації виробництва, зміні його масштабів з метою одержання максимального прибутку в короткий проміжок часу, незважаючи на високі питомі витрати, обумовлені відсутністю будь-якої спеціалізації виробництва.

Переваги стратегії негайного реагування на потреби ринку:

- одержання надприбутку за рахунок високої ціни на дефіцитну продукцію;
- висока зацікавленість споживачів у придбанні товару;
- невелика кількість товарів-замінників;
- створення іміджу підприємства, готового пожертвувати усім для негайного задоволення потреб покупців, що з'явилися.

Необхідні ринкові умови:

- попит на продукцію нееластичний;
- «вхід» у галузь і «вихід» з неї не представляє труднощів;
- невелика кількість конкурентів;
- нестабільність ринку.

Вимоги до організації виробництва і управління:

- невелике гнучке неспеціалізоване підприємство з високим ступенем диференціації;
- проектна структура;
- високий ступінь мобільності персоналу;
- маркетингова служба, орієнтована тільки на високорентабельні недовгострокові проекти.

Ризик стратегії негайного реагування на потреби ринку:

- високі питомі витрати;
- відсутність довгострокових перспектив в конкретному бізнесі;
- значна кількість дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища;
- відсутність гарантій в отриманні прибутку;
- високий ризик банкрутства.

#### **4. Фірми, що "загрузли" на півдорозі**

Фірма, яка неспроможна виробити свою стратегію в будь-якому випадку, називається фірмою, що "загрузла" на півдорозі. Такій компанії бракує частки ринку, капіталовкладень та рішучості у зменшенні своїх витрат, широкомасштабної диференціації, що позбавила б необхідності зменшення

витрат, або зосередження з метою створення диференціації чи мінімізації витрат в обмеженій сфері.

Фірмі, що "загрузла" на півдорозі, практично гарантовано низьку прибутковість. Вона або втрачає оптових покупців, які вимагають знижених цін, або мусить втрачати свої прибутки, намагаючись перехопити ініціативу у низьковитратних фірм. Разом з тим фірма втрачає високоприбутковий бізнес — "вершки" — на користь тих фірм, які зосереджуються на цілях, що дають найвищі прибутки, або ж досягли тотальної диференціації. Фірма, що "загрузла" на півдорозі, крім того, ймовірно, страждатиме від нечітко сформованої корпоративної культури та суперечливого набору організаційних установок та системи мотивації.

Фірма, що "загрузла" на півдорозі, має прийняти фундаментальне стратегічне рішення. Вона мусить або вжити заходів, щоб звести до мінімуму витрати, чи принаймні витратити не більше, ніж інші (а це звичайно вимагає активних капіталовкладень в модернізацію товару чи придбання частки ринку), або має орієнтуватися на конкретний цільовий ринок (зосередження), або ж створити унікальний товар (диференціація). Два останні варіанти, можливо, вимагатимуть зменшення частки ринку і навіть за абсолютним обсягом збуту. Вибір між цими варіантами обов'язково ґрунтується на можливостях та обмеженнях фірми.

Фірмі, що "загрузла" на півдорозі, звичайно потрібен час і значні зусилля, щоб виплутатися з такого загрозливого становища. Однак, здається, для фірм у скрутному становищі характерна тенденція тривалий час кидатися від однієї стратегії до другої. За умови потенційної непослідовності у дотриманні цих трьох стратегій такий підхід майже завжди приречений на невдачу.

## **5. Конкурентні стратегії підприємств у різних галузях**

### **5.1 Стратегія конкуренції у фрагментованих галузях**

Важливим структурним середовищем, в якому конкурують багато фірм, є *фрагментована галузь*, тобто галузь, де жодна фірма не має значної частки у ринку і не може істотно впливати на випуск галуззю продукції. Фрагментовані галузі налічують велику кількість малих та середніх компаній, багато з яких — приватні. З погляду конкуренції фрагментовані галузі є унікальним середовищем через відсутність ринкових лідерів, спроможних впливати на події. Фрагментовані галузі можна знайти в багатьох сферах економіки:

- сфері послуг;
- роздрібній торгівлі;
- розподілі;

- обробці дерева та металу;
- сільськогосподарському виробництві;
- "творчих" видах бізнесу.

### ***Економічні причини фрагментації галузі:***

- 1) Низькі вхідні бар'єри.
- 2) Відсутність економії за рахунок масштабів або кривої досвіду. Багато фрагментованих галузей мають виробничі процеси, що характеризуються незначною економією за рахунок масштабів або переживають спад рівнів собівартості в силу того, що виробництво передбачає прості операції, являється по суті трудомістким процесом, передбачає високий рівень обслуговування або важко піддається механізації.
- 3) Високі транспортні витрати.
- 4) Нерівномірні коливання збуту.
- 5) Відсутність переваг, пов'язаних з розмірами фірми в роботі з покупцями та постачальниками.
- 6) Некономічність за рахунок масштабу виробництва (при швидких змінах в товарах і моді).
- 7) Різномісні ринкові потреби.
- 8) Високий рівень товарної диференціації, особливо на основі репутації.
- 9) Вихідні бар'єри (можливо існування конкурентів, діяльність котрих не обов'язково орієнтується на отримання прибутку. Певні галузі можуть мати романтичний і хвилюючий ореол, який приваблює конкурентів, незважаючи на низькі або взагалі неіснуючі прибутки).
- 10) Місцеві правила. Місцеві правила, змушуючи фірму діяти в межах стандартів, - іноді формалістичних, - або ж приковуючи її до місцевої політичної сцени, можуть виступати основним джерелом фрагментації в галузі, навіть за відсутності інших передумов.
- 11) Урядова заборона на концентрацію.
- 12) Новизна. Галузь може фрагментуватися тому, що вона молода і в ній немає фірми або фірм, що контролюють значну частку ринку, навіть за відсутності інших перепон до консолідації.

### ***Подолання фрагментації***

Подолання фрагментації може створювати чималі стратегічні можливості. Винагорода за консолідацію фрагментованої галузі може бути високою, оскільки визначені вхідні затрати низькі, а можливі конкуренти відносно слабкі і не здатні чинити значного опору.

Галузь слід розглядати як взаємопов'язану систему, що стосується і фрагментованих галузей. Фрагментацію галузі може спричинити лише один з факторів, перелічених вище. Якщо якимось чином вдається подолати цей фундаментальний блок на шляху до консолідації, то часто це дає початок процесу, здатному змінити всю структуру галузі.

Основні підходи до проблеми подолання фрагментації:

1. Створення економії за рахунок масштабу або кривої досвіду. Економія за рахунок масштабу, досягнута на одній з ділянок бізнесу, може іноді компенсувати неекономічність іншої ділянки.

2. Стандартизація різнотипних ринкових потреб. Товарна або ринкова інновація може звести до одного стандарту різнотипні ринкові потреби (наприклад, створення нового найменування товару може споріднити смаки споживачів; зміна дизайну може значно понизити рівень витрат на виробництво стандартизованої продукції, спонукаючи покупців віддавати перевагу стандартизованому перед дорожчим).

## **5.2 Стратегія конкуренції в новоутворених галузях**

*Новоутворені галузі* – це щойно сформовані або реформовані галузі, що з'явилися внаслідок технологічних інновацій, появи нових споживчих потреб або інших економічних чи соціологічних змін. Утворення галузей відбувається безперервно (сонячне опалення, відеоігри, волоконна оптика, електронна обробка текстів, засоби біосепарації, персональні комп'ютери та сигнальні пристрої протипожежної безпеки).

Характерною особливістю новоутвореної галузі з погляду формулювання стратегії є повна відсутність правил гри. Проблема конкуренції в такій галузі полягає в тому, що всі ці правила мають бути оптимальними для функціонування та процвітання фірми. Відсутність їх є водночас ризиком і джерелом можливостей; в будь-якому випадку ситуацію необхідно контролювати.

Хоча новоутворені галузі можуть бути досить різноманітними за структурою, існує декілька спільних структурних чинників, характерних для багатьох галузей на цьому етапі.

Загальні структурні характеристики:

1) Технологічна непевність – непевність щодо технології в новоутвореній галузі (яка товарна форма виявиться в кінцевому результаті найкращою? Яка з

виробничих технологій буде найефективнішою?). Можуть існувати й альтернативні виробничі технології, які не були випробувані широкомасштабно.

2) Структурна непевність. Існує велика різноманітність стратегічних підходів; різні фірми наосліп користуються своїми підходами до вибору виробничої/ринкової позиції, маркетингу, обслуговування тощо, а також вибору різних товарних форм та виробничих технологій. В аспекті цієї проблеми фірми часто бувають недостатньо інформовані щодо конкурентів, характеристик покупців та умов усередині галузі в початковій фазі розвитку.

3) Високі початкові витрати зі стрімким зменшенням вартості. Малий обсяг виробництва та новизна, комбінуючись, породжують високі витрати в новоутвореній галузі. Технологія початкової фази існування галузі вимагає більших затрат праці, ніж потребуватиме в період її зрілості. Результатом існування стрімкої кривої досвіду є той факт, що початкові високі витрати швидко й пропорційно зменшуються.

4) Зародкові компанії та фірми, утворені рацівниками материнських фірм. Початкова фаза галузі супроводжується, як правило, найбільшою кількістю щойно сформованих компаній. Наслідком присутності щойно сформованих компаній є існування численних підприємств, утворених колишніми працівниками материнських фірм. За умови, що структура галузі не передбачає значних вхідних бар'єрів для новоутворених фірм, такі підприємства можуть бути звичним явищем у новостворених галузях.

5) Покупці - новачки.

6) Недалека перспектива (компанії в новоствореній галузі часто повторюють дії будь - якої фірми за браком готової альтернативи).

7) Субсидія. Субсидії можуть надходити від численних урядових та неурядових джерел. Внаслідок залежності від політичних рішень субсидії часто вносять у галузь нестабільність. При тому, що субсидії є позитивним чинником для розвитку галузі, вони часто відкривають шлях у галузь урядовим організаціям, користь від чого не завжди однозначна.

Початкові бар'єри мобільності в новоутворених галузях часто планово відрізняються від тих, які характеризуватимуть галузь на пізнішій стадії її розвитку.

До початкових бар'єрів мобільності відносяться:

- запатентована технологія;
- доступ до каналів розподілу;

- доступ до сировинних та інших ресурсів (кваліфікована робоча сила) потрібної вартості та якості;
- переваги у вартості завдяки досвіду, підсилені технологічною нестабільністю та нестабільністю конкуренції;
- ризик, що збільшує ефективність альтернативної вартості капіталу і, таким чином, ефективність капітальних бар'єрів.

### **5.3 Стратегія конкуренції в занепадаючих галузях**

Процес вибору стратегії на період занепаду зводиться до узгодження бажаності залишитися в галузі з відносним становищем фірми. Основними сильними і слабкими сторонами фірми при визначенні її відносного становища є не обов'язково ті, які бралися до уваги на ранній стадії розвитку галузі. Фірми з різними становищами користуватимуться в час занепаду різними оптимальними стратегіями.

Фірма з достатнім потенціалом при сприятливій структурі галузі на період занепаду має можливість досягти провідного становища — конкуренти, що програють битву, виходитимуть, а галузева структура у випадку досягнення такої позиції дає плоди. Коли фірма не має особливого потенціалу, вона не зможе досягти лідерства в цілому чи в окремій ніші, але вона може скористатися перевагами галузі для проведення вигідних "жнив". Вона також може віддати переваг ранньому дивестуванню.

При несприятливій структурі галузі на період занепаду фірмі, що має потенціал у порівнянні з конкурентами, доцільно обирати тактику у вигляді ніші або „жнив”. Якщо фірма не має особливого потенціалу, їй можна порекомендувати вихід настільки швидкий, наскільки це дозволяють вихідні бар'єри, оскільки інші фірми, що "загрузли" в галузі з високими вихідними бар'єрами, невдовзі почнуть атакувати її позиції.

Існує й третій вимір цієї простої рамки — це стратегічна потреба фірми залишитися в бізнесі. Стратегічні потреби грошових потоків, наприклад, можуть схилити рішення в бік жнив чи раннього продажу, навіть якщо інші фактори вказують у бік лідерства. Фірма повинна усвідомити природу своїх стратегічних потреб і зіставити з ними умови фази занепаду, щоб визначити правильну стратегію.

Можуть існувати переваги в ранньому виборі тієї чи іншої стратегії на період занепаду. Ранній вибір лідерства (дивестування) може подавати сигнали, необхідні для заохочення конкурентів до виходу (дії), і давати часову перевагу,

необхідну для досягнення лідерства. Відкладання вибору стратегії на період занепаду змушує фірму вибирати нішу або "жнива".

Основною частиною стратегії в занепадаючих галузях є знаходження способів заохочення конкретних конкурентів до виходу з галузі. Фірма може займатися "жнивками" доти, доки основні конкуренти не приймуть тих чи інших рішень щодо виходу. Якщо лідер вирішує вийти, фірма може готуватися до інвестування, а якщо лідер залишається, фірма може продовжувати "жнива" чи негайне дивестування.

Багато фірм порушують основну послідовність між структурою галузі та стратегічним вибором.

Вивчення занепадаючих галузей виявляє інші потенційні загрози:

1) Неспроможність виявити ознаки занепаду. Деякі компанії неспроможні об'єктивно дивитися на перспективу занепаду або через тривалу спорідненість з галуззю, або через надто вузьке сприйняття товарів-замінників.

2) Війна на виснаження. Бойові дії проти конкурентів з високими вихідними бар'єрами ведуть до катастрофи. Тиск обставин змушує таких конкурентів до відчайдушної боротьби за становити, досягти якого неможливо без значних інвестицій.

3) "Жнивування" без видимих здобутків. Якщо структура галузі не є цілком сприятливою для фази занепаду, стратегії "жнив" у тих фірмах, котрі не мають видимих здобутків, приречені на крах. У процесі "жнивування" може знижуватись і цінність бізнесу при перепродажу.

#### **5.4 Конкуренція в глобальних галузях**

*Глобальна галузь* — це та, в якій стратегічні позиції конкурентів на основних географічних чи національних ринках зазнають фундаментального впливу їхніх загальних глобальних позицій (стратегічна позиція "IBM" у конкурентній боротьбі за збут комп'ютерів на ринках Франції та Німеччини). Для аналізу конкуренції в глобальній галузі необхідно вивчити економіку цієї галузі та конкурентів на різних географічних і національних ринках, у комплексі.

Глобальні галузі ставлять перед фірмою вимогу конкурувати на скоординованій основі в масштабах світу. Інакше фірма опиниться в стратегічно не вигідному становищі. Однак галузі з багатонаціональними конкурентами не обов'язково є глобальними. Так, у виробництві упакованих харчових продуктів багатонаціональна фірма „Nestle” проводить операції в багатьох

країнах. Але, беручи певну участь у розробці товару, філіали компаній діють автономно, а конкурентний баланс підбивається на основі кожної країни.

Тенденція до глобалізації мусить враховувати наявність глобальної конкуренції. Конкуренція на міжнародному рівні за багатьма характеристиками відрізняється від внутрішньої:

- різні показники витрат в різних країнах;
- різні обставини на зарубіжних ринках;
- різна роль урядів іноземних держав;
- відмінності в цілях, ресурсах та спроможності стежити за діяльністю зарубіжних конкурентів.

Ці характеристики беруться до уваги при розробці стратегії міжнародної конкуренції.

Однак структурні фактори та ринкові чинники, які діють у глобальних галузях, є такими ж, як і в більшості вітчизняних галузей. У структурному аналізі глобальних галузей мають фігурувати зарубіжні конкуренти, потенційні претенденти на вхід, широкий набір ймовірних замінників, а також враховуватись ймовірність відмінностей цілей та характеру фірм.

Фірми можуть брати участь у міжнародній діяльності через три основні механізми:

- ліцензування;
- експорт;
- прямі зарубіжні інвестиції.

Як правило, перший вихід фірми за кордон означає експорт товару або ліцензування, і лише після здобуття певного досвіду міжнародної діяльності фірма розглядатиме можливість прямих зарубіжних інвестицій. У галузях, де конкуренція набула глобального масштабу, матиме місце експорт або пряме зарубіжне інвестування.

***Джерела глобальної конкурентної переваги впливають з чотирьох причин:***

1) Порівняльна перевага. Якщо країна (або країни) має значні переваги за показниками мінімуму витрат чи найвищої якості товару, то в ній зосереджуватиметься виробництво, а експорт спрямується в інші частини світу. У таких галузях стратегічна позиція глобальної фірми в країнах, що мають порівняльну перевагу, є вирішальною для її становища у світі.

2) Економія за рахунок масштабів виробництва. За наявності економії за рахунок масштабів виробництва (чи надання послуг), фірма може потенційно досягти найменших витрат через централізацію виробництва та глобальну конкуренцію.



3) Глобальний досвід. У тих технологіях, де можна істотно зменшувати витраті завдяки запатентованому досвіду, спроможність продавати подібні товарні асортименти на багатьох національних ринках може дати прибутки. Сукупний обсяг збуту на одну модель товару є більшим, якщо ця модель пропонується на багатьох національних ринках, що дає глобальному конкурентові перевагу в зменшенні витрат. Глобальна конкуренція допомагає швидше набути досвіду. Оскільки компанія може набути досвіду, впроваджуючи передовий досвід на всіх заводах, переваги в мінімізації витрат завдяки глобальній конкуренції можна потенційно досягти навіть тоді, коли виробництво не централізоване, а відбувається на кожному національному ринку.

4) Економія за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення. Якщо міжнародна система матеріально-технічного забезпечення передбачає фіксовані витрати, які можна розподілити, обслуговуючи багато національних ринків, глобальний конкурент матиме потенційну перевагу в мінімізації витрат.

## **6. Типізація стратегій конкурентоспроможності**

При виході на ринок фірма обирає певний тип конкурентної боротьби, який вона буде застосовувати. Відомі чотири основних типа стратегії конкурентної боротьби:

- *віолентна стратегія;*
- *патієнтна стратегія;*
- *комутантна стратегія;*
- *експлерентна стратегія.*

Кожна з них орієнтована на різні умови економічного середовища і різні ресурси, які знаходяться у розпорядженні підприємства. Кожному типу стратегій конкурентної боротьби відповідають типи компаній: віоленти, комутанти, патієнти і експлеренти. Визначимо особливості кожної із стратегій.

**Віолентна ("силова")** стратегія є характерною для фірм, які діють у сфері крупного, стандартного виробництва товарів і/або послуг. Віоленти використовують переваги, які створюються масштабом виробництва, широкими науковими дослідженнями, розвинутою збутовою мережею та крупними рекламними компаніями. Стратегія віолентів: спираючись на свою гігантську силу фірма намагається домінувати на просторому ринку, витискуючи з нього конкурентів. Вона приваблює покупців порівняно дешевизною і добротністю (середнім рівнем якості виробів).

**Патієнтна (нішова) стратегія** є типовою для фірм, які встали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої незвичайної продукції для певного (частіше) вузького кола споживачів. Ринкова сила компаній-патієнтів полягає в тому, що їх вироби стають незамінними для відповідної групи клієнтів. Суть цієї стратегії полягає не просто в спеціалізації, але і в зосередженні зусиль на випуску продукції, яка користується обмеженим попитом.

**Комутантна (приспосовницька)** стратегія переважає при звичайному бізнесі у місцевих (локальних) масштабах. Сила малого неспеціалізованого підприємства полягає в його кращій приспосованості до задоволення невеликих за обсягом (а іноді короткочасних) потреб конкретного клієнта. Численні малі підприємства виконують роль з'єднувальної тканини економіки. Лише комутанти готові використати кожну можливість для бізнесу, тоді як інші фірми строго дотримуються свого виробничого профілю. Фірмам-комутантам легко йти на досить різкі зміни комерційної діяльності, на які інші фірми не здатні. Підвищена гнучкість стає джерелом сили комутантів у конкурентній боротьбі.

Компанії-комутанти з'являються там де:

- інші підприємства неефективні;
- місця для інших конкурентів просто немає;
- інші фірми не забезпечують достатньо індивідуалізованого підходу до клієнта.

**Експлерентна (піонерська)** стратегія пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а дуже ризиковий пошук революційних рішень. Головний фактор сили експлерентів пов'язаний з випередженням у впровадженні принципових нововведень. Така компанія намагається створити новий ринок і одержати вигоди з первісної одноосібної присутності на ньому. Піонерська компанія вірить в те, що реалізація її технічних ідей переверне ринок... і у 85 випадках із 100 закінчує банкрутством (дані США за 80-ті роки минулого століття).

Але все ж у 15 випадках на долю експлерента випадає величезний технічний і фінансовий успіх. Разом з тим, у чистому вигляді спостерігати піонерську стратегію у світі бізнесу досить складно через її короткочасну природу. І після того, як експлерент подолав всі труднощі, він переходить до іншого типу стратегії.

## ***Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія***

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

- ***товарно–ринкова стратегія***, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;
- ***ресурсно– ринкова*** стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;
- ***технологічна*** стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;
- ***інтеграційна*** стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;
- ***інвестиційно-фінансова*** стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;
- ***соціальна стратегія***, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;
- ***управлінська*** стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо.