***Міністерство освіти і науки України***

***Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя***

**Кафедра економіки та фінансів**

******

**Конспект лекцій з навчальної дисципліни**

**«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»**

*для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

*усіх форм навчання за освітньо – професійною програмою 076 «Підприємництво, торгівля та біржова справа» галузі знань 07»Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»*

**Тернопіль – 2023**

Конспект лекцій з навчальної дисципліни Конкурентоспроможність підприємства» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти усіх форм навчання за освітньо-професійною програмою «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / Укладач: Л.Б. Артеменко Тернопіль. ТНТУ. 2023. 118 с.

**Укладач:**Артеменко Людмила Борисівна, доцент кафедри економіки

та фінансів ТНТУ, кандидат економічних наук, доцент

**Рецензенти:** Мариненко Наталія Юріївна, професор кафедри економіки

та фінансів ТНТУ, доктор економічних наук, професор

Радинський Сергій Віталійович, доцент кафедри економіки

та фінансів ТНТУ, кандидат економічних наук, доцент

Методичні рекомендації розглянуто та затверджено на засіданні кафедри економіки та фінансів ТНТУ

Протокол № \_1\_\_\_ від\_31.08.2023р.

Схвалено на засіданні науково-методичної комісії факультету економіки та менеджменту

Протокол № \_\_2\_\_ від \_04.09.2023р.

**З М І С Т**

Анотація\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_4

***МОДУЛЬ 1*** Тема 1. Теоретико-методологічні основи конкуренції \_\_\_\_\_\_6

Тема 2. Конкурентоспроможність як характеристика фірми, що

функціонує в умовах ринку\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_16

Тема 3. Конкурентне середовище фірми \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_24

Тема 4. Конкурентна перевага й конкурентні ходи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_32

Тема 5. Стратегії конкуренції підприємств. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_50

***МОДУЛЬ 2.*** Тема 6: Методологічні підходи щодо розробки та оцінки

ефективності стратегій конкурентоспроможності.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_69

Тема 7. Основи управління якістю продукції \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_81

Тема 8. Конкурентоспроможність товару. Методики оцінки

конкурентоспроможності продукції. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_99

Тема 9. Реалізація програм підвищення конкурентоспроможності\_\_\_\_\_\_105

ПИТАННЯ ПІДСУМКОВОЇ АТЕСТАЦІЇ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_114

Рекомендована література \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_116

**АНОТАЦІЯ**

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА є вибірковою дисципліною у системі підготовки бакалаврів за спеціальністю 076 – «Підприємництво та торгівля», синтезуючим курсом, який спирається на навчальний матеріал суміжних навчальних дисциплін теоретично-прикладного характеру.

**Метою дисципліни є:** формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо діагностики та управління конкурентоспроможністю на різних рівнях (товари та послуги, персонал, підприємство, галузь, регіон, країна), а також особливостей конкуренції на міжнародному ринку.

**Завданнями** даної дисципліни є:

* висвітлення теоретико-методологічних та соціально-економічних аспектів сучасних проблем підприємств у конкурентному середовищі;
* засвоєння студентами термінологічного апарату в сфері конкуренції;
* проведення конкурентного аналізу;
* визначення сутності, видів і факторів конкуренції, показників та концепцій управління якістю продукції;
* розгляд методик оцінки конкурентоспроможності та стратегічного аналізу конкурентного середовища, його ролі в процесі розробки конкурентної стратегії підприємства;
* формування організаційного забезпечення моніторингу конкурентних переваг та його інформаційної підтримки.

Після вивчення дисципліни здобувач повинен **знати:**

* сутність поняття «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентоспроможність продукції»;
* принципи та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
* ключові методи і підходи до формування сильних конкурентних переваг

підприємства; джерела і фактори формування конкурентних переваг;

* обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його структурних підрозділів;
* сутність концепції управління конкурентоспроможністю підприємства та

специфічні особливості управління нею в організаціях різних типів;

* методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
* показники, інструменти та концепції управління якістю продукції;
* процеси стандартизація і сертифікація продукції та підприємства;

***вміти:***

* охарактеризувати форми конкуренції та навести приклади;
* здійснювати оцінку факторів, що впливають на зміну рівня КС підприємства;
* діагностувати конкурентне середовище, аналізувати діяльність конкурентів;
* здійснювати аналіз конкурентних переваг, якими володіє підприємство;
* обирати номенклатуру параметрів, базу порівнянь,які використовуються для оцінювання КС, застосовувати моделі та методики оцінювання КС підприємства;
* системно управляти якістю і КС підприємства, обґрунтовувати організаційно-технічні рішення щодо підвищення якості продукції;
* розрахувати основні показники із оцінки КС продукції;
* аналізувати напрями стратегій щодо зростання рівня КС підприємства.

Дисципліна «Конкурентоспроможність підприємства» викладається на третьому курсі навчання. Вид підсумкового контролю – екзамен. Дисципліна включає в себе:

1. **Лекційний матеріал – 32 години**.
2. **Практичні заняття – 16 години**
3. **Самостійна робота студента – 42 години** (опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу – **8 годин**; опрацювання окремих розділів програми, які не виносяться на лекції – **28 годин**; підготовка до проведення контрольних заходів (контрольних робіт, тестування, екзамену – **6 годин**).
4. **Проміжний модульніий контроль.** Дисципліна «Конкурентоспроможність підприємства» складається із 2 модульних контролів.

**МОДУЛЬ 1**

**Тема 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ**

**ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ-------------------------**

 **Зміст теоретичної частини заняття:**

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.

1. Поняття несумлінної конкуренції.

**1.Сутність конкуренції: предмет, об’єкт дослідження, функції.**

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

Термін «конкуренція» має різні тлумачення: 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 розвитого 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 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 зміщається із самої боротьби компаній між собою на аналіз структури ринку, тих умов, що панують на ньому. Пприхильники підходу – Найт, Макконнелл, Брю.

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

Якщо розглядають методи конкурентної боротьби, принципи вибору стратегічного вибору – 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 виготовлюють 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.

**Об’єкт конкуренції**

Потреби групи споживачів, що формують певний сегмент ринку, обраний підприємствами-суперниками.

**Предмет конкуренції**

**Суб’єкти конкуренції**

Підприємства-виробники та фірми, що надають послуги, транснаціональні корпорації, регіони (регіональні угруповання), держави.

**У вузькому розумінні**

Товар або послуга, через які підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність та гроші споживачів

ші споживача.

**У більш широкому розумінні**

Певне благо, що його втілює у собі товар чи послуга.

*Рис. 1.1-* *Конкуренція як економічна категорія.*

**Функції конкуренції як економічної категорії** Таблиця 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| **Функція** | **Пояснення** |
| **Функція регулювання** | 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. |
| **Функція мотивації** | 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). |
| **Функція розподілу** | Конкуренція дозволяє розподіляти доход серед підприємств і домашніх господарств у відповідності з їхнім ефективним внеском. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами. |
| **Функція контролю** | 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. 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. Економісти виділяють чотири типи ринку (таблиця. 1.2):

1) досконала конкуренція;

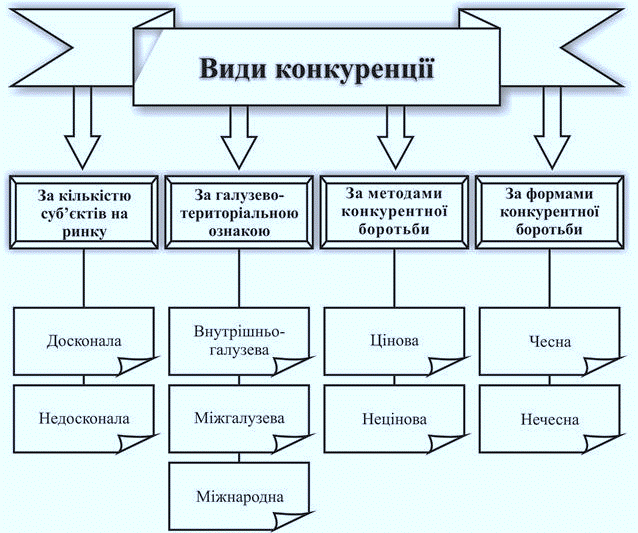
2) монополістична конкуренція;

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 | Стандартизо-ваний | Диференційований | Стандартизо-ваний, 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 | Заблокований |
| Приклади | Сільське господарство | Роздрібна торгівля, виробництво одягу, взуття | Виробництво сталі, автомобілів, сільськогоспо-дарського інвентарю | Міські підприємства загального користування |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |



*Рис. 1.2- Види, форми і методи конкуренції*

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.

|  |  |
| --- | --- |
| **Види** | **Характеристика** |
| **Залежно від умов, у яких діють суб'єкти господарського життя** | - 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);  - монополізований ринок (характерна незначна кількість виробників даного товару; застосовується його диференціація, існує дефіцит необхідної інформації; утруднений доступ до ресурсів, погоджуються дії учасників ринкових відносин);  - регульований ринок (контролюється і регулюється державою за допомогою спеціальних заходів економічного та адміністративного характеру). |
| **За ознакою простору дії** | - місцевий ринок (у межах міста чи села);  - регіональний ринок(певна територія якоїсь країни);  - національний ринок;  - світовий ринок. |
| **За відповідністю законодавству** | - легальний (офіційний) ринок;  - тіньовий ринок. |
| **За об'єктом купівлі -продажу** | - ринок товарів широкого вжитку;  - ринок товарів промислового призначення;  - ринок праці;  - ринок цінних паперів;  - ринок науково-технічних знань тощо |
| **За ступенем влади** | - ринок продавця (більше влади мають продавці, а найактивнішими «діячами» покупці );  - ринок покупця (більше влади мають покупці й найактивнішими «діячами» вимушені бути продавці. |
| **Залежно від того, хто є покупцем товару і з якою метою він купується** | - споживчий ринок — окремі особи і господарства, які купують товари для особистого споживання;  - ринок виробників — організації, що купують товари для подальшого використання їх у процесі виробництва.  - ринок проміжних продавців — організації, що купують товари для наступного перепродажу їх з прибутком для себе;  - 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;  - міжнародний ринок — покупці за межами країни, включаючи закордонних споживачів, виробників, проміжних продавців, держави і установи. |

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 гнучким механізмом. 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. Адаптація займає якийсь час. 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 конкурентноздатності продукції;
* гнучке пристосування до попиту, високу продуктивність праці, 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.

**4. Поняття несумлінної конкуренції**

Форми конкуренції:

1) *Традиційна* - конкуренція шляхом «війни» цін, зниження прейскуранта 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 іуправління. Таким чином, прагнення фірми щодо збереження конкурентоспроможності 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 хазяює, 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) підкуп працівника конкурента за неналежне виконання службових обов'язків (розголошення зведень, що є таємницею, впровадження у виробництво неперевірених зведень, що підривають комерційну таємницю);

7) 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**

 **Зміст теоретичної частини заняття:**

1. Поняття конкурентноспроможності 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 конкурентоспроможність 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.

***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*** безпосередньо пов’язана з терміном «конкурентноздатна 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 конкурентноздатні 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, ефективної системи 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 привило, трактується як концентрований вираз економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових і інших можливостей, що реалізовуються 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 конкурентноздатну економіку, необхідно створити конкурентноздатне суспільство, що володіє безперечними перевагами в різних областях людської діяльності.

Основними ***ознаками конкурентоспроможності*** як одного з критеріїв ефективностіекономічного 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 конкурентноспроможності країн світу є «Всесвітня доповідь про конкурентоспроможність», яка щорічно публікується на Всесвітньому економічному форумі. Основою оцінки є розрахунок Глобального індексу конкурентноздатності (ГІС) 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, конкурентноспроможність товару визначає реальну можливість збуту даного товару на конкуретному ринку (внутрішньому або зовнішньому).

КС товару є необхідною умовою міцних конкурентних позицій підприємства і одночасно виступає як наслідок високого рівня його конкурентноздатності. 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 конкурентноздатності підприємства відсутній.

Існують два основних підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства:

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

2) системний підхід.

Сутність **першого підходу:** КС фірми може бути забезпечена у випадку присутності на ринку двох і більше підприємств, що виготовляють ідентичну продукцію. Тобто, КС 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. КС 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 КС варто розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінливих умов зовнішнього середовища. Відповідно до цього підходу КС підприємства – це його здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

Виходячи з цього (поєднуючи два підходи), під конкурентоспроможністю 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 *конкурентоспроможність продукції* відрізняються за своєю сутністю:

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

2.  Визнання конкурентоспроможності товару і виробника здійснюється на ринку. У той же час оцінка рівня конкурентноздатності 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 конкурентноздатності 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.

До кола показників, які визначають конкурентоспроможність фірм, включаються:

- частка на внутрішньому і світовому ринках;

- чистий доход на один зайнятого;

- чисельність зайнятих;

- кількість основних конкурентів.

***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.

1. **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. 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 конкурентноздатної 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) конкурентноздатністю товару або товарної маси, що у динаміці характеризує ступінь задоволення попиту;

2) ефективністю виробництва і управління.

Як правило, ці два елементи настільки тісно пов'язані, що визначають один одного. Таким чином, конкурентоспроможність визначає конкурентостійкість підприємства, тобто чим більше потенційні і реальні можливості фірми по випуску конкурентноздатної 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**

Існують різні підходи до угруповання факторів, що впливають на конкуренттоспроможність (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 конкурентоспроможність підприємства цілком або значною мірою залежить від самого підприємства.

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

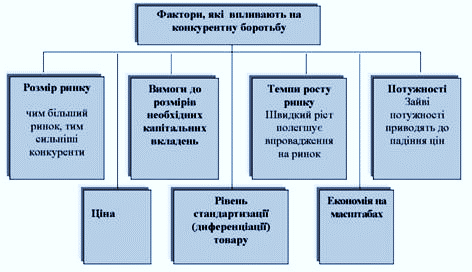
* загальнополітичну ситуацію в країні;
* зовнішньополітичні й економічні зв'язки з іншими державами;
* регулюючу роль держави;
* експортно - імпортні відносини держави;
* наявність конкурентів у даній галузі, сфері діяльності;
* розробку і реалізацію великих програм у пріоритетних сферах економіки;
* 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;
* цивільне і трудове законодавство;
* розвиток спеціалізації і концентрації виробництва;
* розвиток індустрії ділових послуг;
* існуючу систему управління промисловістю;
* наявність (або відсутність) антимонопольного законодавства

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 визначають, насамперед, конкурентоспроможність підприємства, а зовнішні – його конкурентостійкість.



*Рис.1.1 – Фактори, які впливають на конкурентну боротьбу*

**Тема 3. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФІРМИ**

 **Зміст теоретичної частини заняття:**

1. Основні складові конкурентного середовища
2. П’ять сил конкуренції.
3. Показники інтенсивності конкурентного середовища та ступеня

монополізації ринку.

1. 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.

|  |  |
| --- | --- |
| ***Класифікаційна ознака*** | ***Види конкурентного середовища*** |
| ***Об'єкт купівлі*** | * конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та предметів споживання (конкурентне середовище товарів тривалого та короткочасного використання); * конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; охорони здоров’я; освіти); * *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); * конкурентне середовище науково-технічних розробок; * конкурентне середовище капіталів (грошей та цінних паперів); * конкурентне середовище трудових ресурсів. |
| ***Територіальна ознака*** | * світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції); * міжнародне конкурентне середовище (яке включає виробників декількох країн); * національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції); * міжрегіональне конкурентне середовище (формується на кордоні регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у граничному ринковому просторі регіонів); * регіональне конкурентне середовище; * міжрайонне конкурентне середовище (формується на границі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів); * районне конкурентне середовище; * місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність в конкретно обумовленому місці; * конкурентне середовище підприємства. |
| ***За моделями конкуренції на ринку*** | * конкурентне середовище досконалої конкуренції; * конкурентне середовище чистої монополії (види: закрита монополія, природня монополія, білетареальна монополія та відкрита монополія); * конкурентне середовище олігополії (види: в якому між олігополіями відсутня угода; в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними); * конкурентне середовище монополістичної конкуренції. |

1. **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 замінниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;
* загроза входу в галузь нових конкурентів;
* економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;
* економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

**Суперництво між конкуруючими продавцями**

Сили конкуренції виникають в результаті намагання суперника зайняти кращу позицію на ринку

**Постачальники ключових ресурсів**

**Покупці**

**Потенційно нові на ринку фірми**

**Фірми з інших галузей, які пропонують** *товари-замінники*

Сили конкуренції виникають у результаті рушійної сили і контролю за умовами угод з боку постачальників

Сили конкуренції виникають у результаті рушійної сили і контролю за умовами угод з боку покупців

Сили конкуренції виникають у результаті і спроб загрози

Сили конкуренції виникають у результаті і спроб аутсайдерів завоювати покупців своєї продукції

*Рис.2.1-**Модель п'яти сил конкуренції*

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 - замінники та претенденти на вхід до галузі — це «конкуренти» підприємствана певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин. 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.

За сучасних умов конкурентне середовище монополії і середовище досконалої конкуренції є досить радикальними моделями ринкової економіки та використовуються досить рідко. Отже, чим ефективніше функціонує ринок, чим сильніша на ньому конкуренція, тим більше значення має конкурентоспроможність підприємства і його продукції.

Таким чином, модель п’яти сил конкуренції М. Портера характеризує динаміку конкурентної позиції підприємства окремої галузі, визначаючи відповідність його внутрішнього стану дії сил зовнішнього середовища.

1. **Показники інтенсивності конкурентного середовища та ступеня монополізації ринку**

**Інтенсивна конкуренція**  - результат структурних факторів, що взаємодіють один із одним, а саме: зростання числа конкурентів і вирівнювання їх розмірів і можливостей, повільне зростання в галузі, великі фіксовані витрати або витрати на зберігання, виникнення у конкурентів спокуси використовувати зниження цін або іншу зброю конкуренції для збільшення обсягів збуту своєї продукції, незначні витрати покупців на заміну одного товару іншим, продуктивність, що зростає великими стрибками, відмінності між конкурентами, високі вихідні бар'єри, незадоволеність конкурентів своїм положення на ринку. Виділяють три основних *фактори, які визначають інтенсивність конкуренції*, а саме: характер розподілу ринкових часток між конкурентами; темпи зростання ринку; рентабельність ринку. Частка ринку, яку займає фірма відображає найважливіші результати конкурентної боротьби, фіксуючи ступінь домінування фірми на ринку, її спроможність чинити вплив на об'єм.

*Існують наступні варіанти зміни сили конкуренції між фірмами:*

*1)* конкуренція посилюється із збільшенням кількості фірм, що змагаються;

2) конкуренція посилюється, коли крупні фірми приєднують іншу фірму і вживають рішучі заходи щодо просування її в лідери;

3) конкуренція сильна, коли попит на товар росте поволі;

4) конкуренція посилюється, коли умови господарювання в галузі вимушують фірму знизити ціни або збільшити об'єми продажів;

5) конкуренція посилюється, коли витрати покупців при зміні споживання однієї марки на інші невеликі;

6) конкуренція посилюється, коли одна або декілька фірм не задоволені своєю часткою ринку;

7) конкуренція посилюється пропорційно зростанню прибутку від успішних стратегічних рішень;

8) конкуренція посилюється, коли витрати на виході з ринку великі, а бар'єри є високими;

9) хід конкуренції передбачений, коли стратегії, ресурси, організаційні особливості, місії фірм розрізняються значною мірою і відкриті більшості.

*Коефіцієнт Розенблюта (Холла-Тайдмана)* розраховується на основі зіставлення рангів підприємств на ринку і їх ринкових часток. Максимальне значення коефіцієнта дорівнює 1 (за умов монополії), мінімальне – 1/n (n – число підприємств у галузі).

*Коефіцієнт Джині* кількісно інтерпретує графік Лоренца та є відношенням площі, обмеженої фактичною кривою Лоренца і кривою Лоренца для абсолютно рівномірного розподілу ринкових часток (так званою «кривою абсолютної рівності»), до площі трикутника, обмеженого кривою Лоренца для абсолютно рівномірного розподілу часток і осями абсцис та ординат. Чим вищим є коефіцієнт Джині, тим більша нерівномірність розподілу ринкових часток між продавцями і, отже, за інших рівних умов є вищим рівень концентрації.

1. **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. Патетно-ліцензійна політика, яка законодавче закріплює виключні права на відкриття, винаходи, ноу-хау тощо.
8. Соціальний захист споживачів за допомогою законодавче закріплених прав споживачів.

Державна підтримка конкуренції – це гарантія прав і свобод підприємців. Вона дає можливість підприємцям вільно здійснювати свою економічну діяльність. Тому для забезпечення прав і свобод підприємців, а також виконання обов’язку держави з підтримки конкуренції застосовуються законодавчі та організаційні гарантії. Підтримка конкуренції як спеціальна діяльність держави спрямована на те, щоб гарантувати: 1) наявність добросовісної конкуренції; 2) недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції.

За умов монополізації економіки додатковими засобами державного регулювання конкуренції варто вважати:

* встановлення більш високого рівня цін і тарифів, граничних нормативів рентабельності;
* декларування зміни ціни;
* встановлення стандартів і показників якості для товарів і послуг;
* регулювання обсягу ринку виробництва;
* встановлення державних замовлень і контрактів;
* тарифне обслуговування імпорту та експорту товарів

**Нормативно-правові акти регулювання конкуренції в економіці України**

1. Конституція України;
2. Господарський кодекс України (Глава 2 (ст. 18 «Обмеження монополізму та сприяння змагальності у сфері господарювання»), глава 3 «Обмеження монополізму та захист суб’єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції» (ст. 25-41), глава 28 «Відповідальність суб’єктів господарювання за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства» (ст. 251-257);
3. Податковий кодекс України (Регулює відносини, які визначають надходження коштів від платників у бюджети у формі податків і зборів. Це передбачає регламентацію механізму державного контролю конкуренції фінансово-економічних процесів)
4. Закон України «Про Антимонопольний комітет» (від 26 листопада 1993 р.) (Визначає правове становище антимонопольних органів на чолі з Антимонопольним комітетом України, його склад, основні функції, компетенцію).

***Види відповідальності за порушення законодавства про захист конкуренції:***

* Накладання штрафів;
* Примусовий поділ;
* Адміністративна відповідальність;
* Відшкодування збитків;
* Вилучення товарів;
* Спростування неправдивих, неточних або неповних відомостей.

**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 Німеччині, Австрії, Швейцарії - картельне законодавство).

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.

**Антимонопольний комітет** контролює стан ринку і дотримання його учасниками встановлених державою правил щодо забезпечення конкуренції з метою попередження порушень, відновлення стану ринку у разі порушення зазначених правил і вжиття відповідних заходів до порушників.

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.

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 розвиткові конкуренції, здійснюються органами державної влади, органами місцевого самоврядування та органами адміністративно-господарського управління та контролю**.**

**Моделі антимонопольного регулювання у світовій економіці**

1. **Американська модель** – ґрунтується на принципі заборони, тобто формальної юридичної заборони монополістичної практики як такої; найбільш формалізована і жорстка парадигма системи антимонопольного захисту суспільства, інтереси підтримки конкуренції на національному ринку мають пріоритет порівняно з іншими завданнями економічного розвитку країни, зокрема і з збереженням не конкурентоспроможних виробництв і компаній; виняток - захист внутрішнього ринку від демпінгу.
2. **Європейська** – в основу покладений принцип контролю і регулювання, сформувалася – після Другої світової війни; монополістична діяльність, що діє в межах ЄС, загалом не виключається, не забороняється, але допускається, поки не порушує встановлених у законі умов; система є по суті протекціоністською щодо серйозної конкуренції зовні; порівняно з американською системою, підтримка конкуренції має менший пріоритет, ніж збереження національних виробників серед країн ЄС, допускаються способи партнерської взаємодії, що визнаються антиконкурентними в США.
3. **Японська** – розповсюдилася на Південну Корею, нові «азіатські тигри»; підтримка конкуренції між національними компаніями на внутрішньому ринку не тільки поступається за пріоритетністю загальній експортній експансії, але і повністю підпорядкована цій меті; для забезпечення захоплення й утримання позицій на міжнародних ринках допускаються форми партнерської взаємодії, що явно суперечить інтересам конкуренції між національними компаніями, у тому числі і на внутрішньому ринку

**Тема 4. КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА Й КОНКУРЕНТНІ ХОДИ**

 **Зміст теоретичної частини заняття:**

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 ураховувати 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 отримує більший прибуток (приклад: корейські фірми з виробництва сталі і напівпровідникових приборів випускають товари з низькими витратами, використовуючи низькооплачувану, але продуктивну робочу силу і сучасні технологію 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.

**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.

**Конкурентні переваги підприємства**

**Внутрішні**

**Зовнішні**

виробничі

технологічні

кваліфікаційні

організаційні

управлінські

інноваційні

наслідкові

економічні

інформаційні

конструктивні

якісні

поведінкові

кон’юнктурні

сервісні

іміджеві

цінові

збутові

*Рис. 4.1****-*** *Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги*

**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.***

КС товару визначається наступними показниками:

- якістю товару;

- ціною товару;

- витратами на експлуатацію товару за його життєвий цикл;

- динамічними факторами.

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

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

- рівень КС країни;

- рівень конкурентоздатності галузі;

- рівень к КС регіону;

- рівень КС організації, що випускає товар;

- сила (дія) конкуренції на виході системи;

- сила (дія) конкуренції на вході серед постачальників сировини, матеріалів;

- сила (дія) конкуренції серед товарів замінників;

- поява нових потреб (знижує конкурентоздатність товару, що випускається);

- рівень організації виробництва, праці і управління у посередників і

споживачівтоварів;

- 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 зовнішніхконкурентних 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 КС;

- 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)  КС країни, в 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 КС фірм;

11) КС 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.

1. **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 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.

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 власній 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.

**4. Конкурентні ходи**

**4.1. Поняття конкурентного ходу.**

Функціонування фірм в умовах монополії, олігополії та досконалої конкуренції істотно різняться. 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 — 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.

*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 однією 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 здійснюються 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). 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 вплив 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 відчувають потреби в цьому (наприклад, конкурент може надавати невеликого значення латиноамериканському ринку, натомість розглядати 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 з метою покращення становища 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.

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 надасть 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.

Часові відставання, спричинені конфліктуючими 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 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.

**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 витрачатимуть 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 загрозливі 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.

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 торгівцями або покупцями щодо зниження цін, гарантій відповідної якості товару, спільної реклами, що наслідує 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.

Вирішальне значення як для захисних, так і для наступальних ходів має інформація. 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.



*Рис. 4.2- Конкурентні переваги та стратегії конкуренції*

**Тема 5. СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ**

 **Зміст теоретичної частини заняття:**

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.Азоєв .

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.Азоєвим – це:

* + ***стратегія зниження собівартості* –** орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що більш ефективно та потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різнорідної 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 ри*нку -** 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.

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 урозріз 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. 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 | Чітка координація функцій у дослідно -конструкторській роботі, 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.

1. **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 фокусуваня.

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.

1. **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 монопольно встановлюваних цін;

- блокування входу в галузь за рахунок монопольного володіння 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 пов'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 гарантує 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.

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) Неекономічність за рахунок масштабу виробництва ( при швидких змінах в товарах і моді).

7) Різнотипні 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).

1. 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.

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.

Основною частиною стратегії в занепадаючих галузях є знаходження способів заохочення конкретних конкурентів до виходу з галузі. Фірма може займатися «жнивами» 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 становите, 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.

**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 «ІВМ» 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 невигідному становищі. Однак галузі з багатонаціональними конкурентами необов’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.

***Джерела глобальної конкурентної переваги випливають 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 порівняною 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 (пристосовницька)*** стратегія переважає при звичайному бізнесі у місцевих (локальних) масштабах. Сила малого неспеціалізованого підприємства полягає в його кращій пристосованості 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.

Компаніїї-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.

Конкурентні позиції та маркетингові спрямування за Ф.Котлером:

* ***стратегія ринкового лідера*** (фірма з найбільшим обсягом продажу на територіальному і/або товарному ринках збуту, домінуючий вплив на ринок) – утримання домінуючої ринкової частки, основний вид стратегії – стратегії оборони та наступу; переваги – найсильніші ринкові позиці; високий імідж; спроможність формувати маркетингову політику на даному ринку; *недоліки* – існування фірм-челенджерів, які намагаються усунути лідера з його позиції; існування фірм-послідовників, які, застосовуючи стратегію імітації, псують імідж лідера;
* ***стратегія фірми-челенджера*** (значна, але не найбільша ринкова частка; значний вплив на ринок) – збільшення ринкової частки для досягнення ринкової першості; основний вид стратегії – стратегія наступу; переваги – прагнення до розширення ринкової частки спонукає фірму до послідовного вдосконалення та розвитку усіх сфер її діяльності) *недолік* – стратегія наступу, що є основною для челенджера, є дуже ризикованою);
* ***стратегії фірми-послідовника*** (досить стійка ринкова позиції; частка менша, порівняно за попередні: обмежений вплив на ринок) – захист ринкової позиції і ринкової частки; основні стратегії - стратегія оборони, стратегія наслідування дій лідера - імітація, компіляція, адаптація; переваги: відсутність ринкового ризику, оскільки вони застосовують перевірені ринком стратегії ринкового лідера; *недоліки*: пасивність ринкових дій; конкурентна вразливість;
* ***стратегії фірм-нішерів*** (невелика на загальному ринку, але велика в ніші ринкова частка; ринковий вплив великий в ніші) – утримання ринкової частки в ніші: вдала реалізація стратегії диференціації; основні види стратегій – підтримання позицій, стратегія інтеграції, стратегія лідерства в ніші; стратегія виходу за межі ніші; переваги: мобільність; легкість управління через їх невеликий розмір; *недоліки:* можливість «звуження» ніші (зменшення її місткості).

Ел Райс та Джек Траут виділяють такі стратегії:

1. оборонна війна;
2. наступальна війна;
3. флангова війна;
4. партизанська війна.

*Фланговий наступ.* Гарний фланговий маневр має бути спрямований на незвідану територію, тактичний сюрприз має стати важливим елементом плану, а переслідування конкурента також важливе, як і сама атака. Наприклад конкуренти IBM Honeywell в США розгорнули свою діяльність у віддалених штатах, які випали з поля зору лідера. Флангову атаку можна проводити низькою ціною, високою ціною (літаки та годинники Concord, автомобілі Mercedes та ін.), малим калібром (класичний приклад автомобілі «фольксвагенжук», малолітражні автомобілі), великим калібром, формою товару, меншою кількістю калорій.

*Фронтальний наступ*. Концентрований удар основними силами по найбільш укріпленим позиціям конкурентів. Перемогу отримує той, у кого є більше ресурсів та той, хто переважає суперника силою духу. Оточення. Спроба оточення конкурента має на меті ведення наступальних дій одразу ж по кількох напрямках і по фронту, і з флангів, і з тилу. Коли атакуюча сторона пропонує ринку теж саме, але трішечки більше, для того щоб споживач не зміг відповісти відмовою. Спроба оточення має місце тоді, коли є достатньо ресурсів, і що несподівана атака придушить волю конкурента до контрнаступу. Seiko, японська компанія-виробник годинників, досягла того, що її продукція представлена на всіх найбільших ринках світу. В США вона представляє 400 моделей годинників, а загальний її асортимент складає 2,3 тис моделей.

*Партизанська наступальна стратегія* заслуговує на окрему увагу. В бізнесі у партизана є запас тактичної переваги, яка дозволяє маленькій компанії процвітати на землях, де живуть гіганти. Для вдалої партизанської стратегії необхідно: знайти достатньо маленький сегмент ринку, який можна захистити; якого б успіху ви не досягли, ніколи не поводьте себе як лідер; будьте готовим згорнути свої справи в будь-який момент. Партизан має вміти швидко здатися та піти на нове місце. Прикладом є американська марка пива Coors, яка була успішним партизаном. Це пиво пили знаменитості: Пол Ньюмен, Клінт Іствуд, з кожної поїздки в Каліфорнію вони привозили пару ящиків цього пива. Але коли Coors вирішили наступати на національний ринок, їх стратегія з тріском провалилась.

|  |  |
| --- | --- |
| Класифікаційна ознака | Різновиди маркетингових стратегій |
| 1. За різновидом конкурентних переваг (за класифікацією М. Портера) | Стратегія ринкової ніші (стратегія фокусування) |
| Стратегія цінового лідерства |
| Стратегія диференціації |
| 3. За рівнем сегментації ринку збуту | Стратегія ринкової ніші (стратегія концентрованого маркетингу) |
| Стратегія недиференційованого маркетингу |
| Стратегія диференційованого маркетингу |
| 4. Конкурентні позиції фірми на ринку (за класифікацією Ф. Котлера) | Стратегія ринкової ніші (стратегія нішера) |
| Стратегія ринкового лідера |
| Стратегія челенджера |
| Стратегія послідовника |

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

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямах 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.

**МОДУЛЬ 2**

**Тема 6. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО**

**РОЗРОБКИ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ**

**\_\_\_\_\_\_\_КОНКУРЕНТОСПРМОЖНОСТІ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

 **Зміст теоретичної частини заняття:**

1. Методики розробки стратегій конкурентоспроможності підприємства.
2. SWOT- аналіз як інструмент стратегічного управління.
3. Інші підходи та сутність функціонально-вартісного аналізу: за системою 1111-5555, метод порівнянь, метод рангів, LOTS – аналіз, PIMS – аналіз, бенчмаркінг.

**1. Методики розробки стратегій конкурентоспроможності підприємства**

Для того, щоб оцінити конкретну стратегічну позицію компанії, необхідно одержати відповідь на такі питання:

1. Наскільки є ефективною діюча стратегія?

2. У чому сила і слабкість компанії, які у неї є можливості і що викликає для неї загрозу?

3. Чи є ціни та витрати компанії конкурентоспроможними?

4. Наскільки є міцною конкурентна позиція компанії?

5. З якими стратегічними проблемами стикається компанія?

Для вирішення цих питань використовуються чотири аналітичних методи:

- ***SWOT- аналіз;***

***- аналіз ланцюжку цінностей;***

***- аналіз витрат;***

***- оцінка конкурентоспроможності.***

Це основні інструменти стратегічного управління. Вони дозволяють виявити плюси і мінуси стану компанії; показують, наскільки надійним є становище компанії на ринку; чи є необхідною модифікація існуючої стратегії.

*Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності* спрямована на чотири їх головні класифікаційні ознаки:

***1. За напрямком формування інформаційної бази***

- критеріальні (К) – за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими.

- експертні (Е) – прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб’єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки.

***2. За способом відображення кінцевих результатів*** виділяють:

-  графічні (Г) – забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об’єктах (рисунках, графіках, діаграмах та ін.)

-   математичні (М) – базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників.

-  логістичні (Л) – є алгоритмізованими методами оцінки які базуються на логічних припущеннях.

***3. За можливістю розробки управлінських рішень***

  - одномоментні (О) – це статичні методи тому, що оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу.

- стратегічні (С) – уможливлюють не тільки оцінку стану конкурентоспроможності потенціалу підприємства на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу.

***4. За способом оцінки.***

-  індикаторні (І) – ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства і національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об’єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об’єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об’єкта. Отже постає складне завдання з відбору найвагоміших індикаторів для оцінки кожного щодо названих факторів.

-  матричні (табличні) (Т) – в основу цих методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці. Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку.

**2. SWOT- аналіз як інструмент стратегічного управління**

При розробці стратегічних планів багато фірм застосовують SWOT-аналіз – дослідження сильних і слабких сторін підприємства з одночасним виявленням зовнішніх можливостей та погроз.

Тобто, ідея ***SWOT- аналізу полягає у наступному:***

а) додаток зусиль для перетворення слабких сторін фірми у сильні й погроз у можливості;

б) розвиток сильних сторін фірми відповідно до її обмежених можливостей.

В таблиці 6.1. приведено SWOT-аналіз компанії. SWOT- аналіз можна проводити в п'ять етапів.

**SWOT- аналіз компанії**  Таблиця 6.1.

|  |  |
| --- | --- |
| Потенційні внутрішні сильні сторони | Потенційні зовнішні можливості фірми |
| - повна компетентність у ключових  питаннях;  - адекватні фінансові ресурси;  - гарне враження, яке склалося  про компанію у покупців;  - визнаний лідер ринку;  - добре пророблена функціональна  стратегія;  - економія на масштабах  виробництва;  - вміння уникнути сильного тиску  з боку конкурентів;  - власна технологія;  - більш низькі витрати;  - кращі рекламні кампанії;  - досвід у розробці нових товарів;  - перевірений менеджмент;  - великий досвід;  - кращі можливості виробництва;  - переважаючи технологічні  навички | - здатність обслужити додаткові групи  клієнтів або вийти на нові ринки чи  сегменти ринку;  - шляхи розширення асортименту  продукції для задоволення більших  потреб споживачів;  - здатність використовувати навички і  технологічні ноу-хау у випуску нової  продукції або в нових видах випущеної  продукції;  - вертикальна інтеграція (вперед або  назад);  - зниження торгівельних бар'єрів на  привабливих іноземних ринках;  - ослаблення позицій фірм-конкурентів;  - можливість швидкого розвитку у зв’язку  із різким зростанням попиту на ринку;  - поява нових технологій |
| Потенційні внутрішні слабкі сторони | Потенційні зовнішні загрози |
| - немає чіткого стратегічного  розвитку;  - застаріле устаткування;  - низька прибутковість через;  - брак управлінського таланту і  вміння;  -  відсутність певних здібностей і  навичок у ключових галузях  діяльності;  - стратегія компанії, яка погано  себе зарекомендувала;  - внутрішні виробничі проблеми;  - відставання у галузі досліджень і  розробок;  - надто вузький асортимент  продукції;  - недостатній імідж на ринку;  - погана збутова мережа;  - незадовільна організація  маркетингової діяльності;  - нестача грошей на фінансування  необхідних змін в стратегії;  - собівартість кожного виробу  вище, ніж у основних конкурентів | - вихід на ринок іноземних конкурентів з  більш низькими витратами;  - зростання продаж продуктів-  субститутів;  - повільне зростання ринку;  - несприятлива зміна курсів іноземних  валют або торговельної політики  іноземних урядів;  - законодавчі вимоги, які дорого  коштують;  - висока залежність від зниження попиту  і етапу життєвого циклу розвитку  бізнесу;  - зростаюча вимогливість покупців і  постачальників;  - зміна потреб і смаків покупців;  - несприятливі демографічні умови |

*На першому етапі* SWOT-аналізу вивчаються сильні сторони фірми - її конкурентні переваги в наступних областях:

• патентоспроможність товарів, що випускаються;

• ціна товарів;

• прогресивність технології;

• кваліфікація кадрів;

• вартість ресурсів, які використовуються фірмою;

• вік основних виробничих фондів;

• географічне розташування фірми;

• інфраструктура;

• система менеджменту;

• сила конкуренції на вході і виході системи менеджменту фірми й ін.

*На другому етапі* SWOT-аналізу вивчаються слабкі сторони фірми. Він починається з аналізу конкурентноздатності товарів, що випускають, по всіх ринках. Будується дерево показників конкурентноздатності: на нульовому рівні - комплексний показник конкурентоздатності конкретного товару; на першому рівні - корисний ефект (інтегральний показник якості), сукупні витрати, умови застосування товару; на другому рівні - конкретні показники й т.д. Розраховуються показники відповідно до побудованого дерева показників. Збираються або прогнозуються аналогічні показники по конкуруючих товарах. Визначаються слабкі міста по вивченим на першому етапі конкурентним перевагам фірми.

*На третьому етап –* вивчаються фактори макросередовища фірми (політичні, економічні, технологічні, ринкові й ін.) з метою прогнозування стратегічних і тактичних погроз фірмі і своєчасному запобіганню збитків.

*На четвертому етапі* – вивчаються стратегічні й тактичні можливості фірми (капітал, активи й т.п.), необхідні для запобігання погроз, зменшення слабких і множення сильних сторін фірми.

*На п'ятому етапі* – погоджуються сили з можливостями для формування проекту окремих розділів стратегії фірми.

Побудована на основі проведеного дослідження матриця дає змогу проаналізувати парні комбінації сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами, а також виявити пріоритетні сфери ділової активності та сформувати управлінські акценти.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильні сторони (переваги) | Слабкі сторони |
| Можливості | 1. **Стратегія „Максі-Максі”**   П >  С  М >  З | 1. **Стратегія „Міні-Максі”**   С >  П  М  > З |
| Загрози | 1. **Стратегія „Максі-Міні”**   П >  С  З  >  М | 1. **Стратегія„Міні-Міні”**   С  > П  З  > М |

*Рис. 6.1- Стратегічні рекомендації SWOT – аналізу*

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці ***SWOT –*** аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії фірми:

1. **«Максі-Максі»** – стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей. У цій ситуації фірма повинна вживати  активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

**2. «Міні-Максі»** – стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей. Фірма повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня витрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

**3**. **«Максі-Міні»** – стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз. Фірми опинилися в досить поганій ситуації. Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці фірми можуть вибірково здійснювати „контратаки” – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

**4. «Міні-Міні»** – стратегія спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз. Найскладніша ситуація. Фірма вимушена поступово згортати діяльність, перепрофільовуватись, реінвестувати кошти в інші галузі тощо. Лише в окремих випадках фірма може ризикнути залишитися, наприклад, з допомогою об’єднання з іншою фірмою.

**3. Інші підходи та сутність функціонально-вартісного аналізу**

**Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності**  Таблиця 6.2.

|  |  |
| --- | --- |
| Метод оцінки конкурентоспроможності | Класифікаційна ознака |
| 1. Теорія конкурентних переваг М. Портера | 2 | 3 | 4 |
| 2. Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж-Ж. Ламбена | К | Г | С | М |
| 3. SWOT – аналіз | К | Г | С | М |
| 4. Модель аналізу Мак-Кінсі 7 S | Е | Г | С | М |
| 5. Аналіз конкурентоспроможності за системою 1111-555 | К | Г | С | М |
| 6. Метод Градова щодо детермінантів „націон. ромбу” | Е | Г | С | М |
| 7. Метод порівнянь | К | Г | С | І |
| 8. Метод рангів | Е | Г | О | І |
| 9. Метод інтегрального критерію | Е | М | О | І |
| 10. STEP – аналіз | К | М | С | І |
| 11. SPACE- аналіз | К | М | О | І |
| 12. GAP – аналіз | К | М | О | І |
| 13. LOTS – аналіз | Е | М | О | І |
| 14. PIMS - аналіз | Е | М | О | І |

**Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж-Ж. Ламбена**

Ж-Ж. Ламбен вперше виокремлює зовнішні і внутрішні конкурентні переваги. Зовнішні конкурентні переваги – це ті відмінні якості товару, які створюють цінність для покупця. Підприємство має зовнішні конкурентні переваги тоді, коли воно може примусити ринок прийняти його ціну на товар, яка є вищою за ціни конкурентів, що випускають аналогічну продукцію, але без відповідної відмінної характеристики. По суті це перевага в більш високому рівні цін на основі якісних характеристик (за М. Портером - перевага в диференціації товарів). Внутрішні конкурентні переваги базуються на лідерстві фірми у витратах. Таке положення може бути досягнуте за рахунок зменшення витрат на виробництво шляхом: введення організаційного і виробничого ноу-хау фірми, доступу до більш дешевих джерел сировини і матеріалів, власного пошуку фірмою методу зниження витрат на виробництво та реалізацію товарів. Це перевага в більш низькій собівартості продукції в порівнянні з конкурентами.

***Аналіз конкурентоспроможності за системою 1111-5555*** – ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників:

- конкурентоспроможність продукції;

- якість продукції;

- ціна продукції;

- сервісне обслуговування

Шкала оцінювання була обрана від 0 до 5 балів, причому один бал означає низький рівень чинника на думку експерта, а п’ять балів – високий рівень. Зрозуміло, що для ціни продукції один бал – це найкраща оцінка, а для конкурентоспроможності та якості продукції – найгірша.

За результатами досліджень були отримані такі класичні сполучення:

5511 – традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна та сервісне обслуговування). Це найкраще сполучення з погляду забезпечення та утримання конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм.

5555 – європейське (усе високе)

5111 – східно-азіатське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні).

***Методика Градова щодо детермінантів «національного ромбу»***

М.Портер на основі аналізу статистичних матеріалів галузей промисловості восьми промислово розвинутих країн виявив найбільш важливі причини успіхів та невдач в конкурентній боротьбі фірм цих країн. Їм запропонована оригінальна концепція конкурентної переваги країни. Основою цієї концепції є ідея так званого «національного ромбу», що розкриває чотири властивості (детермінанти) країни, що формують конкурентне середовище, в якому діють фірми даної країни. „Національний ромб” характеризує систему детермінантів конкурентних переваг, компоненти якої взаємодіють, створюють ефект цілісності, тобто підсилюють, або послаблюють потенціальний рівень конкурентних переваг фірм даної країни. До склада детермінантів входять:

* параметри факторів – матеріальні та нематеріальні умови необхідні для формування конкурентної переваги в самому виробничому процесі фірми, а також в країні її базування;
* стратегія фірми, їх структура і суперництво параметри попиту (вимоги покупців до якості товарів, еластичність попиту за ціною, рівень доходу, національні традиції і т. п.);
* споріднені і підтримуючі галузі.

В загальну систему Портер включає також – «випадкові події» (винахідництво, великий технологічний прорив, різкі зміни цін на ресурси, значні зміни на світових фінансових ринках чи в обмінних курсах, злети світового чи місцевого попиту, політичні рішення місцевих і закордонних урядів, війни та інші фарсмажорні обставини) -  «дії уряду».

**Метод порівнянь**

Полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами – показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності. Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

**Метод рангів**

Він визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється, в боротьбі з конкурентами. Застосування цього методу ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним об’єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими − відстає (кількісна оцінка відс-тавання (випередження) в цьому разі не проводиться). Підсумування місць (рангів) окремих підприємств за всіма показниками оцінки дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможне підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінки визначається як мінімальний ранг) або критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється максимальним рангом). Обраний принцип оцінювання повинен дотримуватися стосовно всіх показників оцінки. Порівняння суми рангів, отриманих підприємством, що оцінюється за найкращими показниками дозволяє визначити місце підприємства та його основного конкурента в конкурентній боротьбі. Перевагою даного методу є його простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників. В той же час даний метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

**LOTS – аналіз**

Метод було розроблено у 1980 році в Швеції. LOTS у перекладі зі швецької мови означає „лоцман”. Даний метод включає детальне, послідовне обговорення низки проблем бізнесу на різних рівнях і різному ступені складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту в середині підприємства. Обговорення включає дев’ять етапів і стосується: існуючого стану; стратегії; довгострокових цілей; короткострокових цілей; методів і об’єктів аналізу; кадрового потенціалу; планів розвитку; організації менеджменту; звітності. При обговоренні цих проблем можуть бути використані різні моделі ділової стратегії і способи вирішення задач. Кінцевою метою є розробка позиції, яка дозволить компанії, підрозділу чи окремому індивідууму правильно будувати свої взаємовідносини із зовнішнім оточенням, збільшуючи, таким чином, свою конкурентоспроможність.

**PIMS – аналіз**

Це метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток. Був розроблений у середині 60-х років у компанії «Дженерал Електрик». Являє собою спробу звести всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Ця модель, що використовує приблизно тридцять змінних, дозволяє виявити біля 67% чинників успіху компанії. Модель складається з бази даних, що налічує біля 3000 підприємств, головним чином північноамериканських і європейських компаній. За допомогою моделі можна порівнювати дані, які характеризують діяльність підприємств, функціонуючих у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Використання емпіричного матеріалу є великою перевагою моделі, тому що дозволяє скоротити розбіжності між абстрактним (теоретичним) і конкретним(практичним).

Найбільш сильний вплив на норму прибутку (в порядку зростання) справляють: продуктивність праці, відносна частка компанії на ринку, відносна якість продукту, капіталомісткість. Значна перевага моделі закладена у спробі виміряти відносну якість продукту, оскільки вирішальною умовою успіху в бізнесі є задоволення потреб споживачів. У цій моделі передбачається оцінити відповідність структури виробництва структурі потреб.

**Бенчмаркінг** (від англійського benchmarking) − діяльність, за допомогою якої підприємство вивчає «кращу» продукцію та маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами, які працюють на ринку, для виявлення можливих способів вдосконалення їх власних методів. Цілями бенчмаркінгу є:

• визначення конкурентоспроможності підприємства та його слабких сторін;

• усвідомлення необхідності змін;

• добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів;

• виявлення найкращих прийомів роботи для підприємства;

• розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес- процесів;

• сприяння постановці «довгострокових» цілей за показниками якості роботи,

котрі значно перевершують поточні;

• переорієнтування корпоративної культури і ментальності.

Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами:

• ринкова частка;

• якість продукції;

• ціна продукції;

• технологія виробництва;

• собівартість продукції, що випускається;

• рентабельність продукції, що випускається;

• рівень продуктивності праці;

• обсяг продажів;

• канали збуту продукції;

• близькість до джерел сировини;

• якість менеджерської команди;

• нові продукти;

• співвідношення світових та внутрішніх цін;

• репутація фірми.

Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти вразливі та раціональні сторони діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній галузі. Це дозволяє знайти незаповнені ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів по виробничо-технічній кооперації тощо. Таким чином, користь бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи та технології інших, провідних підприємств даної галузі. Такий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, створення корисної конкуренції та задоволення потреб покупців.

**Реінжиніринг** − це перебудова технологічних процесів для досягнення радикального, стрибкоподібного покращення діяльності підприємства. Реінжиніринг − найбільш ефективна інновація у справі керівництва, яка ґрунтується на тому, що при розробленні процесів повинні виникати нові правила, які відповідають вимогам часу. Для цього широко використовуються інформаційні технології, завдяки чому досягається значне зростання виробництва, підвищення продуктивності, якості та ефективності, полегшується контроль за витратами. Засновником теорії реінжинірингу вважають М. Хамера, який разом з Дж. Чемпі випустив книгу «Реінжиніринг корпорацій і маніфест для революцій у бізнесі». Автори визначили реінжиніринг як «фундаментальне переосмислення та радикальні зміни рішень щодо операційних процесів з метою досягнення драматичних покращень у критично важливих показниках діяльності, таких, як витрати, якість продукції».

Реінжиніринг має такі властивості:

* відмова від застарілих правил і підходів і початок ділового процесу ніби з «чистого аркуша»;
* радикальна зміна способів господарчої діяльності;
* приведення до значних змін показників діяльності.

Реінжиніринг використовується у трьох основних ситуаціях:

1) підприємство знаходиться у стані глибокої кризи. Ця криза може виражатися у неконкурентному рівні витрат, масовій відмові споживачів від продукції підприємства. Ситуація поглиблюється такими чинниками, як скорочення традиційних ринків сировини, фінансова криза, низький рівень керівництва та ін.

2) Коли наданий час стан підприємства може бути визнаний як задовільний, але прогнози його діяльності є несприятливими.

3) Реалізація можливостей благополучними підприємствами, завдання яких полягає в прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів та створенні унікальних конкурентних переваг.

В промислово розвинених країнах **функціонально- вартісний аналіз (ФВА)** широко застосовується як метод підвищення корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат за його життєвий цикл.

*Основними завданнями* функціонально-вартісного аналізу є:

• досягнення оптимального співвідношення між корисним ефектом об'єкта і

сукупними витратами за його життєвий цикл;

• знаходження нових технічних рішень за рахунок застосування функціонального підходу;

• зниження витрати різних видів ресурсів по стадіях життєвого циклу об'єкта

за рахунок ліквідації або скорочення допоміжних шкідливих (непотрібних) функцій об'єкта.

Основні принципи проведення функціонально-вартісного аналізу:

- функціональний підхід, тобто розгляд об'єкта дослідження з позицій тих функцій, для виконання яких він створюється;

- вартісна оцінка, яка передбачає безперервну економічну оцінку технічних рішень;

- системний підхід до об'єкта ФВА;

- комплексний підхід;

- динамічний підхід;

- повне використання досягнень інформатики й ін.

Основні особливості проведення функціонально-вартісного аналізу:

• об'єктом аналізу може бути будь-яка система (з будь-яким числом елементів і зв'язків), її підсистеми або елементи, по яких можна кількісно виразити корисний ефект їхнього функціонування по призначенню;

• глобальним критерієм ФВА є максимум корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат ресурсів за його життєвий цикл;

• одночасно й з рівним ступенем деталізації аналізується оптимальність елементів корисного ефекту й сукупних витрат по об'єкту;

При проведенні ФВА насамперед встановлюється доцільність функцій, які повинен виконувати об'єкт проектування у конкретних умовах, або доцільність, достатність і надмірність функцій існуючого об'єкта. Не функції створюються або уточнюються для об'єкта, а, навпаки, вибирається або проектується об'єкт для виконання необхідних функцій з мінімальними витратами за його життєвий цикл.

Організація робіт з функціонально-вартісного аналізу являє собою комплекс взаємозалежних заходів, спрямованих на створення умов для виконання робіт і безпосереднє проведення аналізу конкретних об'єктів, і включає:

1. підготовку до впровадження методу, пропаганду його можливостей для підвищення ефективності виробництва;
2. навчання менеджерів і фахівців основам методу;
3. підготовку фахівців для роботи в координаційній групі по впровадженню ФВА;
4. забезпечення робіт з ФВА нормативно-методичними документами;
5. формування й функціонування робочих органів ФВА, інтегрованих зі службами фірми;
6. створення економічних умов для проведення робіт з ФВА та впровадження ФВА на основі їхнього планування, фінансування й стимулювання.

***Основні етапи проведення функціонально-вартісного аналізу:***

1) підготовчий;

2) інформаційний;

3) аналітичний;

4) творчий;

5) дослідницький;

6) рекомендаційний;

7) етап впровадження.

На ***підготовчому*** етапі виконуються наступні роботи:

- вибір об'єкта аналізу;

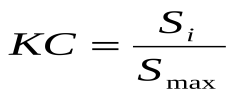
- підбір членів дослідницької робочої групи для рішення поставлених завдань;

- визначення строків, конкретних результатів, яких повинна досягти група, порядку взаємодії з відповідними службами.

***Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС)***дорівнюватиме одиниці для того підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма Інтегрованими факторними показниками. Для інших підприємств він розраховуватиметься як відношення їх сумарної оцінки до максимального рівня сумарної оцінки підприємства-лідера.

Конкурентоспроможність підприємства-лідера та інших підприємств визначатиметься із співвідношення:

**КС=1 для Smax**→ підприємство- лідер; (6.1.)

→для інших підприємств. (6.2.)

Слід зауважити, що:

* підприємство, яке має показник конкурентоспроможності, що дорівнює 1 (одиниці), сповідує стратегію лідера;
* підприємство, яке має коефіцієнт конкурентоспроможності в межах від 0,9 до 1, сповідує стратегію ринкового послідовника;
* підприємство з коефіцієнтом конкурентоспроможності в межах від 0,5 до 0,9, сповідує стратегію ринкового претендента;
* підприємство, яке має інтервальну оцінку конкурентоспроможності меншу за 0,5, є ринковим новачком.

**Тема 7. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ**

 **Зміст теоретичної частини заняття:**

1. Сутність якості продукції. Фактори, що впливають на якість продукції.
2. Концепція загального управління якістю. Зарубіжний досвід управління

якістю продукції.

3. Показники якості товару.

4. Сутність управління та способи забезпечення якості.

4.1 Стандартизація і сертифікація продукції і підприємства.

4.2 Організація контролю якості продукції.

4.3 Інструменти підвищення якості продукції.

1. **Сутність якості продукції. Фактори, що впливають на якість продукції**

**«Якість товару – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності»** говорить сама за себе, оскільки узагальнено конкурентоспроможність товару може бути представлена наступним рівнянням:

***Конкурентоспроможність товару = Якість + Ціна + Обслуговування***

Канонічне визначення поняття «**якість продукції**» є таким: якість – це сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби. ***Встановлені***потреби зафіксовані у правових нормах, стандартах, замовленнях, угодах, технічних умовах поставок та інших документах. ***Передбачувані*** потреби – це ті очікування, які споживач зазвичай не формулює конкретно, але відносить до стійких побажань; до них можна віднести, наприклад, відповідність продукту моді, звичкам споживачів, національним або культурним особливостям споживання тощо.

Якість продукції є основним чинником досягнення її конкурентноздатності. До інших статичних факторів відносяться ***ціна*** ***продукції, витрати в сфері її споживання (експлуатації)*** за нормативний термін служби (застосування) і ***якість сервісу*** продукції. Структура пріоритетів конкурентноздатності продукції буде наступною: 4:3:2:1. З цього співвідношення випливає, що при формуванні стратегії підвищення конкурентоспроможності в першу чергу ресурси варто направляти на підвищення якості продукції, потім — на зниження витрат фірми, удосконалення організації експлуатації (застосування) продукції з метою скорочення експлуатаційних витрат і в останню чергу — на підвищення якості сервісу продукції. З погляду ступеня використання сукупності споживчих властивостей товару варто розрізняти поняття "якість" і "корисний ефект".

***Якість*** є синтетичним показником, що відбиває сукупний прояв багатьох факторів - від динаміки і рівня розвитку національної економіки до уміння організувати і керувати процесом формування якості в рамках будь-якої господарської одиниці. На кожному підприємстві на якість продукції впливають різноманітні фактори, як внутрішні, так і зовнішні.

**Групи факторів, що впливають на рівень якості продукції**

Таблиця 7.1

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактори** | **Складові факторів** |
| **1. Технічні** | Конструкція; схемні вирішення; технологія виготовлення; засоби технічного обслуговування і ремонту; технічний рівень бази проектування, виготовлення та експлуатації; система резервування тощо. |
| **2. Організаційні** | Розподіл праці і спеціалізація; форми організації виробничих процесів; ритмічність виробництва; форми і методи контролю; форми і способи транспортування, зберігання, експлуатації  (споживання), технічного обслуговування, ремонту та інші. |
| **3. Економічні** | Ціна; собівартість; форми і рівень зарплати; рівень затрат на технічне обслуговування і ремонт; ступінь підвищення продуктивності праці та інше. |
| **4. Суб'єктивні** | Професійна підготовка робітника; його фізіологічні та емоційні особливості. |

До внутрішніх відносяться фактори, які пов'язані зі здатністю підприємства випускати продукцію належної якості, тобто залежать від діяльності самого підприємства. Вони численні, за змістом і напрямками їх можна об’єднати у чотири групи:

- технічні;

- організаційні;

- економічні;

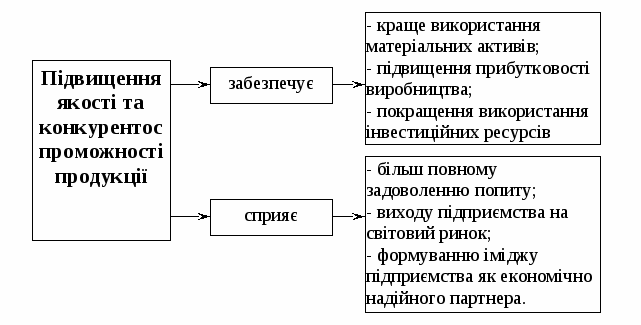
- соціальні.

Зовнішні фактори в умовах ринкових відносин сприяють формуванню якості продукції. Зовнішнє або навколишнє середовище є невід'ємною умовою існування будь-якого підприємства і є стосовно нього неконтрольованим фактором. Весь вплив зовнішнього середовища можна розділити на наступні фактори:

- економічні; - політичні; - ринкові; - технологічні;

- конкурентні; -  міжнародні; - соціальні.

Аналіз зовнішнього середовища дає можливості організації прогнозувати її можливості, складати план на випадок непередбачених обставин, розробляти систему раннього попередження на випадок можливих загроз і для розробляти стратегії. Серед розглянутих факторів зовнішнього середовища конкурентні фактори займають особливе місце. Жодна організація не може собі дозволити ігнорувати фактичні або можливі реакції своїх конкурентів.



*Рис.7.1 – Вплив підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на діяльність підприємства*

1. **Концепція загального управління якістю. Зарубіжний досвід управління якістю продукції**

Розробниками класичних методів менеджменту якості слід вважати американських вчених Е.Демінга, К.Ісікава, Т.Тагути - дослідження яких спрямовувались на розробку і розвиток методів планування якості і статистичного аналізу. До їх складу належать:

***Концепція загального управління якістю*** ***(Total Quality Management)*** — це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління якістю з метою підвищення ефективності і конкурентноздатності організації.

Концепція ТQМ включає:

1) контроль у процесі розробки нової продукції;

2)  оцінку якості досвідченого зразка, планування якості продукції і виробничого процесу, контроль, оцінку і планування якості матеріалів, що поставляються;

3)   вхідний контроль матеріалів;

4)  контроль готової продукції;

5)  оцінку якості продукції;

6)  оцінку якості виробничого процесу;

7)  контроль якості продукції і виробничого процесу;

8)  аналіз спеціальних процесів (спеціальні дослідження в області якості продукції);

9)  використання інформації про якість продукції;

10)  контроль апаратури, що дає інформацію про якість продукції;

11)  навчання методам забезпечення якості, підвищення кваліфікації персоналу;

12)  гарантійне обслуговування;

13)  координацію робіт в області якості;

14)  спільну роботу з якості з постачальниками;

15)  роботу гуртків якості;

16)  управління людським фактором шляхом створення атмосфери задоволеності, зацікавленої участі, благополуччя і процвітання на фірмі, фірмах- постачальниках, у і обслуговуючих організаціях, у акціонерів і споживачів;

17)  участь у національних кампаніях по якості;

18)  розробку політики в області якості (узгодження політики в області якості із загальною стратегією економічної діяльності);

19)  участь службовців у фінансовій діяльності (у прибутку, акціонерному капіталі),

соціальної атмосфери і інформованість службовців;

20)  проведення заходів для формування культури якості;

21)  підготовку управлінських кадрів для управління діяльністю в області якості.

***Недоліки системи ТQМ:***

1) З усіх компонентів ТQМ половина присвячена загальним функціям управління. Однак не найшлося місця таким загальним функціям управління, як облік, мотивація, регулювання, а також функціям прогнозування, функціонально-вартісного аналізу. Відсутні також компоненти по деяких стадіях життєвого циклу продукції.

2) В системі ТQМ не розглядаються наукові підходи і методи управління. Не відповідає вимогам системності і комплексності три підсистеми ТQМ: базова система, система технічного забезпечення, система удосконалення і розвитку.

3) Прийоми і засоби, що використовуються для впровадження ТQМ, не відповідають повною мірою вимогам системності, комплексності і логічності.

Висновок: зазначені недоліки ускладнюють впровадження системи ТQМ на українських підприємствах у якості глобальної.

***Методи Г. Тагучі*** – комплекс підходів до управління якістю спрямованих на реалізацію ідеї підвищення якості при плануванні продукції з урахуванням варіацій і невизначеності. При застосуванні даних методів акцент робиться на так зване невиробниче регулювання якості (в процесі планування експерименту) та використання “функції втрат Тагучі”, за допомогою якої можливо розрахувати величину втрат якості у вартісному вигляді при відхиленні від цільового значення показників якості.

Сучасні методи менеджменту якості відрізняються соціальною спрямованістю у широкому розумінні. Вони були сформульовані на базі розглянутих традиційних методів, але відрізняє їх, в першу чергу те, що усі вони повинні застосовуватись у комплексі з існуючими управлінськими, технічними, організаційними методами, на відміну від застосування послідовного набору спеціальних класичних методів. До складу сучасних методів менеджменту якості належать:

***Концепція постійного покращання Кайзен (KAIZEN)*** – системний підхід до покращання якості, орієнтований на здійснення постійних невеликих кроків по підвищенню якості, які впроваджуються кожним працівником компанії. Система KAIZEN характеризується наступними особливостями:

* вимагаються значні зусилля від людей і незначні інвестиції;
* весь персонал залучається до системи покращання;
* необхідно здійснити велику кількість маленьких кроків.

***Метод структурування функції якості QFD – (Quality Function Deployment)*** – систематизований шлях вивчення потреб та побажань споживачів через розгортання функцій і операцій в діяльності компанії по забезпеченню якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного продукту, який би гарантував отримання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживачів. Головна мета QFD – гарантувати якість з першої стадії створення і розвитку нового продукту. Повністю розгорнута функція якості включає 4 етапи: планування продукту, проектування продукту, проектування процесу, проектування виробництва.

***Концепція Будинку якості (Quality House)*** – методика забезпечення цінності продукту, що очікує споживач, при мінімальній його вартості. Заснована на використанні комплексу методів та інструментів, орієнтованих на вивчення вимог споживача та перетворення їх у конкретні характеристики продукту. До їх складу належить метод QFD, а також більшість «нових» інструментів управління якістю, зміст яких буде розглянуто далі.

***Методологія «шість сигм» (6-S )*** – стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи по знаходженню і виключенню причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача.

***Зарубіжний досвід управління якістю продукції***

Особливості ***американського*** досвіду в області управління якістю:

1) ув'язування проблем якості з конкурентноздатністю товарів, фірм і країни в цілому;

2) ріст обсягу бюджетного фінансування освіти, науки і розвитку людського фактора;

3) удосконалювання системи управління фірмою (менеджменту);

4) уважність до процесу планування виробництва по об'ємним і якісним показникам;

5) жорсткий контроль якості продукції з боку адміністрації фірми, вибірковий контроль з боку місцевих і федеральних органів управління;

6) застосування економіко-математичних методів до управління якістю.

Особливості ***японського*** досвіду в області управління якістю:

1) широке впровадження наукових розробок в області управління і технології;

2) високий ступінь комп'ютеризації всіх операцій управління, аналізу і контролю за виробництвом;

3) максимальне використання можливостей людини, для чого приймаються заходи для стимулювання творчої активності (кружки якості), виховання патріотизму до своєї фірми, систематичне і повсюдне навчання персоналу;

4) розвиток корпоративного духу.

Відмінними рисами ***європейського*** підходу до рішення проблем якості продукції є:

1) законодавча основа для проведення всіх робіт, пов'язаних з оцінкою і підтвердженням якості;

2) гармонізація вимог національних стандартів, правил і процедур сертифікації;

3) створення регіональної інфраструктури і мережі національних організацій, уповноважених проводити роботи з сертифікації продукції і систем якості, акредитації лабораторій, реєстрації фахівців з якості і т.д.;

4) розвиток інтеграції по стадіях життєвого циклу продукції;

5) розвиток аудита якості.

***10 етапів для підвищення якості по Джозефу М. Джурану***

1. Сформуйте усвідомлення потреби в якісній роботі і створіть можливість для поліпшення якості.

2. Сформулюйте цілі для постійного удосконалення діяльності.

3. Створіть організацію, що буде працювати над досягненням цілей, створивши умови для визначення проблем, вибору проектів, сформувавши команди і вибравши координаторів.

4. Надайте можливість навчання всім співробітникам організації.

5. Розробляйте проекти для рішення проблем.

6. Інформуйте співробітників про досягнуті поліпшення.

7. Виражайте своє визнання співробітникам, які зробили найбільший внесок у поліпшення якості.

8.  Повідомляйте про результати.

9.  Реєструйте успіхи.

10.Впроваджуйте досягнення, яких Вам удалося домогтися протягом року, у системи і процеси, що регулярно функціонують в організації, тим самим, закріплюючи їх.

Сім успішних факторів якості:

1. Фокус на споживача.

2. Фокус на процес і його результати.

3. Управління участю/відповідальністю.

4. Безперервне поліпшення.

5. Проблеми, що залежать від робітників, повинні складати не більш 20%.

6. Проведення вимірів.

7. Постійно діючі наскрізні Функціональні ради, що представляють собою

постійно діючі команди по поліпшенню якості.

**3. Показники якості товару**

Всі показники якості товару можна класифікувати за декількома признаками:

***1. За способом вираження:***

- в натуральних одиницях (кілограми, метри, бали, безрозмірні);

- у вартісних одиницях.

***2. За оцінкою рівня якості:***

- базові показники;

- відносні показники.

***3. За стадією визначення:***

- прогнозовані;

- проектні;

- виробничі;

- експлуатаційні показники.

***4. За властивостями, що характеризуються:***

- одиничні показники;

- комплексні (групові, узагальнені, інтегральні).

Якість продукції оцінюється на основі кількісного виміру визначальних її властивостей. Сучасна наука і практика виробили систему кількісної оцінки властивостей продукції. Широко поширена класифікація властивостей предметів (товарів) по наступних групах, що дають відповідні **показники якості:**

1) показники призначення товару,

2) показники надійності,

3) показники технологічності,

4) показники стандартизації й уніфікації,

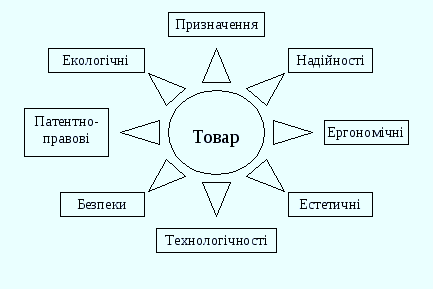
5) ергономічні і естетичні показники,

6) показники транспортабельності,

7) патентно-правові показники,

8) екологічні показники,

9) показники безпеки.



*Рис.7.2 – Показники якості товару*

***1.*** ***Показники призначення*** характеризують корисний ефект від використання продукції за призначенням й обумовлюють область застосування продукції. Для продукції виробничо-технічного призначення основним може служити показник продуктивності.

До групи показників призначення відносять наступні підгрупи:

- класифікаційні,

- функціональної і технічної ефективності,

- конструктивні,

- показники складу і структури.

*Класифікаційні* показники (потужність електродвигуна; місткість ковша екскаватора; передаточне число редуктора; межа міцності картону для взуття; зміст вуглецю в сталі) характеризують приналежність продукції до визначеного класифікаційного угруповання.

Показники функціональної і технічної ефективності характеризують корисний ефект від експлуатації або споживання продукції і прогресивність технічних рішень, що закладаються в продукцію. Ці показники для технічних об'єктів називаються експлуатаційними.

До показників *функціональної і технічної ефективності* відносяться: показник продуктивності верстата; показник точності і швидкості спрацьовування вимірювального приладу; питома енергоємність електрокаміна; показник водонепроникності тканини для плаща; калорійність харчових продуктів.

*Конструктивні* показники характеризують основні проектно-конструкторські рішення, зручність монтажу й установки продукції, можливість її агрегатування і взаємозамінності. До конструктивних показників відносяться: габаритні розміри; приєднувальні розміри; наявність додаткових пристроїв.

*Показники складу і структури* характеризують зміст у продукції хімічних елементів або структурних груп. До показників складу і структури відносяться: масова частка компонентів (легуючих добавок) у сталі; концентрація різних домішок у кислот; масова частка золи в коксі; масова частка цукру, солі в харчових продуктах.

***2. Показники надійност***і. Недостатня надійність машин і пристроїв приводить до великих витрат на ремонт і підтримку їхньої працездатності в експлуатації. Надійність виробів багато в чому залежить від умов експлуатації: температури, вологості, механічних навантажень, тиску, радіації.

*Надійність* - це властивість об'єкта зберігати в часі у встановлених межах значення всіх параметрів, що характеризують здатність виконувати необхідні функції в заданих режимах і умовах застосування, технічного обслуговування, ремонтів, збереження і транспортування. До показників надійності відносять: безвідмовність, ремонтопридатність, збереженість властивостей, довговічність товару.

*Безвідмовність* - властивість об'єкта беззупинно зберігати працездатний стан у плині деякого часу або деякого наробітку. До показників безвідмовності відносяться: імовірність безвідмовної роботи; середній наробіток до першого відмовлення, інтенсивність відмовлень; параметр потоку відмовлень; гарантійний наробіток.

*Ремонтопридатність* - властивість об'єкта, що полягає в пристосуванні до попередження причин виникнення відмовлень, ушкоджень і підтримці працездатного стану шляхом проведення технічного обслуговування і ремонтів. До показників ремонтопридатності відносяться: імовірність відновлення працездатного стану; середній час відновлення працездатного стану; середня трудомісткість ремонту і технічного обслуговування.

*Збереженість* - властивість об'єкта зберігати значення показників безвідмовності, довговічності і ремонтопридатності під час і після збереження або транспортування. Основним показником збереженості є середній термін зберігання.

*Довговічність* - властивість об'єкта зберігати працездатний стан до настання граничного стану при встановленій системі технічного обслуговування і ремонту. До показників довговічності об'єкта відносять нормативний термін служби (термін збереження), термін служби до першого капітального ремонту, ресурс до списання, а також інші показники.

***3. Показники технологічності*** характеризують ефективність конструкторсько-технологічних рішень для забезпечення високої продуктивності праці при виготовленні і ремонті продукції. Саме за допомогою технологічності забезпечується масовість випуску продукції, раціональний розподіл витрат матеріалів, засобів праці і часу при технологічній підготовці виробництва, виготовленні й експлуатації продукції. До основних показників технологічності конструкцій відносяться: коефіцієнт межпроектной уніфікації (запозичення) компонентів конструкцій; коефіцієнт уніфікації (запозичення) компонентів технологічних процесів; питома вага деталей з механічною обробкою; коефіцієнт прогресивності технологічних процесів. Необхідність кількісної оцінки технологічності конструкції виробів, а також номенклатура показників і методика їхнього визначення встановлюються в залежності від виду виробів, типу виробництва і стадії розробки конструкторської документації галузевими стандартами або стандартами підприємства.

***4. Показники стандартизації й уніфікації*** - це насиченість продукції стандартними, уніфікованими й оригінальними складовими частинами, а також рівень уніфікації в порівнянні з іншими виробами. Усі деталі виробу поділяються на стандартні, уніфіковані і оригінальні. Чим вище відсоток стандартних і уніфікованих деталей, тим краще це як для виготовлювача продукції, так і для споживача.

До показників стандартизації й уніфікації відносяться: коефіцієнт стандартизації об'єкта; коефіцієнт межпроектной уніфікації комплектів конструкції об'єкта; коефіцієнт повторюваності складових частин об'єкта.

***5. Ергономічні і естетичні показники*** відбивають взаємодію людини з виробом, його відповідність гігієнічним, фізіологічним, антропометричним, психологічним і естетичним властивостям людини, що виявляється при користуванні виробом. До таких показників можна віднести зусилля, необхідні для управління трактором, розташування ручки холодильника; освітленість, температура, вологість, шум, вібрація, концентрація чадного газу у продуктах згорання. Ергономічні і естетичні показники продукції класифікуються на:

а) гігієнічні показники (характеризують рівень освітленості, температури, вологості, тиску, напруженості магнітного й електричного полів, випромінювання, токсичності, шуму, вібрації, перевантаження);

б) антропометричні показники (характеризують відповідність конструкції виробу розмірам тіла людини і його окремих частин; відповідність конструкції виробу формі тіла окремих частин, що входять у контакт із виробом; відповідність конструкції виробу розподілу маси людини);

в) фізіологічні і психофізіологічні показники (характеризують відповідність конструкції виробу психофізіологічним можливостям людини);

г) психологічні показники (характеризують відповідність виробу можливостям сприйняття і переробки інформації; відповідність виробу закріпленим і знов сформованим навичкам людини).

***6. Показники транспортабельності*** характеризують пристосованість продукції до транспортування без використання або споживання неї. До показників транспортабельності відносяться: середня тривалість підготовки продукції до транспортування; середня трудомісткість підготовки продукції до транспортування; середня тривалість установки продукції на засіб транспортування визначеного виду; коефіцієнт використання обсягу засобу транспортування; середня тривалість розвантаження партії продукції з засобів транспортування визначеного виду. Найбільше повно і всебічно транспортабельність оцінюється вартісними показниками, які дозволяють одночасно врахувати матеріальні і трудові витрати, кваліфікацію і кількість людей, зайнятих роботами по транспортуванню, а також фактор часу.

***7. Патентно-правові*** показники характеризують патентний захист і патентну чистоту продукції. Патентно-правовий рівень промислового виробу оцінюється за допомогою двох безрозмірних показників: показника патентного захисту (або патентоспроможності) і показника патентної чистоти.

*Показник патентного захисту* характеризує кількість і вагомість нових вітчизняних винаходів, реалізованих у даному виробі (у тому числі і створених при його розробці), тобто характеризує ступінь захисту виробу приналежними вітчизняним фірмам авторськими посвідченнями в країні і патентами за кордоном з урахуванням значимості окремих технічних рішень.

*Показник патентної чистоти* характеризує можливість безперешкодної реалізації товару на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Товар має патентну чистоту у відношенні даної країни, якщо він не містить технічних рішень, що підпадають під дію патентів, свідчень виключного права на винаходи, показних моделей, промислових зразків і товарних знаків, зареєстрованих у цій країні.

***8. Екологічні показники*** характеризують рівень шкідливих впливів на навколишнє середовище, що виникають при експлуатації або споживанні продукції. До екологічних показників відносяться: зміст шкідливих домішок у продуктах згорання двигунів різних машин, устаткування, агрегатів, комплексів; імовірність викидів шкідливих часток, газів, випромінювань при збереженні, транспортуванні, експлуатації або споживанні продукції; радіоактивність функціонування атомних електростанцій; рівень шуму, вібрації й енергетичного впливу транспортних засобів різного призначення й інших машин і агрегатів. Усі показники екологічності по різних об'єктах регламентуються у відповідних нормативних актах і документах. В даний час ряд міжнародних організацій (ООН, МАГАТЕ, ISО і ін.) здійснює постійний моніторинг функціонування окремих об'єктів, зміни екологічних параметрів навколишнього природного середовища, здоров'я тваринного світу.

***9. Показники безпеки*** характеризують особливості продукції, що забезпечують безпеку людини при експлуатації або споживанні продукції, монтажі, обслуговуванні, ремонті, збереженні, транспортуванні від механічних, електричних, теплових впливів, отрутних і вибухових пар, акустичних шумів, радіоактивних випромінювань і т.п.

**4. Сутність управління та способи забезпечення якості**

**4.1 Стандартизація і сертифікація продукції і підприємства**

На сьогодні у світі створена нова стратегія, яка трактує якість як найбільш важливий фактор у забезпеченні конкурентоспроможності будь-якої компанії. З переходом до ринкових відносин в Україні проблема якості постала перед кожним виробником. Закон України «Про захист прав споживачів» зобов'язує виробників продукції підтверджувати деклараціями відповідність своєї продукції вимогам нормативно-технічної документації (стандартам, нормам, вимогам замовника і т. п.). За відсутності такої декларації, Закон надав право органам державного управління не допускати на ринок товарів сумнівної якості і навіть анулювати патент виробника такого товару. Ефективним засобом управління якістю є стандартизація, яка включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції.

***Стандарт*** - документ, яким визначається (нормується) предмет, що стандартизують. Він є не тільки технічним, але й державним документом. Стандарти містять у собі повну характеристику товару:

- технічні умови його виготовлення;

- правила приймання;

- сортування;

- пакування;

- маркування;

- транспортування;

- зберігання.

Процес стандартизації продукції регулюється сукупністю нормативно-технічної документації:

1. Міжнародні стандарти ІSО серії 9000.

2. Державні стандарти України (ДСТУ).

3. Стандарти науково-технічних та інженерних товариств та спілок.

4. Технічні умови (ТУ).

5. Стандарти підприємств.

Стандарт є основним нормативно-технічним документом, в якому показники якості встановлюються, виходячи з новітніх досягнень науки, техніки і попиту споживачів.

***Сертифікація продукції*** — один із важливих елементів системи управління якістю, який передбачає оцінку відповідності продукції певним вимогам та видачу певного документа-сертифіката. Сертифікат — це документ, який засвідчує високий рівень якості продукції та її відповідність вимогам міжнародних стандартів ІSО-9004.

Сертифікація базується на наступних основних принципах:

1) забезпечення державних інтересів при оцінці безпеки продукції і вірогідності інформації про її якість;

2) добровільність або обов'язковість;

3) об'єктивність, тобто незалежність від виробника і споживача;

5) виключення дискримінації в сертифікації продукції вітчизняних і закордонних виробників;

6) надання виробнику права вибору органа по сертифікації;

7) встановлення відповідальності учасників сертифікації;

8) правове і технічне забезпечення, багатофункціональність використання результатів сертифікації (сертифікатів і знаків відповідності);

9) відкритість інформації про позитивні результати сертифікації або про припинення дії сертифіката;

10)  розмаїтість форм і методів проведення сертифікації продукції з урахуванням її специфіки, характеру виробництва і споживання.

В Україні існує обов’язкова і добровільна сертифікація. Обов'язкова сертифікація здійснюється в межах державної системи управління господарськими суб'єктами, охоплює перевірку та випробування продукції, державний нагляд за сертифікованими виробами. Добровільна сертифікація може проводитися на відповідність вимогам, які не є обов'язковими, за ініціативою суб'єкта господарювання на договірних засадах.

З введенням в дію *Технічного регламенту*, скорочується перелік продукції, яка підлягає обов’язковій сертифікації, а протягом **2018** року цей перелік повністю скасований. Відміна державної системи сертифікації УкрСЕПРО не позбавляє виробників можливості підтвердити якість їхньої продукції сертифікатом відповідності, а навпаки, полегшує можливість його отримання. У системі УкрСЕПРО підприємства ставилися в рамки вимог ГОСТів, низка з яких втратили актуальність.

Технічний регламент – документ, що встановлює обов’язкові вимоги до об’єктів технічного регулювання (продукції, будівель, конструкцій, процесів виробництва, експлуатації, зберігання. об’єкти технічних регламентів):

* побутова техніка;
* телекомунікаційне обладнання;
* побутова електронна апаратура;
* освітлювальні прилади;
* електроінструменти;
* іграшки, обладнання для відпочинку та спорту;
* медичні вироби;
* пристрої моніторингу і контролю;
* автоматичні пристрої роздачі і дозування продукції.

90% всієї електроніки повинна проходити процедуру відповідності, (умовно добровільну, але все ж таки обов’язкову сертифікацію) при успішному її проходження замовник отримує Сертифікат експертизи він же Сертифікат відповідності, тобто за фактом нічого не змінилося і для легальної реалізації товару все одно знадобиться Сертифікат. Законом скасувалась ***галузева стандартизація***, а центральні органи виконавчої влади мають право перевіряти, переглядати свої галузеві стандарти з метою переведення їх на національний рівень. Дія Закону не поширюється на санітарні заходи безпеки харчових продуктів, ветеринарно-санітарні та фітосанітарні заходи, будівельні норми, лікарські засоби, стандарти медичної допомоги, бухобліку, оцінки майна, освіти та інші соціальні стандарти, передбачені законодавством. З 1 січня 2016 р. на території України замість національних стандартів поступово впроваджуються європейські стандарти (євронорми). З **1 січня 2019** року в Україні перестали діяти радянські ГОСТИ, на зміну понад 12 тис. застарілим стандартам прийшли нові, гармонізовані з європейським законодавством – ДСТУ EN.

Останнім часом почали формуватися міжнародні системи сертифікації, координацією яких займається спеціальний комітет із сертифікації - СЕРТИКО, що діє у складі ІSО. ІSО (Міжнародна організація зі стандартизації) — це всесвітня федерація національних органів стандартизації (комітетів членів ІSО).

Державний нагляд за якістю продукції здійснює Держстандарт (Державний комітет України по стандартизації, метрології та сертифікації України), який є національним органом, що здійснює стандартизацію і сертифікацію продукції. Об'єктом державного нагляду є продукція виробничо-технічного призначення і товари народного споживання, експортна продукція щодо вимог контрактів, імпортна продукція щодо діючих в Україні стандартів, атестовані виробництва.

На місцях державний нагляд за якістю продукції здійснюють територіальні органи Держстандарту — центри стандартизації, метрології і сертифікації.

В основі управління якістю повинні бути певні керівні принципи, які розробляються менеджментом вищого рівня в формі політики в сфері якості.

Відповідно до Державного стандарта України ІSО 9000-2001 встановлено вісім принципів управління якістю:

1.  Орієнтація на замовника.

2.  Лідерство.

3. Залучення працівників.

4.  Процесний підхід.

5.  Системний підхід до управління.

6.  Постійне поліпшення.

7. Прийняття рішень на підставі фактів.

8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками.

В багатьох промислово розвинутих країнах ці стандарти прийняті у якості національних. Розвиваються такі напрямки, як оцінка систем якості підприємства незалежними органами (третьою стороною) і сертифікація систем.

Сертифікація підприємства за стандартом ІSО-9000 включає такі три етапи:

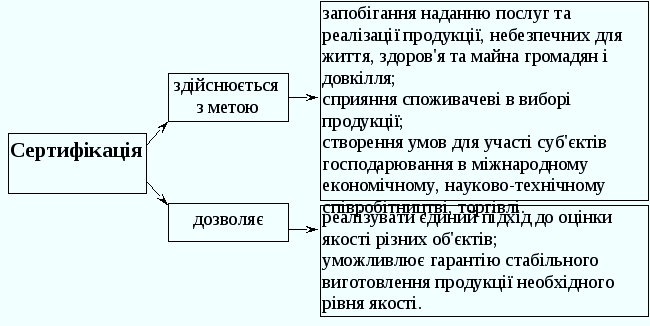
1. Застосування стандартів на підприємстві, що полягає в розробці і введенні в дію низки засобів, пропонованих стандартами.

2. Проведення власної сертифікації акредитованими ІSО - органами.

3. Періодичні (два рази на рік) перевірки підприємства на наслідування (відповідність) стандартів.

Сертифікація за ІSО є добровільною справою кожного підприємства. Основною причиною сертифікації є те, що закордонні компанії вимагають наявності сертифіката від своїх постачальників. Більше того, наявність сертифіката може бути обов'язковою умовою участі підприємства в міжнародних тендерах, держзамовленнях, а також отриманні пільгових кредитів та страховок.

Масштаб та ступінь деталізації методик системи управління якістю залежать від складності роботи, методів, що застосовуються, необхідних навичок та роботи персоналу.



*Рис.7.3 - Організація контролю якості продукції*

***Система контролю якості продукції*** — це сукупність методів і засобів контролю і регулювання компонентів зовнішнього середовища, що визначають рівень якості продукції на стадіях стратегічного маркетингу, НДДКР і виробництва, а також технічного контролю на всіх стадіях виробничого процесу. Своєчасне попередження можливого порушення вимог до якості є обов'язковою передумовою забезпечення заданого рівня якості продукції при мінімальних витратах на її виробництво. Ця задача вирішується на підприємствах за допомогою технічного контролю.

Технологія управління процесом підвищення якості складається з трьох частин:

• базової системи (засоби, що застосовуються для аналізу і дослідження. Вони засновані на використанні загальновизнаного математичного апарата і статистичних методів контролю);

• системи технічного забезпечення (прийоми і програми, що дозволяють навчити персонал володінню цими засобами і правильному їх застосуванню);

• системи удосконалення і розвитку загального управління якістю (адаптація наукових підходів, економічних законів, структури і принципів управління якістю до конкретних вимог і умов ринку).

Якість залежить від численних і різноманітних факторів технічного, економічного, соціально-психологічного характеру. Фірми, що ведуть цілеспрямовану, продуману політику підвищення якості продукції і послуг, використовують для досягнення поставлених цілей великий арсенал методів, інструментів і засобів. Умовно вони можуть бути згруповані в три блоки:

• методи забезпечення якості;

• методи стимулювання якості;

• методи контролю результатів роботи з підвищення якості.

Технічним контролем називається перевірка дотримання технічних вимог, пропонованих до якості продукції на всіх стадіях її виготовлення, а також виробничих умов і факторів, що забезпечують необхідну якість. Об'єктами технічного контролю є матеріали і напівфабрикати, що надходять на підприємство, продукція підприємства як у готовому виді, так і на всіх стадіях її виробництва, технологічні процеси, знаряддя праці, технологічна дисципліна і загальна культура виробництва. Технічний контроль являє собою комплекс взаємозалежних і проведених відповідно до встановленого порядку контрольних операцій. Переважна більшість контрольних операцій є невід'ємною й обов'язковою частиною виробничого процесу і тому покладається на робітників, які виконують відповідну виробничу операцію. Разом з тим, з метою забезпечення випуску продукції належної якості і попередження втрат у виробництві ряд контрольних операцій виконується бригадирами, майстрами і спеціальним персоналом — працівниками заводського відділу технічного контролю (ВТК).

В залежності від конкретних задач розрізняють наступні види технічного контролю:

1. профілактичний (попередження появи браку в процесі виробництва продукції);

2) приймальний (виявлення й ізоляція браку)

3) комплексний (профілактика і приймання);

4) спеціальний контроль (інспекційний контроль, контроль експлуатації

продукції і т.п.).

В залежності від стадії виробництва виділяють:

1) попередній (вхідний) контроль;

2) проміжний контроль;

3) остаточний контроль.

В залежності від ступеня охоплення контролем виробничих операцій розрізняють:

1) поопераційний контроль;

2) груповий контроль, що виконується після декількох виробничих операцій.

Для перевірки фактичної відповідності якості продукції, що поставляється, використовуються різні організаційно-технічні процедури, форми і методи, у тому числі контроль, діагностування, аналіз причин браку, відмовлень, рекламацій і ін. Усі ці процедури виконуються, як правило, виробником або по його замовленню — сторонньою організацією. Тому у споживача може виникнути сумнів в об'єктивності представлених йому результатів. Іншим видом контрольних процедур, що забезпечують одержання інформації про якість, є державний нагляд, здійснюваний Держстандартом України.  Варто звернути увагу на те, що поряд із терміном «управління якістю» часто використовується термін «менеджмент якості» як ідентичний йому. Це пояснюється тим, що в процесі перекладу з англійської мови ряду термінів виникають певні розбіжності, наприклад, термін «quality management» можна перекласти як «менеджмент якості», «керування якістю», «управління якістю» тощо. У такому розумінні термін «управління якістю» є ідентичним з терміном «менеджмент якості».

Згідно з міжнародним стандартом ISO серії 9000 версії 2000 року, **менеджмент якості** — це координована діяльність з управління та керування діяльністю організації стосовно якості. Керування та управління у зв’язку з якістю передбачають запровадження: політики та завдань у сфері якості; планування якості; управління якістю; забезпечення якості; поліпшення якості.

Термін ***«управління якістю»*** може розглядатись у двох аспектах:

1) як один із напрямів управлінської діяльності, що здійснюється в межах системи управління організацією та охоплює всі стадії життєвого циклу продукції згідно з «петлею якості»; за таких умов він відповідає за своїм змістом термінові «менеджмент якості»;

2) як один з аспектів загального управління якістю, коли акцент робиться саме на оперативний рівень управління якістю, тобто діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи та яку спрямовано на запобігання виникненню дефектів за допомогою засобів та інструментів контролю.

**4.3 Інструменти підвищення якості продукції**

Головною умовою підвищення конкурентоздатності товарів і організації є підвищення якості.

*До «інструментів» якості відносяться:*

1) побудова схеми процесу;

2) контрольний листок;

3) мозкова атака;

4) діаграма Парето;

5) гістограма;

6)  часовий ряд;

7) діаграма розсіювання (кореляційне поле);

8) контрольна карта.

***Схема процесу (маршрутна карта)*** є графічним зображенням послідовних стадій процесу, дає уявлення про програму і може бути корисною для розуміння взаємозв'язків стадій процесу.

***Контрольний листок*** (таблиця перевірок) являє собою інформацію в динаміці про різні дефекти для аналізу кількості і частоти бракованих виробів.

***Мозкова атака*** використовується, щоб допомогти групі виробити найбільше число ідей по будь-якій проблемі в можливо короткий час.

***Діаграма Парето*** — це особлива форма вертикального стовбчастого графіка, що допомагає визначити, які існують проблеми і вибрати порядок їхнього рішення. Побудова діаграми Парето заснована на інформації з контрольних карт або інших джерел. Діаграма Парето — це графічний метод ранжирування факторів.

***Гістограма*** — крива, побудована по крайніх верхніх точках розкиду статистичних даних щодо середнього значення (медіани). Вона характеризує нормальність розподілу.

***Часовий ряд*** (лінійний графік) застосовується, коли потрібно найпростішим способом представити хід процесу в часі, ступінь відхилення розміру від середньої лінії. Більш «досконалою» формою тимчасового ряду є контрольна карта.

Розглянуті інструменти підвищення якості застосовуються на передових фірмах Японії, США, Німеччини й інших промислово розвинутих країн. Вони застосовувалися і на оборонних підприємствах СРСР. Розглянуті інструменти застосовуються переважно при контролі технологічних процесів виготовлення виробів обробних галузей промисловості. Однак якість товарів приблизно на 90% формується не на стадії виробництва, а на стадіях стратегічного маркетингу й інноваційного менеджменту. Численні маркетингові дослідження показали, що, здійснюючи покупку, більшість покупців орієнтується на критерій «ціна – якість». Розуміння «гарної якості» у різних людей суттєво відрізняється: для одних – надійність, для інших – краса, для третіх – екстравагантність і т.п. Але алгоритм вибору в більшості випадків однаковий. Людина зважує, чи «досить якості» йому запропонували за дану ціну. При виборі товару, споживач свідомо або несвідомо враховує експлуатаційну якість товару, порівнює його граничну корисність (цінність) з витратами, пов'язаними з експлуатацією виробу.

**Тема 8. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ.**

**МЕТОДИКИ ОЦІНКИ**

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ**

 **Зміст теоретичної частини заняття:**

1. Принципи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.
2. Сутність конкурентоспроможності продукції. Основні етапи оцінки

конкурентоспроможності.

1. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції.
2. **Принципи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства**

Базовими **принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства** є:

* **комплексність** – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;
* **системність** – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних взаємозв’язків та обумовленого ними синергічного ефекту;
* **об’єктивність** – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб’єкта господарювання;
* **динамічність** – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;
* **безперервність** – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;
* **оптимальність** – у відповідності з цим принципом об’єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов’язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

1. **Сутність конкурентоспроможності продукції. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності**

Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують:

* + - конкурентоспроможність продукції;
    - фінансовий стан підприємства;
    - ефективність збуту та просування товарів;
    - ефективність виробництва;
    - імідж підприємства тощо.

Сучасний світовий ринок характеризується, у більшості випадків, переважанням пропозиції над попитом. Як правило, певний товар пропонують одночасно багато постачальників на умовах, які мало чим відрізняються один від одного. В цій ситуації споживач надає перевагу більш конкурентоспроможному товару, тобто товару, який на одиницю своєї вартості (ціни) задовольняє більше потреб і виготовлений на більш високому рівні, ніж товари конкурентів.

***Оцінка конкурентоспроможності товару*** починається з визначення мети дослідження:

- якщо необхідно визначити положення даного товару в ряду аналогічних товарів, то достатнім є проведення їх прямого порівняння за важливішими параметрами;

- якщо метою дослідження є оцінка перспектив збуту товару на конкретному ринку, то під час аналізу варто використовувати інформацію про перспективні вироби, а також про зміну діючих у країні стандартів і законодавства, динаміку споживчого попиту.

В основі концепції створення нового товару сьогодні лежить не стільки дотримання нових технічних і техніко-економічних параметрів, скільки прагнення створити «товар ринкової новизни» з високим рівнем КС щодо інших аналогічних товарів. На ухвалення рішення про випуск нового товару впливають два фактори:

• виробничий - визначається і оцінюється рівень наявності ресурсів і складається калькуляція сукупних витрат;

• ринковий - вивчаються і оцінюються можливості створення конкурентоспроможного товару.

При розробці ринкової стратегії дуже важливо навчитися вчасно вилучати економічно неефективний товар з виробничої програми промислової фірми. При виборі шляхів підвищення конкурентноздатності товару нерідко буває дуже своєчасним рішення про модифікацію товару, що випускається. Рішення про модифікацію товару приймається з метою задоволення особливих вимог покупців для одержання більшого прибутку. Безперечним є і розвиток такого напрямку підвищення КС товару, як своєчасне сервісне обслуговування.

**3. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції**

Успішність функціонування будь-якої фірми залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, що пропонується нею споживачам. ***Оцінка конкурентоспроможності продукції*** – визначення її рівня, що дає відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в даний період, порівняно з продукцією конкурентів.

*Оцінка конкурентоспроможності продукції необхідна для обґрунтування прийнятих рішень* при: комплексному вивченні ринку; оцінці перспектив продажу конкретних вітчизняних товарів для внутрішнього і зовнішнього ринків; оцінці перспектив закупівлі конкретних імпортних і вітчизняних зразків товарів; встановленні і коригуванні цін нових товарів вітчизняного виробництва, експортних і імпортних товарів; коригуванні цін при надходженні нової партії відомого товару; контролі якості експортних товарів; знятті товарів з експорту або їх модернізації; припиненні закупівлі імпортних товарів; підготовці інформації для реклами нових товарів вітчизняного виробництва, імпортних товарів, товарів для експорту; оптимізації торгового асортименту; формуванні товаровиробниками політики в області якості і конкурентоспроможності; позиціонуванні продукції; прийнятті управлінських рішень щодо доцільності витрат на розробку, проектування і серій. Для визначення конкурентоспроможності товару керуються певними принципами її оцінки - базовими вихідними положеннями, дотримання яких дозволяє підвищити точність оцінки, врахувати інтереси ринкових суб'єктів, уніфікувати порядок дій, що складають зміст процедури оцінки.

На основі цих принципів сформульовано ***методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності товару***:

* методична база повинна будуватися відповідно до суті товару як продукту, призначеного для продажу і подальшого споживання; при визначенні конкурентоспроможності товару оцінюється те, наскільки краще/гірше, порівняно з товарами конкурентами він задовольняє запити користувачів, а при обстеженні чинників - наскільки вони сприяють або перешкоджають досягненню конкурентоспроможності товару;
* при виявленій проблемі конкурентоспроможності товару її вирішення доцільно здійснювати на основі маркетингового дослідження, що передбачає вивчення ставлення покупців до товарів підприємства і його конкурентів, а також переваг та недоліків внутрішнього середовища фірми; ефективності використання можливостей і уникнення загроз її зовнішнього оточення;
* оцінка конкурентоспроможності товару повинна проводитися періодично, а не лише при виникненні проблемної ситуації (вживання превентивних заходів на основі виявлення сигналів про потенційне погіршення конкурентоспроможності товару ефективніше, ніж спроба підвищити його реальну низьку конкурентоспроможність);
* оскільки товари орієнтовані на певні сегменти покупців, складові конкурентоспроможності товару є технічні, економічні і комерційні характеристики продукту, якими більшість покупців конкретного сегменту в основному керуються при виборі того або іншого товару;
* перелік значущих для покупців складових конкурентоспроможності товару має специфіку залежно від типу останнього, тому з'являється необхідність виділення складових конкурентоспроможності у кожному конкретному випадку;
* визначення набору складових конкурентоспроможності товару - ключовий момент її оцінки; при цьому на перший план необхідно висувати ті, які мають найбільшу значущість для покупця; визначення «ваги» кожного параметра може проводитися як за допомогою експертних, так і соціологічних методів; найбільш значущі параметри повинні досліджуватися в першу чергу, що не виключає вивчення другорядних складових, які в деяких випадках можуть робити відчутний вплив на ринковий успіх товару;
* етапи оцінки конкурентоспроможності товару мають специфіку залежно від конкурентної ситуації на ринку, виду товару, завдань оцінки, діяльності й стану підприємства, продукти якого оцінюються.

***Конкурентоспроможність товару*** у загальному вигляді визначається співвідношенням корисного ефекту до сумарних затрат, які включають витрати, що пов’язані з придбанням та експлуатацією товару.

***Корисний ефект товару ***характеризує фактичну здатність товару задовольняти конкретну потребу покупця. Він розраховується як інтегральний показник якості товару, що включає три групи показників: основні характеристики товару (технічні, конструктивні); параметри, що регламентуються (відповідають стандартам); параметри і ознаки, що характеризують естетичні властивості товару (дизайн, упаковка і т.д.). Кожен показник входить в інтегральний показник з своєю вагою, залежною від його значущості для споживача.

***Споживчі властивості*** *—* це характеристики товару, спрямовані на задоволення вимог споживача, які він пред'являє до товару з урахуванням умов його використання за призначенням. Вимірюється в натуральних одиницях (наприклад продуктивність однопараметричних машин та устаткування), грошовому виразі або в умовних балах (для об'єктів з кількома важливими параметрами, що доповнюють один одного).

Сукупні витрати протягом життєвого циклу - витрати, які обов'язково потрібно зробити, щоб одержати від об'єкта відповідний корисний ефект. Приймаючи рішення про купівлю, покупець враховує не тільки ціну товару, але і те, в скільки йому обійдеться експлуатація, утримання товару в процесі його використання. Тому, визначаючи рівень конкурентоспроможності товару, слід враховувати витрати споживача на придбання й експлуатації товару, а не лише оцінювати товар за мірою його відповідності конкретним потребам.

Разом всі витрати складають величину ***ціни споживання* -** обсяг коштів, необхідний споживачу впродовж усього строку служби товару. У загальному виді елементами ціни споживання виступають: ціна товару; витрати на транспортування товару до місця використання; вартість установки, монтажу, приведення в дієздатний стан; навчання обслуговуючого персоналу; витрати на паливо ( електроенергію); заробітна плата обслуговуючого персоналу; витрати на післягарантійний сервіс та придбання запасних частин; податки; витрати на утилізацію виробу після закінчення строку експлуатації; непередбачені витрати; інші елементи, які характеризують індивідуальні властивості товару. Конкурентоспроможність об'єктів, для яких неможливо розрахувати корисний ефект чи сукупні витрати, можна визначити за результатами експериментальної перевірки за конкретних умов споживання, пробного продажу, експертних та інших методів.

Найбільшою конкурентоспроможністю  на ринку володіє той товар, який завдяки своїм споживчим властивостям забезпечує найбільший корисний ефект по відношенню до ціни споживання, тобто умова конкурентоспроможності товару має вигляд:

**** (8.1)

Але визначити, чи відповідає потенційно товар даній умові, можна лише в результаті порівняльного аналізу сукупних характеристик товару з товарами-конкурентами за ступенем задоволення конкретних потреб і за ціною споживання.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності товару, відбивана в сучасній економічній літературі, заснована на обліку тільки двох, хоч і інтегральних, показників — його якості і ціни споживання, тобто конкурентоспроможність можна представити як функцію цих двох показників:

**** (8.2)

На практиці критерії, за якими споживач оцінює і вибирає товар, включають набагато більше число показників, ніж ціна і якість. Тому, при оцінці конкурентоспроможності товару необхідно враховувати не тільки вимоги споживача до його ціни та якості, але й інші фактори (забезпеченість запчастинами, організація сервісу, репутація країни-виробника і конкретного постачальника; ступінь популярності марки та прихильності до неї споживача. На різних ринках ваги кожного з цих критеріїв можуть бути різними, а тому оцінку конкурентоспроможності слід проводити для кожного ринку окремо.

Залежно від мети оцінювання може бути визначена прогнозована (очікувана здатність товарів задовольняти потреби)) чи реальна (фактична здатність товарів задовольняти потреби) конкурентоспроможність. Для розрахунку прогнозованої конкурентоспроможності можливо застосувати показники, нормовані стандартами, передбачені при проектуванні та розробці чи властиві товарам, що займають домінуюче положення на ринку (ціна лідера, переважна ціна). Для оцінки реальної конкурентоспроможності слід визначити справжні значення показників за допомогою емпіричних й евристичних методів (органолептичних, вимірювальних, експертних тощо). Якщо в показнику конкурентоспроможності врахувати всі критерії споживачів конкретного ринку, то він відобразить лише очікувану, а не реальну конкурентоспроможність, бо для успішного продажу товару необхідно, щоб він з'явився на тому ринку, на якому дійсно потрібний, в потрібній кількості, в потрібний момент часу, щоб споживач був підготовлений до появи даного товару, а маркетингова програма була б краща, ніж у конкурентів. Все це залежить від ефективного виконання маркетингових функцій: вивчення ринку, управління розробкою і виробництвом товару, управління збутом і просуванням.

Таким чином, враховуючи концепцію маркетингу, можливо говорите про ширше розуміння реальної конкурентоспроможності товару, яке залежить не тільки від співвідношення «якість — ціна» і, не тільки від відповідності критеріям споживачів, але і від конкурентоспроможності всієї маркетингової діяльності фірми, тобто:

***(критерії споживачів + конкурентоспроможність маркетингу фірми)***

(8.3)

У цілому, для визначення конкурентоспроможності продукції необхідно знати: конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів) до пропонованого на ринку товару; можливі розміри та динаміку попиту на продукцію; розрахунковий рівень ринкової ціни товару; очікуваний рівень конкуренції на ринку відповідних товарів; визначальні параметри продукції основних конкурентів; найбільш перспективні ринки для відповідного товару та етапи закріплення на них; термін окупності сукупних витрат, пов'язаних із проектуванням, продукуванням і просуванням на ринок нового товару.

*Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції на практиці застосуються різноманітні методи.* Вибір конкретного методу (методики) визначення конкурентоспроможності залежить від специфіки продукту (споживчий товар чи продукція промислового призначення), обсягів доступної інформації, терміновості отримання результатів оцінки, аудиторії, на яку вони розраховані, ресурсних (у т.ч. бюджетних) обмежень тощо.

***Методи оцінки конкурентоспроможності товару*** можна класифікувати за певними критеріями. Найбільш відомі на сьогодні моделі та методи оцінки конкурентоспроможності продукції можна розділити на дві групи: аналітичні і графічні методи.

***Графічний метод*** оцінки конкурентоспроможності товару базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності. На рис.8.1 співставленні багатокутники конкурентоспроможності двох фірм за восьми критеріями. Відповідно, кожній з восьми осів з використанням певного масштабу виміру відмічаються крапки, що відповідають значенням критеріїв. Лінія, що проходить через них, утворює багатокутник. Але описаний метод не дозволяє встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності і відповідно її рівня.

**Тема 9. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

 **Зміст теоретичної частини заняття:**

1. Огляд методичних підходів щодо оцінки конкурентних позицій фірми.

2. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. Напрями формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1. **Огляд методичних підходів щодо оцінки конкурентних позицій фірми**

Оцінка рівня конкурентоспроможності фірми відбувається за наступними показниками:

* відношення вартості реалізованої продукції до її кількості за поточний період;
* відношення прибутку до загальної вартості продажу;
* відношення загальної вартості продажу та вартості нереалізованої продукції;
* відношення загальної вартості продажу та вартості матеріальних виробничих запасів;
* відношення обсягу до суми дебіторської заборгованості.

Неоднозначність існуючих у сучасній економіці методичних підходів щодо дослідження конкурентноздатності підприємства визначає множинність методів її оцінки. Принципово всі застосовувані методи визначення й оцінки рівня конкурентноздатності підприємства можуть бути об'єднані в наступні групи:

1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг.

2. Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі.

3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції.

4. Методи, засновані на теорії якості товару.

5. Матричні методи оцінки конкурентноздатності.

6. Інтегральний метод.

**1.** Одним з найбільш розповсюджених методичних підходів щодо аналізу і оцінки конкурентноздатності підприємств є дослідження цієї категорії на базі ***теорії міжнародного поділу праці.*** У відповідності цим підходом передумовою для завоювання галуззю або фірмою міцних конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно більш низькі витрати виробництва в порівнянні з конкуруючою галуззю або фірмою.

Використання у якості критерію оцінки витрат виробництва не дозволяє адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, оскільки вони характеризують масштаб і ефективність виробничої діяльності за певних умов зовнішнього середовища, але практично не відбивають процесу взаємодії виробника продукції з ринком. Недолік: ця методика не дає можливості оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

**2.** Заслуговують на визначену увагу дослідження й оцінка рівня конкурентноздатності виробника на базі ***теорії рівноваги фірми і галузі А.*** ***Маршалла і теорії факторів виробництва.*** Відповідно до цього підходу під рівновагою розуміється такий стан, коли у виробника відсутні стимули для переходу й інший стан. У якості показників, що аналізуються, використовуються: процентні ставки по кредитах; відносна вартість устаткування, що закупається; відносні ставки заробітної плати; відносна вартість матеріальних ресурсів.

Чим нижче показники відносної вартості факторів виробництва у конкретного виробника в порівнянні з конкурентами, тим міцнішими вважаються його конкурентні позиції і вище рівень конкурентоздатності. Загальним недоліком викладеного методичного підходу є те, що він відбиває в значній мірі об'єктивно сформовані зовнішні умови роботи підприємства і практично не характеризує здатність підприємства до адаптації, тобто вплив факторів внутрішнього середовища. Такий підхід одержав найбільше поширення для оцінки конкурентноздатності на рівні галузей у різних країнах.

**3.** Окрему групу складають методи визначення конкурентноздатності, побудовані па ***базі теорії ефективної конкуренції.*** Основним інструментом аналізу конкурентноздатності стає зіставлення положення підприємств, що входять у галузь, з конкуруючими фірмами та з середньогалузевими показниками.

При такому підході предметом аналізу виступають три головні групи показників:

- ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства;

- ефективність власне виробничої діяльності;

- фінансова стійкість підприємства.

**4.** Дослідження конкурентноздатності виробника на базі теорії якості товару припускає оцінку рівня конкурентноздатності підприємства переважно виходячи ***із споживчої цінності продукції, що випускається***. При цьому найважливіші параметри продукції підприємства, що аналізується, зіставляються з відповідними параметрами аналогічного товару конкурента. Головним недоліком розглянутого методу є те, що він практично не враховує ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства. Дослідження і оцінка конкурентноздатності підприємства ідентифікується з конкурентноздатністю товару. Крім того, цей метод застосовується тільки для підприємств, що виготовляють один вид продукції. У випадку диверсифікованого виробництва його використання неправомірне з методичної точки зору, оскільки втрачається порівнянність об'єктів порівняння.

**5.** Визначений інтерес представляють розроблені в 70-х роках ***матричні методи оцінки рівня конкурентноздатності.*** Їхнім основною перевагою є те, що вони дозволяють досліджувати розвиток процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною основою цих методів служить концепція життєвого циклу товару і технології.

**6. *Комплексний підхід*** до оцінювання конкурентоспроможності підприємства може бути реалізованим через застосування методу інтегральної оцінки, який є досить простим, наочним і дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентної позиції виробника.

**2. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Програма підвищення конкурентоспроможності – організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретний фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Діяльність як об’єкт управління розглядається у вигляді програми тоді, коли:

* вона об’єктивно має комплексний характер та для її ефективної реалізації важливе значення має аналіз внутрішньої структури всього комплексу робіт (операцій, процедур і т. д.);
* досягнення цілей діяльності (зокрема основної – підвищення конкурентоспроможності підприємства чи продукції) пов’язане з послідовно-паралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;
* особливе значення в процесі виконання комплексу робіт мають обмеження за часом, фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами; вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства); тривалість та вартість діяльності безпосередньо залежать від організації виконання усього комплексу робіт.

Програми підвищення конкурентоспроможності як інструмент управління підприємством характеризуються:

* цільовою спрямованістю та складністю мети;
* багатозначністю та невизначеністю середовища;
* складною організаційною структурою (залучення великої кількості виконавців і організація їх кооперації);
* складною динамікою функціонування та великими термінами розробки;
* суттєвими ризиками успішного виконання.

Серед основних ***засобів підвищення конкурентоспроможності*** підприємства можна виокремити:

- промисловий інжиніринг: комп’ютеризацію та автоматизацію процесів на підприємстві,

- забезпечення гнучкості виробничого процесу;

- розробку та реалізацію програм інвестиційної діяльності;

- кошти працівників та їх сімей, які виявили бажання взяти участь у нагромадженні і розподілі прибутку підприємства;

- участь у державних програмах розвитку інфраструктури територій функціонування.

До основних ***організаційних форм підвищення конкурентоспроможності*** підприємства належать:

* інституалізація соціального партнерства та перехід до тарифної системи колективно-договірного регулювання зайнятості й оплати праці;
* удосконалення та узгодження організаційно-правових форм бізнесу і зайнятості;
* запровадження організаційно-стратегічного підходу до управління розвитком трудових відносин;
* започаткування практики надання керівникам частки у статутному капіталі підприємства.

Основними сферами підвищення конкурентоспроможності виступають:

* управління інноваціями та технологіями;
* процес виробництва;
* використання інформації;
* управління людськими ресурсами;
* управління змінами тощо

У *сфері технологій* вагомі резерви підвищення конкурентоспроможності охоплюють: усталене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм, спільні роботи з зарубіжними інвесторами та фірмами. Перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності у виробництві є: вдосконалення використання обладнання, матеріалів та енергії, а також організації процесу виробництва, поліпшення якості та своєчасності отримання інформації усіма ланками виробничого процесу.

Активізація *людського фактора* у підвищенні конкурентоспроможності підприємства супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом та поліпшенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Кадри є вкрай важливим капіталом підприємства, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспроможності, сприяє зниженню соціальної напруженості, покращанню внутрішньоорганізаційного клімату

До *основних способів* підвищення конкурентоспроможності можна віднести:

* ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
* обґрунтована рекламна політика;
* створення нової продукції;
* покращення якісних характеристик продукції;
* модернізація обладнання;
* всебічне зниження витрат;
* вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивні установки й організаційну культуру, які сприяють, в свою чергу, як виживанню організації в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на ринку. Індикаторами нагальності розробки та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності для конкретного підприємства виступають:

– загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;

– уповільнення росту попиту на продукт, що виробляється підприємством, насичення або ж затухання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства;

– поява революційно нових технологій;

– зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки;

– зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;

– збитковість або низька прибутковість функціонування підприємства, високий ризик банкрутства конкурентоспроможності.

У конкурентному середовищі для підприємства важливо забезпечити якість продукції з метою збільшення кола потенційних споживачів, а отже, фінансових результатів та частки на ринку. Проте це потребує додаткового конкурентного потенціалу, який формується завдяки ефективній господарській діяльності. Для реалізації програми підвищення якості продукції необхідно: розробити документацію програми, яка повинна відповідати вимогам стандарту ISO 9001; узгодити практичну діяльність підприємства з документацією. Зокрема, вимоги стандарту ISO 9001:2000 до системи якості продукції чітко регламентуються за 4-а елементами: відповідальність керівництва; управління ресурсами; випуск продукції (саме за цим елементом підприємство має право вибору щодо опису та документування певних процесів, залежно від того, які етапи життєвого циклу реалізуються під час виготовлення продукції); вимірювання, аналізування та поліпшення. Таким чином, у процесі розроблення і реалізації програм підвищення конкурентоспроможності слід визначитись із стратегічними напрямами підвищення ефективності господарської діяльності. Процес підвищення ефективності господарської діяльності на підприємстві є безперервним і передбачає прийняття рішень щодо осяжного комплексу питань.

1. **Напрями формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства**

До основних складових ***механізму*** підвищення конкурентоспроможності слід віднести: аналіз сучасних умов функціонування підприємства; державну політику підтримки підприємства, спрямовану на залучення іноземного капіталу; регулювання екологічних та техніко-економічних стандартів; сприяння розвитку підтримуючих галузей; регулювання міждержавних угод; конкурентну політику, спрямовану на виявлення резервів та ефективне використання конкурентного потенціалу підприємства. Крім того, відповідність напрямків конкурентної політики підприємства державній політиці підтримки та їх взаємообумовленість мають стати для підприємства одним з головних чинників, що сприяють досягненню бажаного рівня конкурентоспроможності.

Під інструментарієм в рамках реалізації механізму підвищення конкурентоспроможності слід розуміти сукупність засобів, методів, важелів, способів здійснення регуляторного впливу, зокрема: ефективний комплекс маркетингу, активна наукова та інноваційна діяльність, постійний аналіз витрат на вдосконалення технологічної бази, організаційної структури та системи прийняття управлінських рішень.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності залежить також від *організаційних напрямків*:

- виготовлення конкурентоспроможної продукції,

- впровадження прогресивних технологій та вдосконалення виробничих процесів,

- зменшення витрат виробничих ресурсів,

- вдосконалення системи управління підприємством,

- підвищення рівня професіоналізму персоналу

*Основними напрямками конкурентної політики* має бути формування дієвих систем та забезпечення, а саме:

* адаптивності підприємства до умов зовнішнього середовища;
* гнучкості структури управління конкурентним потенціалом;
* ефективного використання конкурентного потенціалу.

Одночасно, особливу увагу необхідно приділяти аналізу конкурентів, який має включати наступні напрями:

1) Факторний аналіз конкурентоспроможності, який передбачає дослідження інтенсивності конкуренції на ринку; загрози з боку нових конкурентів; конкурентної сили постачальників; конкурентної сили споживачів; загрози з боку товарів-замінників (тобто п'яти конкурентних сил по М. Портеру)

2) Дослідження маркетингової активності підприємств-конкурентів (за допомогою сучасної концепції «5р»). При цьому п'ятий елемент даної концепції має пердбачати оцінку конкурентоспроможності управлінського персоналу, ефективності його роботи.

3) Оцінка сильних і слабких сторін конкурента за допомогою SNW-аналізу (де SNW – це абревіатура, яка означають: S – сильна позиція, N – нейтральна позиція, W – слабка позиція).

Саме поєднання визначених підходів дозволить більш глибоко проаналізувати існуючі та перспективні напрямки, за якими можуть бути посилені або створені конкурентні переваги підприємства.

Для забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності підприємства можна запропонувати використання таких стратегій:

1) товарної – охоплює елементи та параметри стратегічних рішень щодо номенклатури, асортименту, якості товарів, їх оновлення, масштаби продажу та вибору структури ринку реалізації, його експансії і концентрації, обґрунтування методів ціноутворення;

2) ресурсної – відображає стратегічні рішення щодо управління капіталом, його відтворення, оптимальності та ресурсного перерозподілу;

3) технологічно-інноваційної – відображає розвиток інновацій та технологій, організаційну оптимізацію господарського процесу, удосконалення технологічної структури основних засобів, динамічне відтворення матеріально-технічної бази комерційної діяльності;

4) інтеграційної – відображає стратегію інтеграції з метою організаційного об’єднання ресурсного потенціалу, маркетингового об’єднання, зростання ефективності інформаційно-управлінських взаємозв’язків;

5) фінансово-інвестиційної – характеризує стратегію капіталовкладень, зокрема шляхом залучення зовнішніх джерел інвестування проектів розвитку, зростання інвестиційної привабливості підприємства;

6) управлінської – передбачає стратегічний розвиток системи, форм, методів і структури управління з метою оптимізації управлінських витрат та зростання ефективності управлінських функцій;

7) кадрової – відображає стратегію розвитку кадрового потенціалу, зокрема чисельності та структури персоналу, забезпечення умов продуктивної праці, удосконалення мотивації та оплати праці.

1. **Сучасні шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств**

У загальному вигляді, етапи управління конкурентоспроможністю можна звести до трьох:

* аналіз конкурентного середовища;
* оцінка конкурентоспроможності підприємства;
* визначення шляхів підвищення конкуренто-спроможності (у тому числі і розробка практичних заходів).

Слід зазначити, що проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства не є проблемою тільки самого підприємства. Без створення відповідних умов та підтримки з боку держави отримати позитивного результату розв’язання проблеми неможливо. До актуальних шляхів, на державному рівні, для створення умов підвищення конкурентоспроможності можна віднести вдосконалення державного регулювання економіки, у тому числі:

* підтримка інноваційних процесів та створення інвестиційної привабливості,
* розв’язання проблем забезпечення економіки власними природними ресурсами та кваліфікованим персоналом різного рівня,
* впровадження та вдосконалення контролю за безпекою та якістю продукції,
* вдосконалення законодавчої бази щодо розвитку підприємництва, охорони власності,
* розв’язання інфраструктурних проблем (найбільш актуальне – дорожньо-транспортні).

До основних засобів підвищення конкурентоспроможності продукції відносяться: всебічна діагностика бажань і потреб споживачів, аналіз конкурентів, позиціювання продукції; обґрунтована рекламна політика для кожного життєвого циклу продукції; розробка нової або суттєве вдосконалення продукції, що виробляється; підвищення споживчих характеристик продукції; визначення та забезпечення переваг виробу у порівнянні з його замінниками; розробка та прийняття ефективних рішень на базі отриманих результатів аналізу продукції конкурентів; модернізація інструментів та обладнання; визначення можливих напрямків модифікацій продукту; розробка системи всебічного зниження витрат; розробка і використання діючих цінових засобів підвищення конкурентоспроможності продукції; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та після продажного сервісу; вдосконалення або адаптація продукції для роботи в різних умовах; диференціація продукції; посилення впливу на існуючих та потенційних споживачів, тощо.

***Інноваційний шлях*** розвитку підприємства передбачає комплексність: організація науководослідних робіт, сучасна новітня техніка та засоби, інноваційні технології та виробничий процес, нові товари та послуги, інноваційний підхід до управління інформаційними ресурсами з використанням відповідних інноваційних ІТ, зміна світогляду працівників на свою роль у виробництві продукції високої якості, інноваційні зміни системи менеджменту (перерозподіл пріоритетів та повноважень), інноваційні інструменти та засоби вивчення конкурентів.

Таким чином визначають конкурентні переваги. Безумовно, підприємство не може у якості конкурентних переваг заявляти всі сильні сторони, хоча б з позиції нераціональності розсіювання своїх зусиль та ресурсів. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства будується на існуючих або потенційних, перспективних конкурентних перевагах, що дозволять випередити конкурентів у часі. Головними, безумовно, є переваги за витратами. Якщо підприємство зможе виключити дублювання у дослідженнях, оптимізувати управлінську структуру, використовувати власні альтернативні паливноенергетичні ресурси, воно зможе довгостроково утримувати конкурентні позиції. Якщо такий можливості немає, підприємству необхідно зосередитись на визначенні більш придатної для нього конкурентної переваги та розробляти систему заходів з її підтримки у часі. Якщо підприємство ефективно впроваджує інновації в виробничий, управлінський процес, то це сприяє створенню стратегічних конкурентних переваг. Використання новітніх технологій, методів роботи, мотивації дозволяє підприємства досягти провідних позицій на ринку, але, це не завжди. Для утримання цих досягнень, безумовно, потрібен постійний пошук інновацій, вдосконалень, які слід постійно впроваджувати в діяльність підприємства. Це може гарантувати визнані стійки позиції у ринковому середовищі.

На сучасному етапі вже визнано, що тільки інноваційний шлях економічного розвитку спроможній забезпечити конкурентоспроможність: оновлення системи на основі постійного, безперервного засвоєння нововведень: досягнень науково-технічного прогресу, інформаційно-інтелектуального потенціалу.



**ОРІЄНТОВНІ ПИТАННЯ ПІДСУМКОВОЇ АТЕСТАЦІЇ (ЕКЗАМЕНУ, ЗАЛІКУ)**

1. Конкуренція: сутність і види.

2. Еволюція поглядів на конкуренцію. Позитивні та негативні наслідки конкуренції.

3. Основні ознаки конкурентоспроможності.

4. Порівняльна характеристика основних ринкових структур.

5. Зв’язок конкуренції і монополії.

6. Прийоми цінової та нецінової конкуренції.

7. Конкурентні переваги, їх сутність та механізм формування.

8. Аналіз конкурентних сил, які впливають на ринок, за моделлю Портера.

9. Основні складові конкурентного середовища.

10. Загроза появи в галузі нових конкурентів (бар’єри входу та виходу) за моделлю Портера.

11. Економічні можливості та торгові здібності постачальників за моделлю Портера.

12. Економічні можливості та торгові здібності покупців за моделлю Портера.

13. Державна політика в сфері регулювання конкуренції.

14. Антимонопольний комітет України та його основні завдання.

15. Критерії типологізації конкурентів.

16. Чинники конкурентної переваги та їх класифікація.

17. Властивості конкурентних переваг.

18. Порівняльний та відносний характер конкурентних переваг.

19. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг.

20. Види та джерела формування конкурентних переваг.

21. Стратегії формування конкурентних переваг.

22. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

23. Стратегія контролю над витратами («лідирування на основі зниження витрат (цін)»).

24. Стратегія диференціації.

25. Стратегія фокусування.

26. Використання наступальних стратегій для збереження конкурентних переваг.

27. Оборонні (захисні) конкурентні стратегії.

28. Коопераційні конкурентні стратегії.

29. Конкурентні стратегії інноваційного характеру.

30. Чинники конкурентоспроможності товару.

31. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції.

32. Якість товару – основний чинник забезпечення його конкурентоспроможності.

33. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару.

34. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

35. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності за формою представлення результатів оцінки.

36. Основні засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства.

37. Специфіка вітчизняного підходу до забезпечення конкурентоспроможності.

38. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції.

39. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності продукції.

40. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

41. Методи оцінки конкурентного положення підприємства на ринку:SWOT-аналіз.

42. Методи оцінки конкурентного положення підприємства на ринку: Метод аналізу GAP.

43. Методи оцінки конкурентного положення підприємства на ринку: Метод PIMS.

44. Методи оцінки конкурентного положення підприємства на ринку: Метод .SPACE –аналіз.

45. Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

46. Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

47. Стратегія конкуренції у фрагментованих та в новоутворених галузях.

48. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: Метод різниць.

49. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: Метод рангів.

50. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: Метод балів.

51. Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

52. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.

53. Сутність якості продукції. Фактори, що впливають на якість продукції.

54. Концепція загального управління якістю. Зарубіжний досвід управління якістю продукції.

55. Показники якості товару

56. Організація контролю якості продукції.

57. Інструменти підвищення якості продукції.

58. Метод визначення конкурентоспроможності підприємства –бенчмаркінг.

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

**Базова**

1. Конкурентоспроможність підприємства: підручник / П. І. Юхименко, М. В. Вихор, Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль, Л. П. Хахула, О. І. Шемігон та ін.; за заг. ред. д. е. н., професора, академіка НААН України А. С. Даниленка. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
2. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / П’ятницька Г.Т., П’ятницька Н.О., Шумська С.С., Федорченко Н.В., Гелич А.О., П’ятницький Д.В. За заг. ред. д-р. екон. наук., проф. Г.Т. П’ятницької. К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 700 с.
3. Цибульська, Е.І.. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.
4. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. 514 с.
5. Конкурентоспроможність підприємств – основа конкурентоспроможності економіки країни: монографія/ за наук. редк. к. е. н. Н.О. Лисенко. К.:2012. 118с.
6. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія/ [В. В. Прохорова, В. М. Проценко, В. І. Чобіток]; Укр. інж.-пед. акад.. Херсон: Вид. Грінь Д. С., 2016. 288 с.
7. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
8. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 440с.
9. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. К.: ВД «Професіонал», 2019. 256 с.
10. Білоцерківець В.В., Завгородня О.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю. Ч. 1: Конспект лекцій з дисципліни для студентів. Д.: НМетАУ, 2019. 49 с.
11. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2018. 352 с.

**Додаткова**

1. І.Л. Литовченко, В.П. Пилипчук. Інтернет-маркетинг : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 184 с.
2. Управління конкурентною стійкістю підприємств/ В. В.Прохорова, С. П. Кобець; Укр. інж.-пед. акад.. Харків: УІПА. 2016. 198 с.
3. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування / Л. Долуда, В. Назарук, Ю. Кірсанова К.: ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с.
4. Біржова діяльність і підприємництво: навчальний посібник / М.М. Ільчук, Н.П. Резнік; МОН України, НУБіП України. Біла Церква: Білоцерківдрук, 2018. 318 с.
5. Конащук В. Л. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність. <URL:http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_115.pdf>
6. Зайцева Л.О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія. Старобільск: ДЗ ЛНУ імені Т. Шевченка, 2018. 235 с.
7. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: навчальний посібник у структурно-логічних схемах. Т. В. Андросова, Л. О. Чернишова. Х.: ХДУХТ, 2019. 202 с.

**Інформаційні ресурси**

1. Офіційний сайт урядового порталу Кабінету Міністрів України. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua).

2. Офіційний сайт Національного банку України. [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)*.*

3. Офіційний сайт Міністерства економіки України. [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua).

4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. [www.minfin.gov.ua](http://www.minfin.gov.ua).

5. Офіційний сайт Державного комітету статистики. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

6. Офіційний сайт національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).

7. Офіційний сайт наукової бібліотеки ім. М. Максимовича.

[www.lib-gw.univ.kiev.ua](http://www.lib-gw.univ.kiev.ua).

8. Офіційний сайт електронної бібліотеки. [www.lib.com.ua](http://www.lib.com.ua).

9. Харківська державна наукова бібліотека ім. Короленка. <http://korolenko.kharkov.com>.

10. Тернопільська обласна універсальна наукова бібліотека. <https://library.te.ua/>

11. Науково-технічна бібліотека Тернопільського національного технічного

університету імені Івана Пулюя. https:// library.tntu.edu.ua/

12. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 липня 1996 р. http //www.rada.gov.ua

13. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 1 січня 2001р. №2210. http//www.rada.gov.ua

**Навчально-методичне забезпечення:**

1. Конспект лекцій з навчальної дисципліни Конкурентоспроможність підприємства» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти усіх форм навчання за освітньо-професійною програмою «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / Укладач: Л.Б. Артеменко Тернопіль. ТНТУ. 2023. 118 с.
2. Методичні рекомендації для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти для усіх форм навчання за освітньо – професійною програмою 076 «Підприємництво, торгівля та біржова справа» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / Укладач: Артеменко Л. Б. Тернопіль: ТНТУ, 2023. 44 с.
3. Методичні рекомендації для проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» для здобувачів перщого (бакалаврського) рівня вищої освіти усіх форм навчання галузь знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності: 076 «Підприємництво та торгівля» /Укладач: Артеменко Л. Б. Тернопіль: ТНТУ, 2023. 28 с.