



НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

Е. І. Цибульська

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Навчальний посібник

Видавництво НУА

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

Е. І. Цибульська

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Навчальний посібник для студентів,  
які навчаються за спеціальністю  
051 – Економіка

Харків  
Видавництво НУА  
2018

УДК 658:005.332.4 (075.8)  
ББК 65.290я73  
Ц56

*Рекомендовано до видання рішенням вченої ради  
Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»  
Протокол № 11 від 25.06.2018*

Р е ц е н з е н т и: д-р. екон. наук *О. Ю. Амосов*  
(Харківський регіональний інститут державного управління  
НАДУ при Президентіві України);  
д-р екон. наук, *Д. В. Шиян*,  
(Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця);  
д-р екон. наук *Л. В. Нечипорук*  
(Харківський національний юридичний університет  
імені Ярослава Мудрого)

Ц56 **Цибульська, Елеонора Іванівна.**

**Конкурентоспроможність підприємства** : навч. посіб. для студентів,  
які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр.  
акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.

У навчальному посібнику висвітлено основні теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання.

За змістом навчальний посібник відповідає програмі початкової дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» для магістрів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів України.

Посібник розраховано на використання його магістрами, аспірантами й викладачами вищих навчальних закладів, вищим управлінським персоналом та менеджерами підприємств, які прагнуть зрозуміти основи управління конкурентоспроможністю підприємства та перевести їх у формалізовану модель процесу управління власним бізнесом.

**УДК 658:005.332.4 (075.8)**  
**ББК 65.290я73**

© Народна українська академія, 2018

## ПЕРЕДМОВА

За роки незалежності України проблема підвищення конкурентоспроможності стала проблемою номер один для національної економіки та вітчизняних підприємств. Бути конкурентоспроможним для підприємства означає функціонувати на ринку, отримувати прибуток, виконувати фіскально-соціальні функції перед державою. В українських реаліях застосування підприємствами тих чи інших стратегічних альтернатив щодо моделі конкурентної поведінки відбувається в більшості випадків інтуїтивно, без фундаментального теоретичного підґрунтя та ретельного стратегічного аналізу. Тому ефективна діяльність та подальший розвиток вітчизняних підприємств неможливі без процесу науково-обґрунтованих заходів з розробки та реалізації механізму управління конкурентоспроможністю, спрямованого на підвищення стійкості, збереження існуючих та досягнення нових конкурентних переваг, забезпечення сталості конкурентних позицій суб'єктів господарювання за рахунок постійного балансування їх потенціалу з вимогами середовища.

**Мета дисципліни:** формування комплексних знань в області дослідження і оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств (КСП), вироблення, прийняття й реалізації рішень щодо підвищення такого рівня.

**Завдання дисципліни:**

- ознайомити студентів з основними поняттями в області конкурентоспроможності;
- розглянути сучасну концепцію КСП і її зв'язок з іншими характеристика підприємства;
- викласти основні методи оцінки рівня КСП;
- освітити основні підходи до підвищення КСП.

По завершенні вивчення курсу студент повинен **розуміти:**

- що управління конкурентоспроможністю є однією зі складових загальної системи управління підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки;
- що свідоме та цілеспрямоване управління конкурентоспроможністю виступає як запорука забезпечення виживання підприємства в умовах конкуренції та як чинник досягнення ним успіху у конкурентній боротьбі.

В результаті вивчення дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» студент **повинен знати:**

- теоретичні й практичні основи КСП;
- основні конкурентні переваги та способи їхнього досягнення конкретним підприємством в залежності від ситуації, що складається;
- базові різновиди конкурентних стратегій, основні типи ринків та відповідні їм ефективні стратегії конкуренції;
- загальні та специфічні чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства;

- методи оцінки КСП;
- зміст сутність загальної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства та специфічні особливості управління конкурентоспроможністю організацій різних типів;

- шляхи підвищення КСП.

**Студент повинен уміти:**

- досліджувати конкурентну ситуацію в галузі, визначати прямих конкурентів;

- проводити оцінку рівня КСП кількома методами;

- здійснювати аналіз положення підприємства у конкурентному середовищі; проводити діагностику та ревізію поточної конкурентної стратегії;

- здійснювати аналіз конкурентних переваг, якими володіє підприємство, та визначати ті, що мають бути досягнутими в майбутньому для поліпшення його конкурентоспроможності;

- виконувати розрахунки, що пов'язані з оцінкою ступеню інтенсивності конкуренції; здійснювати розрахунки щодо обґрунтування організаційно-технічних рішень, що спрямовані на підвищення якості продукції і продуктивності виробництва;

- виконувати розрахунки та здійснювати аналіз одиничних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності підприємства;

- визначати та конкретизувати функції управління КПС.

- визначати шляхи підвищення рівня КСП та розробляти відповідні заходи.

**Предмет дисципліни** – вивчення конкретних форм економічної конкуренції, закономірностей формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств.

Цей навчальний посібник містить необхідний обсяг теоретичних і практичних питань дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» для підготовки магістрів за фахом економіка. У ньому досить повно і в логічній послідовності розкрито програму дисципліни. Навчальний посібник складається з теоретичної та практичної частини, самостійної та індивідуальної роботи студентів, системи поточного та семестрового контролю знань, список рекомендованої літератури з дисципліни, глосарію основних термінів і понять. Теоретична частина складається з двох модулів – структурно-логічних одиниць.

Перший модуль досліджує теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства. Перша тема модулю розкриває сучасні теорії конкуренції. Друга тема посібника присвячена питанням державного регулювання конкуренції в Україні. Третя тема розглядає методичну основу діагностики конкурентного середовища підприємства. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових є важливою частиною процесу управління КПС. Цьому присвячена четверта тема посібника.

Другий модуль висвітлює ключові питання практики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. П'ята тема розкриває особливості формування конкурентних переваг підприємства. Шоста тема посібника розглядає методи забезпечення конкурентних переваг підприємства. Маркетингове, ресурсне та управлінське забезпечення конкурентних переваг підприємства має неабияке значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тому сьома тема посібника розкриває технології забезпечення конкурентних переваг підприємства. Восьма тема висвітлює особливості управління конкурентоспроможністю продукції. У даному розділі робиться акцент на якості продукції та цінній складовій як вагомим чинниках забезпечення її конкурентоспроможності. Дев'ята тема присвячена теоретичним і практичним аспектам управління конкурентоспроможності підприємства. Десята тема висвітлює напрями забезпечення конкурентоспроможності соціально-відповідальними компаніями. В одинадцятій темі розглянуто питання розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності на підприємстві. Дванадцята тема розкриває особливості оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства.

Посібник містить практичну частину у виді завдань з методичними рекомендаціями до їх розв'язання, що сприяє успішному закріпленню теоретичних знань, що, без сумніву, відповідає нормативним вимогам до процесу підготовки магістрів за напрямком «Економіка» в сучасних умовах. Методичні рекомендації дозволяють студентам самостійно розв'язувати практичні завдання. Велику увагу в посібнику відведено організації самостійної та індивідуальної роботи студентів та контролю якості знань студентів в умовах кредитно-модульної системи. Посібник включає кейси, які ґрунтуються на реальній практиці конкурентної боротьби вітчизняних підприємств, що підвищує ефективність набуття магістрами професіональних компетенцій в області управління конкурентоспроможністю підприємств. Посібник, безумовно, становить інтерес для аспірантів та магістрів з економіки, керівників підприємств, оскільки пропонує набір управлінських технологій, корисних у діяльності підприємств.

Автор щиро вдячний всім вітчизняним і зарубіжним фахівцям у галузі економічної теорії, економіки, маркетингу та менеджменту, праці яких складають базові уявлення щодо управління конкурентоспроможністю підприємства, на яких ґрунтується навчальний посібник.

Автор висловлює глибоку подяку рецензентам посібника доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри економічної теорії та фінансів Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України О. Ю. Амосову; доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри економіки та менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця Д. В. Шияну; доктору економічних наук, професору кафедри економічної теорії Харківського національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого Л. В. Нечипорук за висловлені зауваження, наукові рекомендації та конструктивні пропозиції щодо викладення матеріалу.

## УЧБОВО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»

Назва теми	Кількість годин для форм навчання: очна				
	у тому числі				
	усього	лекції	практичні	індивідуальна робота	самостійна робота
<b>Модуль 1 Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства</b>	30	6	12	6	6
Сучасні теорії конкуренції	5	1	2	1	1
Державне регулювання конкуренції	5	1	2	1	1
Діагностика конкурентного середовища підприємства	10	2	4	2	2
Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових	10	2	4	2	2
<b>Модуль 2 Практика оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства</b>	60	10	22	14	14
Формування конкурентних переваг підприємства	4	--	2	1	1
Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства	6	--	2	2	2
Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства	7	1	2	2	2
Особливості управління конкурентоспроможністю продукції	6	2	2	1	1
Управління конкурентоспроможністю підприємства	10	2	4	2	2
Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства	7	1	2	2	2
Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності	10	2	4	2	2
Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства	10	2	4	2	2
<b>Всього</b>	<b>90</b>	<b>16</b>	<b>34</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

# ПРОГРАММА ДИСЦИПЛІНИ

## Модуль 1. Теоретичні основи КСП

### **Тема 1. Сучасні теорії конкуренції.**

Сутність економічної конкуренції: предмет, об'єкт дослідження, функції. Умови виникнення конкуренції. Ринок як спільнота конкуруючих компаній. Генезис економічних теорій конкуренції. Класифікація видів конкуренції. Моделі ринку та їх характерні риси. Форми конкуренції: функціональна, предметна, видова. Поняття про цінову конкуренцію. Недобросовісна конкуренція.

### **Тема 2. Державне регулювання конкуренції.**

Сутність, основні елементи, мета та інструментарій державної політики в сфері регулювання конкуренції. Методи державного регулювання конкуренції: фінансово-економічні; законодавчі; адміністративні. Засоби державного регулювання конкуренції: належна фінансова і кредитна політика; національні цільові фонди; державний, банківський і комерційний кредити; відлагоджена податкова система. Основні елементи конкурентної політики. Поняття про антимонопольне законодавство. Характеристика основних світових систем конкурентного законодавства. Моделі антимонопольного регулювання: американська, європейська, японська. Законодавче регулювання проблем конкурентоспроможності товарів і підприємств. Антимонопольне регулювання. Стимулювання конкуренції. Підтримка національного виробника.

### **Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства.**

Основні складові конкурентного середовища. Особливості конкурентного середовища вітчизняних підприємств. Особливості конкурентного середовища вітчизняних підприємств. Методичні основи діагностики конкурентного середовища підприємства. Форми діагностики. Етапи діагностики конкурентного середовища підприємства. Матриця п'яти сил М. Портера. Мета та порядок аналізу галузі. Порядок побудови профілю конкурентного середовища підприємства. Сутність SWOT-аналізу. Етапи побудови карти стратегічних груп. Матриця Мак-Кінзі, Бостонська матриця, Споживча матриця.

### **Тема 4. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових.**

Поняття конкурентоспроможності підприємства (КСП) та потенціалу КСП. Спільне та різне. Співвідношення понять конкурентоспроможності на рівні товару, підприємства, галузі, регіону, національної економіки. Основні принципи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Фактори та складові КСП. Основні підходи до оцінки рівня КСП. Переваги та недоліки вартісних і балових оцінок рівня КСП. Класифікація методів оцінки КСП. Порівняльна характеристика методів



КСП. Принципи вибору методу для оцінки рівня КСП. Коригування методики оцінки рівня КСП виходячи з обсягу доступної інформації. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства.

## **Модуль 2. Практика оцінки рівня КСП**

### **Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємства.**

Сутність поняття «конкурентні переваги» підприємства. Співвідношення понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конкурентні переваги». Властивості конкурентних переваг та критерії, яким вони повинні відповідати. Види та джерела формування конкурентних переваг. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг. Модель формування конкурентних переваг підприємства. Методика оцінювання конкурентних переваг підприємства.

### **Тема 6. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства.**

Основні методи забезпечення конкурентних переваг. Підхід, орієнтований на споживачів. Підхід, орієнтований на конкурентів. Динамічний підхід до розвитку здібностей компанії. Підхід, заснований на сполученні конкурентних стратегій у рамках одного підприємства. Метод диференціації товару. Метод лідерства за витратами. Метод впровадження інновації. Напрями формування та інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

### **Тема 7. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства.**

Сутність та властивості технології забезпечення конкурентних переваг підприємства. Принципи формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг підприємства. Стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства: ресурсно-ринкова, технологічна, соціальна, фінансово-інвестиційна, управлінська. Стратегії українських підприємств, перспективи реалізації національних конкурентних переваг на міжнародних ринках.

### **Тема 8. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції.**

Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність продукції». Чинники та критерії конкурентоспроможності продукції. Якість продукції як вагомий чинник забезпечення її конкурентоспроможності. Цінові складові конкурентоспроможності продукції. Принципи та етапи оцінки конкурентоспроможності продукції. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції. Критеріальна модель управління конкурентоспроможністю продукції. Система контролю якості продукції. Зарубіжний досвід в галузі управління якістю продукції.

## **Тема 9. Управління конкурентоспроможністю підприємства.**

Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства. Етапи і процедури процесу управління КСП. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Мета, об'єкт та суб'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства. Принципи Управління конкурентоспроможністю підприємства. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів. Організаційно-економічний механізм забезпечення КСП.

## **Тема 10. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства.**

Корпоративна соціальна відповідальність: сутність, типи та види. Поєднання соціальних і ринкових цілей. Основні засади концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Сучасні моделі корпоративної соціальної відповідальності. Напрями забезпеченні конкурентоспроможності соціально-відповідальними компаніями. Розвиток персоналу. Відповідальність перед ринком та споживачами. Екологічна відповідальність. прогнозування економічного результату соціально-відповідальної політики підприємства.

## **Тема 11. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності.**

Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності. передумови розробки програм підвищення конкурентоспроможності. Управління програмою підвищення КС.. Засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства. Організаційні форми підвищення конкурентоспроможності. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності. Фактори успіху програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## **Тема 12. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства.**

Моніторинг поточного стану конкурентоспроможності підприємства. Вимоги, що ставляться до системи оцінки рівня конкурентних переваг підприємства. Основні елементи системи відстеження поточного конкурентного стану підприємства. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства. Розробка системи заходів щодо підтримки й розвитку конкурентних переваг підприємства.

# ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

## ТЕМА 1. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

### Перелік питань

- 1.1. Сутність економічної конкуренції: предмет, об'єкт дослідження, функції.
- 1.2. Генезис економічних теорій конкуренції.
- 1.3. Види конкуренції. Моделі ринкової економіки.
- 1.4. Форми і засоби конкуренції.

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

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

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

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

**Конкуренція** – суперництво в будь-якій діяльності між окремими особами, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети. Під конкуренцією розуміється процес змагання між учасниками господарського обороту і ринку, коли жоден них не може впливати на загальні умови реалізації на ринку даного товару. **Конкурент** – суб'єкт, що суперничає з іншими по будь-якому виду діяльності.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Згідно Закону України «Про захист економічної конкуренції», **«економічна конкуренція** – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку».

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

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

1) Конкуренція ведеться за обмежений обсяг платоспроможного попиту. Саме обмеженість попиту змушує фірми ворогувати один з одним. Цікаво, що в тих рідких випадках, коли попит практично не обмежений, відносини між фір-

мами, 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:**

- наявність на ринку великої кількості незалежно діючих виробників будь-якої конкретної продукції або ресурсу;
- свобода вибору господарської діяльності виробників;
- відповідність попиту та пропозиції;
- наявність ринку засобів виробництва.

Об'єкт, суб'єкт та предмет конкуренції представлено на рис. 1.1.

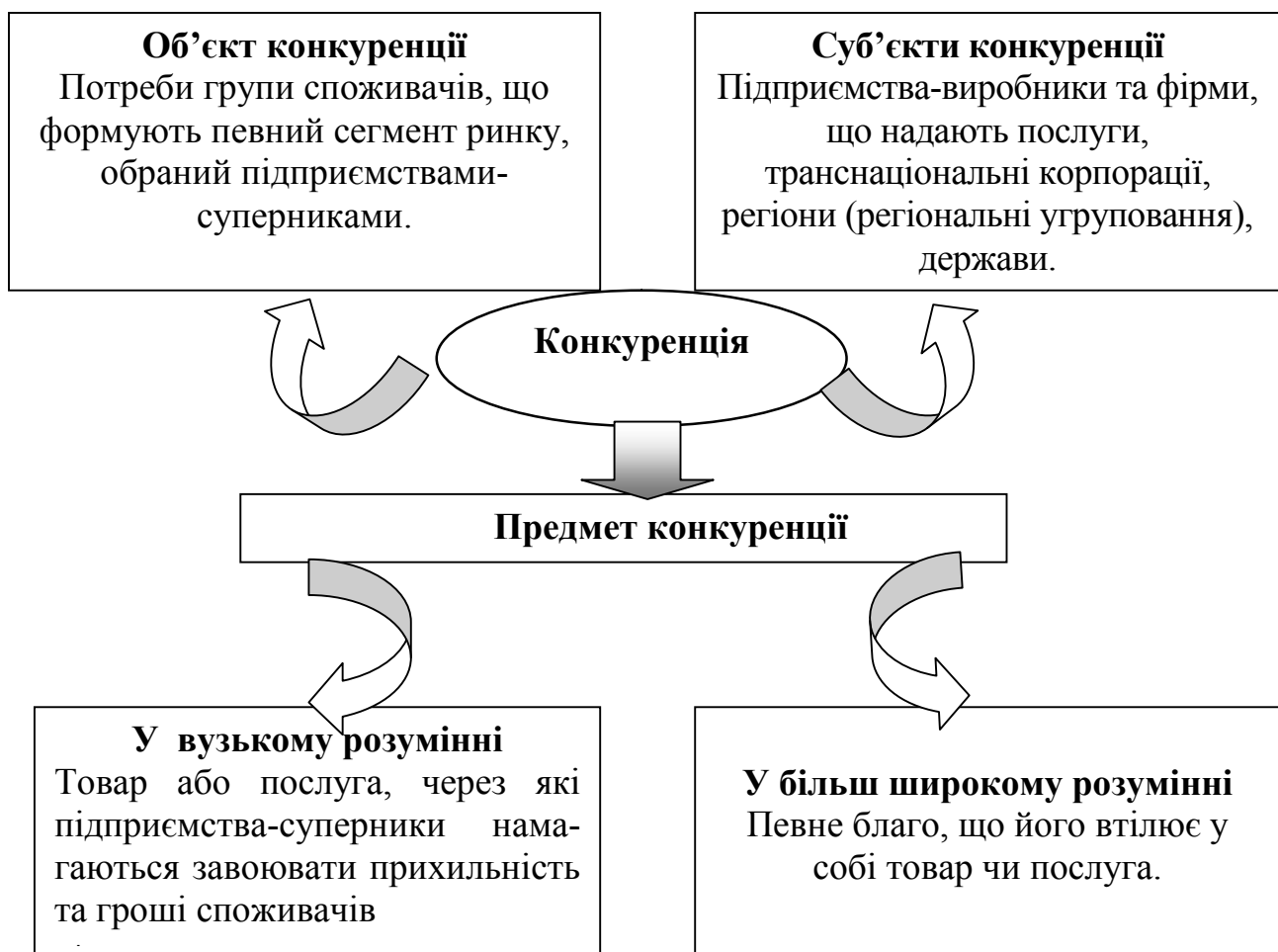


Рис. 1.1. Конкуренція як економічна категорія [ 6, с. 13]

Із рис. 1.1. видно, що *об'єкт конкуренції* – потреби групи споживачів, що формують певний сегмент ринку, обраний підприємствами-суперниками.

**Суб'єкти конкуренції** – підприємства-виробники та фірми, що надають послуги, транснаціональні корпорації, регіони (регіональні угруповання), держави.

У **вужькому розумінні предметом конкуренції** виступає товар або послуга, через які підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність та гроші споживачів. У **більш широкому розумінні предмет конкуренції** – певне благо, що його втілює у собі товар чи послуга.

У ринковій економіці конкуренція виконує певні функції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Функції конкуренції як економічної категорії

Функція	Пояснення
1	2
Регулююча	Для утримання в боротьбі, підприємець має пропонувати виробу, яким віддає перевагу споживач. Отже, і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.
Мотиваційна	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); – 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).
Розподільча	Конкуренція дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств у відповідності з їхнім ефективним внеском. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами.
Контролююча	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.
Алокаційна	Конкуренція впливає на розміщення капіталу, робочої сили та інших ресурсів. Ресурси і вироблені продукти завжди концентруються там, де можуть забезпечити максимальну віддачу: робоча сила мігрує в райони з максимальною заробітною платою; земля і капітал концентруються в руках тих, хто здатен забезпечити їх використання з найбільшою віддачею (рента, процент, дивіденд).

1	2
Інноваційна	Конкуренція стимулює виробників до фінансування та стимулювання НТП. Суб'єкти ринку прагнуть упровадити досягнення НТП у виробництво першими і тим самим обійти конкурента, тому що відкриття в науці й техніці реалізується конкретно в більш економічній і продуктивній технології виробництва.
Адапційна	Конкуренція реалізується у зростанні пристосовності суб'єктів ринку до постійно мінливої ринкової кон'юнктури, до різних її аспектів. Підприємству необхідно адаптуватися до середовища підприємництва (законодавства країни, її податкової системи, можливої інфляції, релігійних та чисто національних звичаїв і традицій). Це середовище або придушує суб'єктів ринку, або висуває їх на передові економічні висоти.

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

## 1.2. Генезис економічних теорій конкуренції.

Від ступеня розвитку конкуренції на макрорівні залежать можливості вдосконалення економіки, економічне зростання, ступінь залученості країни в світову глобальну економічну систему. На мікрорівні економічні успіхи суб'єктів ринкової економіки насамперед залежать від того, наскільки ними вивчені закони конкуренції, її прояви та форми і наскільки вони готові до конкурентної боротьби.

Еволюція економічних вчень конкуренції характеризується зміною поглядів від теорії меркантилізму до теорії інтелектуального лідерства та обґрунтовує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства на ефективність конкуренції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Трансформація економічних теорій та конкуренції

Теорії, представники	Зміст теорій
1	2
Теорія абсолютних переваг (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль)	Приватна ініціатива й вільний конкурентний ринок, на якому рівновага між виробництвом і споживанням підтримувалась, з одного боку, завдяки конкуренції між великою кількістю незалежних виробників, а з другого – завдяки наявності масових індивідуальних споживачів. Конкуренція базувалась на ідеальній схемі виробничих відносин

1	2
Теорія рівноваги (А. Маршалл)	Конкуренція є ідеальним механізмом встановлення рівноваги на ринку завдяки дії законів граничної корисності та граничної продуктивності. Вона забезпечує розвиток технологій та споживацьких переваг на основі визначених відносних цін
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	Конкуренція враховувала не лише процеси регулювання кон'юнктури ринку, а й вміння суб'єктів ефективно впроваджувати інноваційні технології. Індикатором конкуренції нового типу вважався підприємець-новатор
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Конкуренція проявлялась завдяки конкурентним перевагам підприємств залежно від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання
Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. Прахалад)	Використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів стали новими чинниками конкуренції. Вона розпочиналась на етапах проектування нових потреб суспільства

Уперше конкуренцію як механізм, що сприяє вирішенню проблеми економічної результативності та є рушійною силою економічного прогресу, проаналізував **А. Сміт**. У систематизованому вигляді конкуренція (за А. Смітом) – специфічна форма свідомих дій контрагентів ринку, спрямована на досягнення їхніх власних інтересів, а саме – їх суперництво. А. Сміт розглядає конкуренцію як форму поведінки контрагентів ринку.

На відміну від А. Сміта, прихильники структурної концепції конкуренції (**А. Маршалл, Й. Шумпетер**) уявляли розвиток ринкової системи як динамічної якісної та кількісної зміни її властивостей, функцій і структури. Суттєвою рисою структурної концепції конкуренції є зміщення акценту на аналіз структури ринку і тих умов, які визначають перебіг конкурентного процесу в конкретних ринкових структурах.

Суттєві кроки щодо осмислення конкуренції в капіталістичній ринковій економіці зробили меркантилісти. Основні їх представники – **Т. Мен** («Багатство Англії у зовнішній торгівлі, або баланс нашої зовнішньої торгівлі як принцип нашого багатства» (1664 р.)), **А. Монкретьєн** («Трактат політичної економії» (1615 р.)) – зробили перші спроби в пізнанні законів руху і внутрішнього механізму ринкової економіки, визначили завдання «раціонального господарювання» як найважливішої проблеми економічної науки. Підтримка державою дешевої імпортової сировини, регулювання зовнішньої торгівлі із застосуванням протекціоністських тарифів на імпортовані товари, заохочення експорту готових товарів, розширення бази оподаткування і нагромадження капіталу – так меркантилісти описували політику збагачення країни та зміцнення конкурентоспроможності національного суб'єкта економічних відносин.



Динамічність економічного розвитку відображає суттєві недоліки подібних статичних концепцій конкуренції. Зокрема, в США протягом другої половини ХХ ст. було запропоновано нові концепції, що закликали суміщати конкуренцію із співпрацею (співконкуренція), прирівнювати еволюцію бізнесу до еволюції екосистем (коеволюція).

Серед сучасних дослідників теорії конкуренції виокремлюються роботи американського вченого-економіста **М. Портера**, який під час вивчення особливостей економіки країн і компаній виявив способи досягнення ними лідерських позицій. На його думку, для успішного ведення конкурентної боротьби господарюючому підприємству в довгостроковому періоді. Способи досягнення конкурентних переваг значною мірою пов'язані з впровадженням нових технологій та інновацій. Істотне значення має також масштаб конкуренції в умовах, коли конкурують не стільки економіки окремих країн, скільки підприємства, що працюють у різних соціально-економічних умовах.

Одна з перших сучасних концепцій про лідерство підприємств на перспективних ринках сформульована у праці **Г. Хамела і К. Прахалада**. У ній розкрито теоретичні та практичні особливості конкурентної поведінки компаній, що прагнуть не тільки зберегти свої лідерські позиції в галузі, а й докладають максимальних зусиль для «проникнення» на ринки майбутнього. Зокрема, основне завдання підприємства – це формувати майбутні потреби споживачів, що є найважливішою сферою радикальних інновацій. Одним з основних способів досягнення цього є формування в компаніях «ключових компетенцій», що дають їм безумовну конкурентну перевагу, а також інтелектуальне лідерство. Велике значення в досягненні лідерських позицій на глобальному ринку має впровадження компаній на внутрішні ринки інших країн.

Економічна теорія вказує на те, що конкуренція має як негативні (приводить до економічних криз виробництва, розорення і безробіття, хижацького використання ресурсів; інколи переростає у недобросовісну конкуренцію), так і позитивні (є двигуном економічного прогресу, знаряддям інноваційного прогресу; стимулює економію матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; спонукає постійно поновлювати асортимент продукції, що випускається, пильно стежити за науково-технічним прогресом) риси

### **1.3. Види конкуренції. Моделі ринкової економіки.**

У процесі еволюції теоретичних поглядів на конкуренцію сформувалися підходи до класифікації різних її видів (табл. 1.3).

Важливим є визначення особливостей конкуренції як для середовища господарської діяльності, так і для окремих суб'єктів господарювання. Розрізняють міжгалузеву, внутрішньогалузеву та внутрішньогосподарську конкуренції, а конкурентні взаємозв'язки формуються на рівні системи, підсистеми, об'єктів конкуренції. Очевидно, параметризація конкуренції є доцільною на функціона-

льному рівні, зокрема торгівлі товарами народного споживання та товарними послугами.

Таблиця 1.3

**Класифікація видів конкуренції [10, с. 10–11]**

Класифікаційні ознаки	Види конкуренції
Залежно від застосовуваних дій, за рахунок яких можна обійти конкурентів	– цінова – конкуренція за рахунок зниження витрат виробництва; – нецінова – використання будь-яких законних засобів зниження цін з метою залучення нових споживачів
За характером цінової конкуренції	– пряма – підприємство сповіщає про зниження цін на товари, що випускаються і наявні на ринку; – прихована – на ринок виводиться новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, ціна підвищується незначно
Залежно від масштабу	місцева – у групі, відділенні, на підприємстві і т. д.; – регіональна – у районі, місті, області і т. д.; – національна – країні; – міжнаціональна – у декількох країнах; – глобальна – у світовому масштабі, без конкретно визначених країн
За ступенем диференціації товарів	– гомогенна – однорідна конкуренція, яка не передбачає диференціацію товару; – гетерогенна – різнорідна, з диференціацією товару
Залежно від дотримання норм і правил	– сумлінна – конкуренція, яка здійснюється відкрито на ринку з повним дотриманням чинного законодавства й етичних норм; – несумлінна – конкуренція, яка здійснюється на ринку з повним або частковим порушенням чинного законодавства й етичних норм
Залежно від отриманих результатів	– реальна – динамічна конкуренція, яка стимулюється прагненням до одержання надприбутків за рахунок конкурентних переваг; – потенційна – інтереси підприємств різні в часі та просторі
За ступенем складності проникнення в галузь	– відкрита – без бар'єрів входження в галузь; – закрита – з бар'єрами входження в галузь

1	2
За характером поведінки продавця	<ul style="list-style-type: none"> <li>– монополія – якщо ситуація на ринку залежить тільки від власної поведінки продавця і реакції на нього покупців;</li> <li>– поліполія – якщо продавець не може передбачити реакцію конкурентів і обирає ринкову ціну як еталонну;</li> <li>– монополістична конкуренція – якщо продавець не може передбачити реакцію конкурентів і обирає ціну, тому що його продукція диференційована, але це не впливає істотно на його конкурентів;</li> <li>– олігополія – якщо продавець повинен враховувати реакцію своїх конкурентів</li> </ul>
За ступенем інтенсивності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– приваблива – коли в певному сегменті суб'єкт якісніше задовольняє свої потреби чи одержує прибуток більший, ніж у попередньому сегменті;</li> <li>– помірна – дії суб'єктів конкуренції підтримують конкурентне середовище в певному сегменті ринку;</li> <li>– жорстока для об'єкта конкуренції – суб'єкт поглинає, знищує або витісняє об'єкт із сегмента функціонування;</li> <li>– жорстока для суб'єкта конкуренції – коли об'єкт поглинає, знищує або виганяє суб'єкт із сегмента функціонування;</li> <li>– гіперконкуренція – зростаюча динамізація конкуренції для всіх учасників ринку</li> </ul>
Залежно від ступеня взаємозамінності товарів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– параметрична – конкуренція серед виробників аналогічної продукції;</li> <li>– товарна – конкуренція за зовнішнім виглядом і функціями;</li> <li>– марочна – конкуренція торгових марок виробників однорідної продукції;</li> <li>– конкуренція бажань – конкуренція принципово іншої продукції, що конкурує на рівні бажань</li> </ul>
За територіальною ознакою	<ul style="list-style-type: none"> <li>– внутрішньогалузева – конкуренція між окремими підприємствами всередині кожної галузі щодо одержання прибутку;</li> <li>– міжгалузева – специфічна форма конкуренції капіталів у боротьбі за більш прибуткове застосування капіталу;</li> <li>здійснюється у вигляді міграції капіталів з одних галузей в інші</li> </ul>

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

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

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

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

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

**Конкуруючими фірмами** називаються фірми, що мають цілком або частково співпадаючу фундаментальну нішу. Мова йде саме про фундаментальні ніші, хоча зримо побачити сутичку компаній можна лише коли перетинаються їхні реалізовані ніші і вирішується питання, у чий сфері впливу залишиться даний сегмент ринку.

Економісти виділяють чотири типи ринку (табл. 1.4): досконала конкуренція; монополістична конкуренція; олігополія; чиста монополія.

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.

## Характерні риси моделей ринку

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

Розглядаючи структурну організацію ринку, визначальне значення для характеру взаємодії попиту та пропозиції має кількість виробників (продавців) і кількість споживачів (покупців), що беруть участь у процесі обміну загального еквіваленту вартості (грошей) на якийсь товар.

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. 1.5).

## Класифікація ринків

Види	Характеристика
1	2
За критерієм законодавства	– легальний (офіційний) ринок; – тіньовий ринок.

1	2
Залежно від умов, у яких діють суб'єкти господарського життя	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 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);</li> <li>– монополізований ринок (характерна незначна кількість виробників даного товару; застосовується його диференціація, існує дефіцит необхідної інформації; утруднений доступ до ресурсів);</li> <li>– регульований ринок (контролюється і регулюється державою за допомогою спеціальних заходів економічного та адміністративного характеру)</li> </ul>
За ознакою простору дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– місцевий ринок(у межах міста чи села);</li> <li>– регіональний ринок(певна територія якоїсь країни);</li> <li>– національний ринок;</li> <li>– світовий ринок.</li> </ul>
За об'єктом купівлі-продажу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ринок товарів широкого вжитку;</li> <li>– ринок товарів промислового призначення;</li> <li>– ринок праці;</li> <li>– ринок цінних паперів</li> </ul>
За ступенем влади	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ринок продавця (більше влади мають продавці, а найактивнішими «діячами» вимушені бути покупці);</li> <li>– ринок покупця (більше влади мають покупці й найактивнішими «діячами» вимушені бути продавці.</li> </ul>
Залежно від того, хто є покупцем товару і з якою метою він купується	<ul style="list-style-type: none"> <li>– споживчий ринок — окремі особи і господарства, які купують товари для особистого споживання;</li> <li>– ринок виробітків — організації, що купують товари для подальшого використання їх у процесі виробництва.</li> <li>ринок проміжних продавців — організації, що купують товари для наступного перепродажу їх з прибутком для себе;</li> <li>– ринок державних установ — державні організації, що купують товари або для наступного їх використання у сфері комунальних послуг, або для передачі цих товарів тим, кому вони потрібні;</li> <li>– міжнародний ринок — покупці за межами країни, включаючи закордонних споживачів, виробників, проміжних продавців, держави і установи.</li> </ul>

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

#### 1.4. Форми і засоби конкуренції.

Кожен вид конкуренції характеризує стан ринку, кількість учасників на ньому та їх інтереси. Звичайно функціонування ринку залежить від конкуренції і, навпаки, конкурентні відносини виникають завдяки ринку, а це дозволяє виокремити такі форми конкуренції (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

#### Форми конкуренції [6, с. 21]

Форми конкуренції	Загальна характеристика	Приклади
Функціональна	Виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством, поряд з товарами інших підприємств задовольняє конкретну потребу споживача. Подібні товари називаються товарно-родовими Конкурентами	Потреба споживача – відпочинок після роботи. Засоби для задоволення потреби: книги, спортивне знаряддя, музичні платівки
Предметна (формальна)	Є наслідком аналогічності товарів, що випускаються. Ведеться за різними марками одного й того ж товару, що випускаються різними підприємствами	Аналогічні товари різних підприємств – спортивний одяг, одяг для активного відпочинку та молодіжний одяг – торгових брендів Adidas, Reebok, Columbia
Видова (загальна)	Виникає між певними різновидами товару, що загалом задовольняють одну й ту ж потребу; при цьому існує хоча б один параметр, за яким вони розрізняються	Автомобілі одного класу, але з різним оснащенням

Так, функціональна конкуренція є характерною для підприємств, що пропонують на ринку товари-замінники і таким чином, задовольняють додаткові потреби покупців. Предметна або формальна конкуренція притаманна підприємствам-конкурентам, які виробляють товари одного асортименту. За умов видової конкуренції конкурентами вважають усіх виробників, які беруть участь у боротьбі за споживачів.

Насамперед, результативність використання методичних інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства визначається взаємодією товарних ресурсів з ринковим середовищем, у прагненні завоювати ширше коло покупців, отримати конкурентні переваги щодо збільшення обсягу реалізації продукції та, відповідно, цільового прибутку.

Цінова і нецінова конкуренції є тісно пов'язаними формами здійснення боротьби за купівельні фонди покупців. Нецінова конкуренція є прихованою, непрямую формою цінової конкуренції, на відміну від відкритої, прямої. Підприємства, що використовують методи нецінової конкуренції забезпечення власної конкурентоспроможності, начебто формально дотримується сталих цін, але продають за цими цінами товари різної якості або з різними умовами продажів. Продаж за однаковими цінами різних товарів і з різними умовами продажу рівнозначний неціновій конкуренції.

Цінова конкуренція – це вид конкуренції, який проявляється у зниженні цін на товари без зміни їх якості та властивостей, порівняно з цінами на аналогічну продукцію інших підприємств-аналогів. Через ціни встановлюються товарні відносини, які в певний момент вигідні підприємству. Це може відбуватися за рахунок зниження цін без істотної втрати прибутку, або підприємство може свідомо погодитися на тимчасову втрату частки (а у деяких випадках повністю) прибутку із різким зменшенням цін, з метою розорення конкурентів та захоплення більшої частки товарного ринку.

Відкрита цінова політика підприємства здійснюється за допомогою впровадження певних змін в обґрунтування величини отриманого цільового прибутку: зниження цін до рівня беззбитковості; зниження цін нижче від рівня беззбитковості; використання дисконтних карток.

За сучасних умов з розвитком споживчого ринку все більшого значення набуває прихована цінова конкуренція, що поділяється в торгівлі на дві групи: конкуренція «за товар»; конкуренція «за умовами продажу». Прихована цінова конкуренція проявляється не прямим зниженням ціни, а завдяки відмінностям споживчих властивостей товару, якісними умовами його реалізації.

Конкуренція «за товар» проявляється у прагненні підприємства захопити частку товарного ринку конкурента шляхом впровадження нового, більш якісного асортименту товарів при незмінному рівні продажних цін або часткового його зменшення. Конкуренція «за умовами продажу» охоплює різноманітні методи просування товарів для залучення покупців, а саме: збільшення терміну гарантійного обслуговування; застосування прийомів мікрмаркетингу; використання автоматизованих торгових систем; надання споживачам кредитів на



придбання продукції та інших пільг; використання прийомів бенчмаркінгу; зміна властивостей існуючої продукції; продаж продукції, характеристики якої призводять до зниження витрат і цін зокрема.

При неціновій формі конкуренції за моральними принципами ведення боротьби можна виокремити: законну (добросовісну) конкуренцію, недобросовісну конкуренцію.

Законна нецінова форма конкуренції характеризується використанням таких методів забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства, як: реалізація продукції, що задовольняє споживчий попит іншим чином або задовольняє потреби, які не існували раніше; продаж принципово нових товарів, враховуючи моду, престиж; використання Інтернету у реалізації продукції; надання додаткових послуг у процесі реалізації товарної продукції; розширення післяпродажного обслуговування; використання реклами; скорочення терміну постачання продукції на склади і в торгові зали; гарантування постачання продукції у визначений час року (з урахуванням сезонності попиту населення).

До законних методів забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства при неціновій формі конкуренції належать надання комплексу додаткових, супутніх послуг, технічної документації, інструкцій, рецептів у процесі реалізації продукції та розширення сфери післяпродажного обслуговування.

У сучасних умовах ринкових перетворень торговельні підприємства нерідко використовують методи особливого характеру забезпечення конкурентоспроможності – недобросовісну конкуренцію.

**Недобросовісна конкуренція** – це діяльність суб'єкта господарювання щодо одержання комерційної вигоди і забезпечення домінантної позиції на товарному ринку шляхом обману споживачів, партнерів, інших підприємств і державних органів. Так, до неї належать: фінансові махінації і спекуляції; економічне шпигунство; підкуп чиновників державного апарату; жорсткі, агресивні дії проти конкурентів; тиск на постачальників продукції і банківських установ з метою перешкоди отримання продукції і кредитів; переманювання кваліфікованих працівників або надання, пропонування їм матеріальних цінностей, майнових чи немайнових благ за неналежне виконання певних завдань; таємні угоди про єдину політику цін і поділ ринків збуту між окремими підприємствами тощо.

Звичайно негативним у підприємництві є процес використання методів нецінової незаконної форми конкуренції задля забезпечення власної конкурентоспроможності, що перешкоджають створенню загальноєвропейських принципів ведення бізнесу, розвитку морально-патріотичного клімату.

Загалом характер використання певних засобів одержання конкурентних переваг підприємством для досягнення більш сильної позиції залежить від факторів дії конкуренції, моральних принципів ведення конкурентної боротьби. Таким чином, конкуренція як примусово-стимулююча сила змушує підприємство боротися за збільшення прибутку за допомогою пошуку нових форм і методів ведення бізнесу, використовуючи новітні технології, сучасні способи орга-

нізації стратегічного управління, а також є внутрішньою рушійною силою ринку, що стимулює і підтримує його життєздатність.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Які підходи існують до тлумачення поняття «конкуренція»?
2. Що таке «економічна конкуренція»?
3. Перерахуйте умови виникнення конкуренції.
4. Що виступає об'єктом конкуренції?
5. Що виступає предметом конкуренції?
6. Наведіть визначення конкуренції у трактуванні Закону України «Про захист економічної конкуренції».
7. Перелічіть функції конкуренції на ринку.
8. Охарактеризуйте сутність алокаційної функції конкуренції.
9. Назвіть економічні теорії, завдяки яким сформовано сутність поняття конкуренції.
10. У якій теорії вперше визначено конкуренцію як механізм, що сприяє вирішенню проблеми економічної результативності та є рушійною силою прогресу?
11. У працях якого вченого конкуренція розглядається як прояв ефективного використання конкурентних переваг підприємством?
12. За якої теорії конкуренція розпочинається на етапах проектування нових потреб суспільства?
13. Розкрийте сутність теорії інтелектуального лідерства.
14. За якими ознаками класифікуються види конкуренції?
15. Які чотири типи ринків виділяють економісти?
16. Наведіть приклади чистої монополії в економіці.
17. Як класифікуються ринки за критерієм законодавства?
18. Охарактеризуйте форми конкуренції та наведіть приклади.
19. Назвіть форми цінової та нецінової конкуренції. Охарактеризуйте їх.
20. Перелічіть засоби, які використовують в умовах цінової та нецінової конкуренції.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : із змінами, внес. згідно із законом № 2269–VIII від 18.01.2018 // Законодавство України : [сайт]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 05.05.2018).
2. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс] : Закон України, із змінами, внес. згідно із законом № 2269–VIII від 18.01.2018 // Законодавство України : [сайт]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 05.05.2018).

3. Про захист від недобросовісної конкуренції [Електронний ресурс]: Закон України, із змінами, внес. згідно із законом №782–VIII від 12.11.2015 // Законодавство України : [сайт]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/236/96> (дата звернення 05.05.2018).

4. Архипов А. М. Формирование и развитие теории конкуренции в истории экономической мысли : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Архипов Алексей Михайлович ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. – М., 2008. – 29 с.

5. Економічна теорія : навч. посіб. / [М. Х. Корецький, О. І. Дацій, Г. М. Кульнева, І. І. Вініченко та ін.] – Київ : ЦУЛ, 2007. – 256 с.

6. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омельяненко та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2006. – 527 с.

7. Масляева О. О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність» : детінізація та систематизація [Електронний ресурс] / О. О. Масляева. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=737> (дата звернення 05.05.2018).

8. Основи економічної теорії : навч. посіб. / [С. В. Мочерний, С. А. Єрохін, Л. О. Канищенко та ін.; за ред. С. В. Мочерного]. – Київ : Академія, 1997. – 462 с.

9. Політична економія : навч. посіб. / [Г. А. Оганян, В. О. Паламарчук, А. П. Румянцев та ін.; за заг. ред. Г. А. Оганяна]. – Київ : МАУП, 2003. – 520 с.

10. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. канд. экон. наук : 08.06.01 / Полтавська Євгенія Олександрівна ; Харків. держ. экон. ун-т. – Харків, 2004. – 188 с.

11. Смолин Г. В. Господарське право України: (особлива частина) : навч. посіб. / Г. В. Смолин. – Львів : ЛьвДУВС, 2010. – 579 с.

12. Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до іноваційно-інформаційної економіки / В. Юхименко // Наук. вісн. Київ. нац. торгов.-екон. ун-ту. – 2010. – № 2. – С. 17–26.

## ТЕМА 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

### *Перелік питань*

2.1. Сутність, основні елементи, мета та інструментарій державної політики в сфері регулювання конкуренції.

2.2. Характеристика основних світових систем конкурентного законодавства.

2.3. Конкурентна політика України.

### **2.1. Сутність, основні елементи, мета та інструментарій державної політики в сфері регулювання конкуренції.**

*Державне регулювання конкуренції (ДРК)* – це комплекс заходів, засобів та методів, які застосовує держава в особі уповноважених органів з метою попередження та зменшення негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання та посилення позитивних рис конкуренції.

Причиною ДРК є наявність у конкуренції негативних рис, що завдають шкоди конкурентному середовищу, більшості його учасників – виробників та споживачів; у зв'язку з цим держава змушена втручатися в конкуренцію для підтримання значного рівня конкурентності ринкового середовища, захисту законних інтересів економічно слабких його учасників (дрібних та середніх виробників, споживачів).

Мета ДРК полягає у:

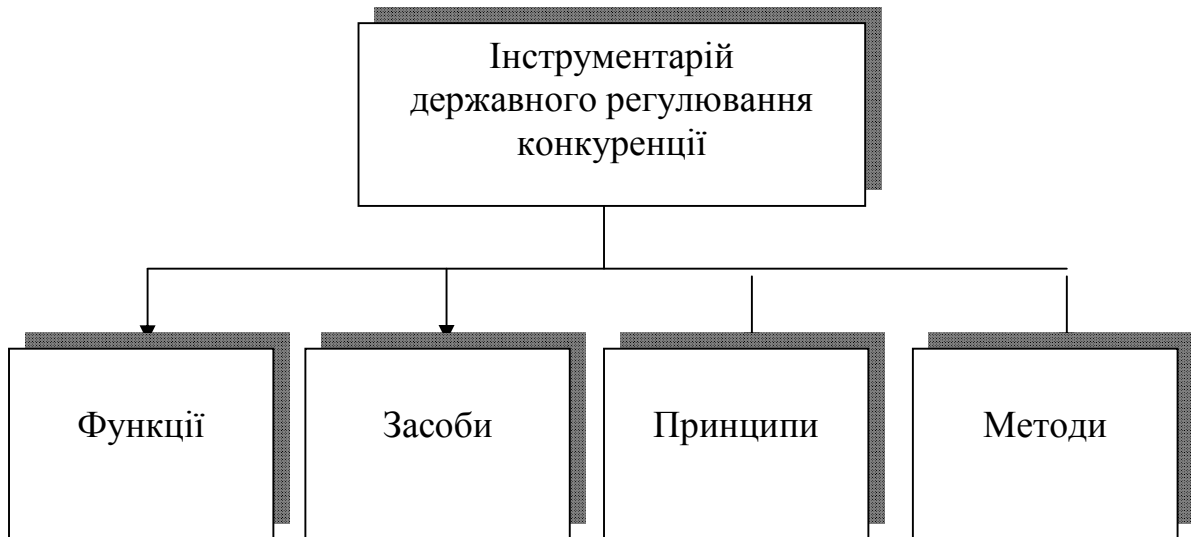
– задоволенні потреб населення як кінцевих споживачів, що досягається шляхом захисту прав споживачів як економічно слабшої сторони у відносинах із товаровиробниками;

– забезпеченні свободи конкуренції, що стимулює розвиток суперництва між товаровиробниками за споживачів і, відповідно, сприяє вдосконаленню виробництва та продажу товарів, розширенню їх асортименту, поліпшенню якості, оптимізації ціни;

– сприянні підприємству, що забезпечує безперешкодний вибір та втілення заохочуваної законодавством господарської діяльності, а в кінцевому підсумку – поживлення конкуренції на ринку;

– захисті національного товаровиробника, що відповідає інтересам національної економіки та сприяє економічній самостійності України.

Держава, яка здатна не лише забезпечувати збалансований розвиток економіки підприємства, а й контролювати механізми дії неекономічних інститутів, може формувати соціально-економічну стратегію використання конкурентних переваг із врахуванням особливостей політичної, територіальної, соціальної, культурної та інших підсистем сфери обслуговування. Таким чином, держава у сфері конкурентних відносин виконує низку функцій, використовуючи методи та засоби впливу на їх рівень (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Інструментарій державного регулювання конкуренції**

Принципи державного регулювання конкуренції:

- мінімальне пряме втручання держави в економічні процеси;
- опосередкований вплив на підприємства через використання нормативно-правових інструментів.

Функції державного регулювання конкуренції:

- законодавчо-правове регулювання;
- підтримка конкуренції;
- стимулювання інноваційної та інвестиційної діяльності;
- гарантування прав і свобод підприємств;
- моніторинг та регулювання конкурентних відносин.

Основною функцією держави є законодавчо-правове регулювання конкуренції, яке спрямоване на визначення порядку формування, функціонування та контролю підприємницької діяльності. З цієї точки зору підтримка конкуренції виявляється в обов'язковій діяльності держави в особі її органів та посадових осіб зі створення умов для виникнення, розвитку та існування добросовісної конкуренції, а також недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірного обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції.

**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. Таким чином, 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.

Вагомою функцією держави у сфері конкуренції має стати регулювання інноваційних процесів та інвестиційної діяльності. Це зрозуміло, оскільки економічний розвиток кожної країни є наслідком її науково-технічного прогресу й відбувається насамперед через науково-технічні та організаційні інновації. Саме вони, як локомотиви, тягнуть за собою модернізацію та перебудову всієї економіки.

В основу законодавчих гарантій прав і свобод підприємців покладено принципи єдиного економічного простору, вільного пересування товарів, робіт, послуг, свободи економічної діяльності та підтримки конкуренції. В межах конкурентних відносин ці гарантії закріплено в законодавстві про захист економічної конкуренції, яке складається з положень Конституції України, законів України, указів Президента України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, а також відомчих нормативних актів Антимонопольного комітету України та інших міністерств і відомств. До організаційних гарантій у сфері підтримки конкуренції належить діяльність органів судової й виконавчої влади.

Під час цієї діяльності підприємства стають учасниками горизонтальних і вертикальних правовідносин, суб'єктами яких є держава в особі своїх уповноважених органів (посадових осіб) та інші підприємства. Так, горизонтальні відносини виникають між суб'єктами господарювання, які діють на конкретному товарному ринку. А вертикальні відносини виникають між суб'єктами господарювання та органами влади. В їх основу покладено обов'язок держави здійснювати захист конкуренції.

Методи державного регулювання конкуренції поділяються на три групи:

- фінансово-економічні (кредитно-грошове регулювання);
- законодавчі (нормативно-правове поле);
- адміністративні (ліцензування, нормування, стандартизація).

За формами впливу на господарську діяльність суб'єктів конкуренції методи державного регулювання поділяють на дві групи:

– методи прямого впливу (адміністративного характеру), до яких належать державні замовлення, різноманітні ліміти, централізовано встановлені ціни, обмеження, штрафи, дозволи, ліцензії, квоти, а також методи бюджетного датування і цільового фінансування сфери обслуговування);

□ – методи непрямого (опосередкованого) впливу, до яких належать податкове регулювання, регулювання через політику прискореної амортизації, методи стимулювання конкуренції.

Засоби державного регулювання конкуренції:

- належна фінансова і кредитна політика (державний бюджет);
- національні цільові фонди;
- державний, банківський і комерційний кредити;
- відлагоджена податкова система.

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;
- поділ ринків;
- тарифне обслуговування імпорту та експорту товарів.

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; квотування і ліцензування певних видів діяльності; заходи щодо стимулювання малого бізнесу шляхом надання податкових пільг, дотацій та пільгових кредитів; спрощення умов організації бізнесу у даній галузі;

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

3) регулювання експорту та імпорту продукції на основі ліцензування і квотування, зміни митної політики;

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

5) державна стандартизація продукції, технологій, умов безпеки і екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища;

6) регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю;

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

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

Негативні моменти, що на сучасному етапі впливають на конкурентне середовище в Україні: надмірна частка монополізованих ринків в Україні (більше 30%); високий рівень концентрації української економіки (100 найбільших підприємств дають майже половину промислового виробництва, а тому числі 10 найбільших – близько 20%) [11]; нерівність умов конкуренції на багатьох ринках

України; численність порушень законодавства про захист економічної конкуренції з боку суб'єктів господарювання та владних структур. Тому завданнями уряду є реалізація спеціальних програм підтримки вільного підприємництва, подолання монополізму та захисту ринку від недобросовісної конкуренції.

## **2.2. Характеристика основних світових систем конкурентного законодавства.**

У країнах з розвинутою ринковою економікою процеси створення конкурентного ринкового середовища і, відповідно, антимонопольного законодавства відбуваються по-різному, з урахуванням накопиченого досвіду. Загалом на сучасному етапі сформувалися три системи антимонопольного регулювання.

**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 – це антитрестовське законодавство, в Японії – антимонопольне, у більшості країн-членів ЄС – боротьба з обмеженою діловою практикою, у Германії, Австрії, Швейцарії – картельне законодавство), у тому числі, на початку 90-х рр. його прийнято в усіх країнах СНД і Балтії.

Загалом на сучасному етапі сформувалися три моделі антимонопольного регулювання у світовій економіці (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

### **Моделі антимонопольного регулювання у світовій економіці [9, с. 67–68]**

Назва моделі	Характеристика
1	2
Американська	Діє в США, Чилі та деяких інших країнах, ґрунтується на принципі заборони, тобто формальної юридичної заборони монополістичної практики як такої; найбільш формалізована і жорстка парадигма системи антимонопольного захисту суспільства, що існує вже більше 110 років; інтереси підтримки конкуренції на національному ринку мають явний пріоритет порівняно з іншими завданнями економічного розвитку країни, зокрема і з збереженням не конкурентоспроможних виробництв і компаній; виняток – захист внутрішнього ринку від демпінгу



1	2
Європейська	Прийнята в країнах ЄС і низці інших країн, в основу якої покладений принцип контролю і регулювання і сформува-лася набагато пізніше, ніж в США, – після Другої світо-вої війни; монополістична діяльність, що діє в межах ЄС, загалом не виключається, не забороняється, але допуска-ється, поки не порушує встановлених у законі умов; сис-тема є по суті протекціоністською щодо серйозної конку-ренції зовні; порівняно з американською системою, підт-римка конкуренції має менший пріоритет, ніж збереження національних виробників серед країн ЄС, допускаються способи партнерської взаємодії, що визнаються антикон-курентними в США
Японська	Сьогодні також розповсюдилася на Південну Корею та інші нові «азіатські тигри»; підтримка конкуренції між національними компаніями на внутрішньому ринку не тільки посту-пається за пріоритетністю загальній експортній експансії, але і повністю підпорядкована цій меті; для забезпечення за-хоплення й утримання позицій на міжнародних ринках до-пускаються форми партнерської взаємодії, що явно суперечить інтересам конкуренції між національними компаніями, у тому числі і на внутрішньому ринку

Основи створення системи антимонопольного законодавства, яка визна-чала правила і порядок захисту конкуренції в різних напрямках, були вперше розроблені в США завдяки прийнятим законам Шермана (1890 р.), Клейтона (1914 р.), Робінсона-Патмана (1936 р.).

Так, антитрестівське законодавство США – це одна із специфічних форм державного регулювання економіки, спроба регулювати ринкові відносини, рі-вень і масштаби конкуренції з метою підвищення ефективності економіки. За такої моделі держава дає можливість компаніям і приватним особам самостійно домагатися успіху – або терпіти невдачі залежно від їх заслуг на відкритих рин-ках за умов вільної конкуренції.

Європейська конкурентна політика побудована на принципах регулю-вання і обмеження монополістичної діяльності, на відміну від законодавства американського типу, де монополії є формально забороненими. Зокрема, досить високу ефективність конкурентної політики в європейських країнах забезпечує так званий перехресний контроль, коли процес реалізації конкурентної політи-ки розділений між кількома органами: один здійснює розслідування, другий приймає рішення, третій (дорадчий) дає незалежну оцінку того, що відбувається у сфері конкуренції.

Порівняльна характеристика Американської та Європейської систем конкурентного законодавства представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Порівняльна характеристика Американської та Європейської систем конкурентного законодавства [10, с. 25]**

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

Розвиток антитрестівського регулювання Японії свідчить про те, що за наявності загальних тенденцій антитрестівське законодавство кожної країни відображає її культурно-історичні та соціальні особливості й традиції. Побудована за принципом американського законодавства і принесена американськими окупаційними військами, система антимонопольного регулювання розглядає конкуренцію в 2-х аспектах: як відносини між постачальниками однорідної продукції кінцевим споживачам (за горизонталлю) і як відносини підприємств конкурентів (за вертикаллю). Жодне підприємство в Японії не може здійснити горизонтальне злиття чи об'єднання, якщо результатом буде значне обмеження конкуренції у відповідній галузі. Зокрема, у японському законодавстві є положення, що обмежують вертикальну інтеграцію і створення монополістичних ситуацій на її основі. Ці положення не мають аналогій в антимонопольному праві інших країн.

Забороняється формування цілої низки холдингових компаній на території Японії, в тому числі холдингів іноземних компаній.

Загалом сучасне антимонопольне регулювання з боку державних органів можна звести до трьох груп заходів:

- адміністративно-правовий вплив у вигляді: заборони монополії в будь-якій галузі господарства; розпуску існуючих монополістичних об'єднань; розчленування монополій на низку самостійних виробництв;

- адміністративно-економічний вплив, спрямований на: переслідування державою торговців, що здійснюють цінову дискримінацію (завищення цін, не обумовлене витратами виробництва); переслідування торговців, що здійснюють фальсифікацію товарів шляхом використання реклами; заборону позаекономічного впливу на контрагентів шляхом змови з метою надання спільного впливу на зміну ринкової ситуації;

- економічний вплив, за якого держава: використовує різні прийоми ведення податкової політики, які змушують монополію призначати ціни на продукцію, що випускається, близькі до умов вільної конкуренції; заохочує випуск товарів-замінників (різноманітність товарів особистого і продуктивного споживання знижує попит на товари монопольного виробництва); забезпечує розширення ринку за рахунок встановлення міжнародних економічних зв'язків і збільшення імпорту та поширення наукових і технологічних знань.

Основна відмінність між системами антимонопольного законодавства в Америці, Європі та Японії – у співвідношенні пріоритетності антимонопольної й індустріальної політики. У США антимонопольна політика переважає над індустріальною (за винятком сільськогосподарської, НІОКР по розробці експортної продукції і деяких інших небагаточисельних випадків), тобто завдання підтримки конкуренції ставиться вище за інші завдання розвитку економіки в цілому і окремих галузей і секторів. У ЄС і Японії індустріальна політика фактично переважає над антимонопольною (збереження рівня виробництва, підвищення конкурентоспроможності національної промисловості і експансія на зовнішніх ринках є більш пріоритетною, ніж підтримка конкуре-

нції). Фактично легалізовані картелі в хронічно депресивних галузях, що характеризуються надлишком і низьким рівнем завантаження потужностей, зокрема, в металургії і вугільній галузі. Реструктуризація таких галузей відбувається не на початкових етапах конкуренції як в США, а при втручанні держави або наддержавних органів у випадку з ЄС.

До особливості державного регулювання можна віднести те, що в країнах Західної Європи і Японії до монополій відносяться спокійніше, ніж в США, розглядаючи їх як іншу форму конкуренції. У Великобританії, Німеччині, Франції, Бельгії, Голландії політика по відношенню до конкуренції є важливим інструментом державного регулювання економіки. У Греції, Іспанії, Португалії антимонополні закони застосовуються порівняно недавно і носять обмежений характер.

Для антимонопольного законодавства західноєвропейських країн характерно вилучення з сфери його дії націоналізованих підприємств в таких галузях, як чорна металургія, суднобудування, текстильна промисловість, ряд галузей добувної промисловості. У деяких країнах (Великобританія, Німеччина, Австрія, Ірландія, Фінляндія) з антимонопольного законодавства виключені сільське господарство, рибальство, лісове господарство, видобуток вугілля, зв'язок, страхування. У країнах Східної і Центральної Європи антимонопольна практика знаходиться на стадії становлення і близька за своєю суттю до західноєвропейської.

У тому випадку, коли рівень монополізації економіки не дозволяє розвивати ринкові відносини, стримує конкуренцію, в країнах з розвиненою ринковою економікою здійснюється політика демонополізації. Її ключові напрями: принципове або ініціативне розукрупнення, зокрема розділення господарюючих суб'єктів, створення паралельних виробничих структур, внутрішньофірмова диверсифікація (міжгалузевий перелив) капіталу, стимулювання конкуренції різних напрямів усередині фірми, залучення іноземних інвестицій. Можуть бути і жорсткіші заходи демонополізації економіки (уряд післявоєнної Японії не дозволив починати виробництво ні в одній з галузей господарства до тих пір, поки в них не з'явиться щонайменше три потенційні конкуренти.

У багатьох країнах застосовуються також спеціальні закони, спрямовані на протидію недобросовісної конкуренції, включаючи шахрайство в торгівлі та виробництві.

### **2.3. Конкурентна політика України.**

Чинне законодавство України передбачає, з одного боку, комплекс заходів щодо захисту економічної конкуренції, а з іншого – певну підтримку національних товаровиробників, що спрямовано на підвищення їх конкурентоспроможності. Відповідно до ст. 10 Господарського кодексу України одним з основних напрямків економічної політики держави є «антимонопольно-конкурентна політика, спрямована на створення оптимального конкурентного середовища діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення їх взаємодії на умовах не-

допущення проявів дискримінації одних суб'єктів іншими, насамперед у сфері монопольного ціноутворення й за рахунок зниження якості продукції, послуг, сприяння зростанню ефективної соціально орієнтованої економіки» [1].

Серед основних законів та підзаконних актів, що регулюють конкурентні відносини в Україні, слід назвати, в першу чергу, Конституцію України, абзац третій 42-ї статті якої каже про наступне: «Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом».

Інші закони і законодавчі акти України:

– Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210;

– Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 року № 236/96;

– Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року № 3659;

– Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 3 грудня 1990 року № 507;

– Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22 грудня 1998 року № 330;

– Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» від 22 грудня 1998 року № 331;

– Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» від 22 грудня 1998 року № 332;

– Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року № 1682;

– Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року № 1576;

– Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436;

– Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» від 5 березня 2002 року № 49-р;

– Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання» від 12 лютого 2002 року № 27-р.

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. Для забезпечення державного контролю за додержанням законо-

давства про захист економічної конкуренції, захисту інтересів суб'єктів господарювання та споживачів від його порушень утворено спеціальний державний орган – Антимонопольний комітет України.

Основні завдання Антимонопольного комітету України: здійснення державного контролю за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції; захист законних інтересів суб'єктів господарювання та споживачів шляхом застосування заходів щодо запобігання і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції, накладання стягнень за порушення цього законодавства у межах своїх повноважень; сприяння розвитку добросовісної конкуренції у всіх сферах економіки.

В табл. 2.3 представлена інформація про види відповідальності за недобросовісну конкуренцію в Україні.

*Таблиця 2.1*

**Види відповідальності за недобросовісну конкуренцію в Україні**

Вид відповідальності	Пояснення
1	2
Накладання штрафів на господарюючих суб'єктів – юридичних осіб та їх об'єднання	Вчинення господарюючими суб'єктами – юридичними особами та їх об'єднаннями дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, тягне за собою накладання на них Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями штрафів у розмірі до трьох відсотків виручки від реалізації товарів, виконання робіт, надання послуг господарюючого суб'єкта за останній звітний рік, що передував року, в якому накладається штраф. У разі якщо обчислення виручки господарюючого суб'єкта неможливе або виручка відсутня, штрафи, зазначені у частині першій цієї статті, накладаються у розмірі до п'яти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.
Накладання штрафів на юридичних осіб, їх об'єднання та об'єднання громадян, що не є господарюючими суб'єктами	Вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, юридичними особами, їх об'єднаннями та об'єднаннями громадян, що не є господарюючими суб'єктами, тягне за собою накладання на них Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями штрафів у розмірі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

1	2
Відшкодування збитків	Збитки, заподіяні внаслідок вчинення дій, визначених Законом як недобросовісна конкуренція, підлягають відшкодуванню за позовами заінтересованих осіб у порядку, визначеному цивільним законодавством України.
Адміністративна відповідальність громадян	Вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, громадянами, які займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи, тягне за собою накладення адміністративного стягнення згідно із законодавством. Вчинення в інтересах третіх осіб дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, громадянами, що не є підприємцями, тягне за собою накладення адміністративного стягнення згідно із законодавством.
Вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця)	У разі встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки, передбаченого статтею 4 цього Закону, або факту копіювання виробів, передбаченого статтею 6 цього Закону, заінтересовані особи можуть звернутися до Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень із заявою про вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням або копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) як у виробника, так і у продавця. Порядок використання вилучених товарів визначається Кабінетом Міністрів України. Вилучення товарів із неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) застосовується у разі, коли можливість змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) не може бути усунена іншим шляхом.
Спростування неправдивих, неточних або неповних відомостей	У разі встановлення факту дискредитації господарюючого суб'єкта (підприємця) Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення мають право прийняти рішення про офіційне спростування за рахунок порушника поширених ним неправдивих, неточних або неповних відомостей у строк і спосіб, визначені законодавством або цим рішенням.

Правове становище Антимонопольного комітету України визначено Законом України «Про Антимонопольний комітет України», а його діяльність щодо контролю за концентрацією суб'єктів господарювання, розгляду заяв та справ про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарю-

вання, розгляду справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції та про недобросовісну конкуренцію регламентують закони України «Про захист економічної конкуренції» та «Про захист від недобросовісної конкуренції».

З метою запобігання монополізації товарних ринків, зловживанню монопольним (домінуючим) становищем, обмеженню конкуренції органи Антимонопольного комітету України здійснюють державний контроль за концентрацією суб'єктів господарювання.

Контроль за економічною концентрацією – одна з важливих форм реалізації конкурентної політики держави, що забезпечує запобігання монополізації економіки і конкурентних ринків, захист інтересів споживачів і підприємців, гарантує створення й зберігання рівних можливостей у конкуренції для всіх суб'єктів господарювання.

### **Запитання для самоконтролю**

1. У яких формах реалізується державна політика в сфері регулювання конкуренції?
2. Назвіть функції державного регулювання конкуренції. Охарактеризуйте їх.
3. Які методи використовуються державою для регулювання конкуренції?
4. На яких принципах здійснюється державне регулювання конкуренції?
5. Назвіть основні засоби, що використовуються державою для регулювання конкуренції?
6. Які додаткові засоби можуть використовуватись державою для регулювання конкуренції?
7. У чому полягає суть державного регулювання конкуренції?
8. Назвіть основні моделі антимонопольного регулювання у світовій економіці, дайте їх характеристику.
9. Проаналізуйте основні світові системи конкурентного законодавства.
10. У чому полягає основна відмінність між системами антимонопольного законодавства в Америці, Європі та Японії?
11. Проаналізуйте сутність конкурентної політики України.
10. Перелічіть напрямки державної конкурентної політики.
11. Проаналізуйте основні особливості конкурентного законодавства України.
12. Які законодавчі акти регламентують порядок конкурентної поведінки підприємств в умовах ринкової економіки України?
13. Охарактеризуйте перспективи реалізації конкурентної політики в Україні.
14. Назвіть види відповідальності за недобросовісну конкуренцію в Україні.
15. Які основні завдання Антимонопольного комітету в Україні?



## Перелік рекомендованої літератури

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : із змінами, внес. згідно із законом № 2269–VIII від 18.01.2018 // Законодавство України : [сайт]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 05.05.2018).
2. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс] : Закон України, із змінами, внес. згідно із законом № 2269–VIII від 18.01.2018 // Законодавство України : [сайт]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 05.05.2018).
3. Про захист від недобросовісної конкуренції [Електронний ресурс]: Закон України, із змінами, внес. згідно із законом №782–VIII від 12.11.2015 // Законодавство України : [сайт]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/236/96> (дата звернення 05.05.2018).
4. Бабич Л. М. Мікроекономіка [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. М. Бабич. – Режим доступу: [http://lubbook.net/book\\_392.html](http://lubbook.net/book_392.html). (дата звернення 05.05.2018).
5. Вінник О. М. Господарське право : навч. посіб. / О. М. Вінник. – [2-е вид., змін. та доп.]. – Київ : Правова єдність, 2008. – 766 с.
6. Економіка підприємства : підруч. / [за заг. ред. С. Ф. Покропивного]. – [вид. 3-є, без змін]. – Київ : КНЕУ, 2006. – 528 с.
7. Економічна теорія (Політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка) : навч. посіб. / [уклад.: Л. В. Білецька, О. В. Білецький, В. І. Савич]. – [2-е вид., перероб. та доп.]. – Київ : ЦНЛ, 2009. – 688 с.
8. Зарубежные подходы в реализации конкурентной политики [Электронный ресурс] / К. Б. Каленов, В. А. Кочнев, Б. М. Тулинов, С. В. Чемезов. – Режим доступа: [www.library.mephi.ru/data/scientificsessions/2008/t15/1-1-7.doc](http://www.library.mephi.ru/data/scientificsessions/2008/t15/1-1-7.doc). (дата обращения 05.05.2018).
9. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омельяненко та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2006. – 527 с.
10. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підруч. / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Харків : ІНЖЕК, 2010. – 320 с.
11. Марков Б. М. Антимонопольне регулювання: зарубіжний досвід та межі його адаптації до реалій України [Електронний ресурс] / Б. М. Марков. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2834> (дата звернення 05.05.2018).
12. Муржак Ю. В. Антимонопольне регулювання: світовий досвід та застосування його в Україні [Електронний ресурс] / Ю. В. Муржак, І. П. Бахновська. – Режим доступу: <http://int-konf.org/konf052013> (дата обращения 05.05.2018).
13. Правознавство : навч. посіб. / [за заг. ред. С. М. Тимченка, Т. О. Коломоєць]. – Запоріжжя : Вид-во Запоріз. нац. ун-ту, 2007. – 588 с.
14. Удалов Т. Г. Конкурентне право України : навч. посіб. / Т. Г. Удатов. – Київ : Школа, 2004. – 496 с.

### ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

#### Перелік питань

- 3.1. Сутність та структура зовнішнього середовища підприємства.
- 3.2. Особливості конкурентного середовища вітчизняних підприємств.
- 3.3. Методичні основи оцінки конкурентного середовища підприємства.
- 3.4. Оцінка стратегічного протистояння підприємств-конкурентів.

#### 3.1. Сутність та структура зовнішнього середовища підприємства.

Будь-яке підприємство ринкової економіки має тісний зв'язок із зовнішнім середовищем, органічною частиною якої виступає конкурентне середовище.

Сукупність зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, умови та результат взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальноринкову ситуацію в галузі формують конкурентне середовище. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу – відносинами між ними. Конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя.

У концептуальному плані структура зовнішнього середовища може бути описана як ієрархічна модель (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Ієрархічна модель середовища діяльності підприємства

Відповідно до ієрархічної моделі (рис.3.1) середовище діяльності конкретного підприємства (і конкурентне середовище зокрема) складається з трьох різних середовищ:

- внутрішнє середовище – перебуває під впливом і контролем підприємства;
- мікросередовище – середовище прямого впливу, ділове простір фірми;
- макросередовище – середовище непрямого впливу, в якій формуються основні економічні, соціальні, політичні, технологічні та інші умови, що впливають на діяльність підприємства.

Конкурентне середовище є системою взаємовідносин, для якої характерні такі риси, як:

- а) цілісність;
- б) ієрархічна структура (єдність зв'язків між елементами, їх ієрархія);
- в) взаємодія, взаємозалежність (взаємний вплив елементів);
- г) спрямованість (здатність системи розвиватися відповідно до визначеної мети).

Такий підхід ґрунтується на тому, що конкурентне середовище для суб'єкта господарювання – це обумовлений стан ринку, результат дії окремих, економічних агентів, у тому числі й держави. Суб'єкту господарювання, який сам є елементом конкурентного середовища, необхідно для виживання оперативно реагувати на велику кількість чинників, які генерують не тільки конкуренти, але й держава, інститути колективного захисту.

Таким чином, **конкурентне середовище** – це складна економічна категорія, яка характеризує взаємодію окремих суб'єктів господарювання, держави, інститутів колективного захисту, факторів зовнішнього і внутрішнього видів впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та вагомість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.

Оскільки ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, класифікація останнього повинна бути більш диференційована за окремими критеріями (рис.3.2).

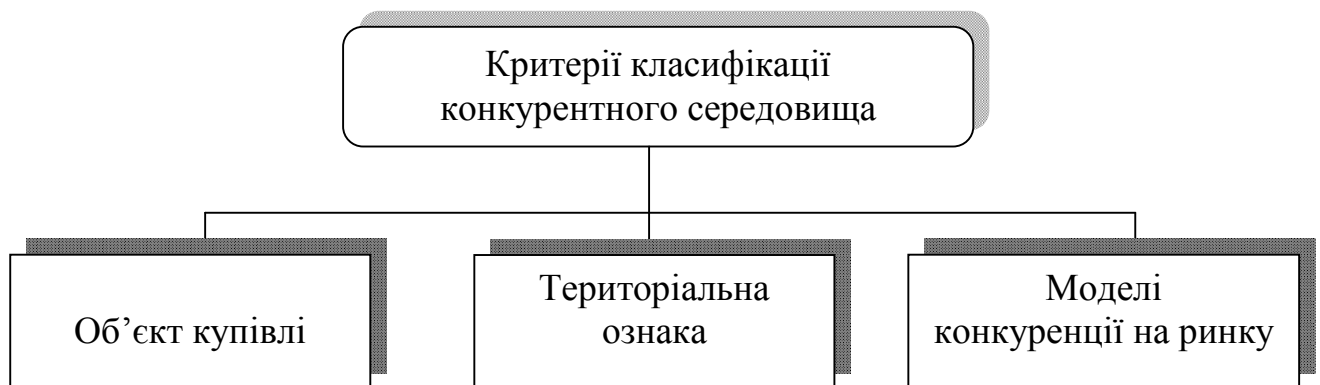


Рис. 3.2. Критерії класифікації конкурентного середовища

За об'єктом купівлі виділяють такі види конкурентного середовища:

– конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання (конкурентне середовище товарів тривалого та короткочасного використання);

– конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище 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 (конкурентне середовище грошей та конкурентне середовище цінних паперів); конкурентне середовище трудових ресурсів.

За територіальною ознакою виділяють:

– 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 границі 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 відрізняють такі види конкурентного середовища:

– конкурентне середовище досконалої конкуренції;

– конкурентне середовище чистої монополії (види: конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетареальної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії.);

– конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними);

– конкурентне середовище монополістичної конкуренції [16, с. 39–40].

### 3.2. Особливості конкурентного середовища вітчизняних підприємств.

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

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

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

У підприємницькій системі України значна роль належить великим підприємствам слабоконкурентних галузей, що є характерною рисою олігополістичної конкуренції. Внаслідок того, що суб'єкти такої конкуренції мають значні фінансові й ринкові можливості, вони в змозі диктувати умови на ринку й реалізовувати свою монополістичну владу. Як правило, економічно самостійні великі господарські одиниці, особливо в умовах перехідної економіки, використовують такі методи підвищення мікроекономічної ефективності, які не відображають реальних результатів їх господарської діяльності. До таких методів слід віднести не економію за рахунок масштабів виробництва, раціонального використання факторів виробництва, а диктат цін, проведення узгодженої цінової політики, розподіл ринків збуту тощо. Однак в Україні можна виділити деякі конкурентні умови, які є сприятливими для конкурентних трансформаційних змін в економіці. Серед них слід зазначити такі, які мають мікро- і макроекономічне походження:

1) сприятлива для продавців кон'юнктура ринку. Оскільки в сучасних умовах ринок споживчих товарів і послуг є ще не досить заповненим і конкурентним, існують можливості для підприємств заповнювати ринкові ніші й задовольняти зростаючий попит населення за наявності достатніх ресурсів;

2) низькі бар'єри входу на окремі ринки, необхідність здійснення незначних початкових капіталовкладень. Відсутність значних обмежень для входу на певні

ринки й незначні капіталовкладення, необхідні для організації нового виробництва, сприятливо впливають на трансформації конкурентного середовища, особливо на регіональних ринках переробної промисловості агропромислового комплексу. Крім того, у багатьох випадках зниження рівня монополізації ринків забезпечується завдяки розширенню сфери застосування операцій із давальницькою сировиною;

3) розширення технологічних знань. Зі становленням ринкової економіки в Україні почали з'являтися нові товари, виробництво яких передбачало використання принципово нових технологій. На початку 90-х років XX ст. ще не відчувалася серйозна конкуренція між виробниками зазначених товарів, але такі виробники були представлені на ринку, що мав ознаки слабкоконкурентного, у незначній кількості. Однак зараз внаслідок розширення технологічних знань помічається значне посилення конкуренції. Все це викликано насамперед збільшенням кількості підприємств-конкурентів і посиленням цінової й нецінової конкуренції між ними.

Серед причин макроекономічного походження можна виділити такі:

1) посилення відкритості національної економіки. Зовнішня торгівля сприяє участі вітчизняних товаровиробників у міжнародній конкуренції. Це активізує технологічний процес, стимулює вітчизняних виробників до зниження витрат, підвищення якості продукції й відновлення асортименту продукції. Такі наслідки деякою мірою спостерігаються в сучасній економіці України. Особливої уваги заслуговує підвищення рівня конкуренції та якісне відновлення асортименту продукції у харчовій промисловості. Тобто з посиленням відкритості економіки послаблюється домінування на ринку окремих підприємств. Це відбувається, по-перше, за рахунок появи нових товарів-субститутів і конкурентних товарів іноземного виробництва; по-друге, за рахунок удосконалення й створення нових товарів-аналогів вітчизняного виробництва. Слід зазначити, що в окремих випадках реалізація протекціоністської політики призводить до монополізації окремих ринків з усіма її негативними наслідками;

2) руйнування адміністративних обмежень у міжрегіональній міграції товару. Із впровадженням антимонопольного законодавства та створенням контролювальних органів, адміністративні бар'єри на значній кількості товарних ринків було ліквідовано. Наслідком цього стали трансформація ринкового середовища й надання йому конкурентного характеру, оскільки, по-перше, збільшилася кількість виробників, які пропонують схожу або ідентичну продукцію за рахунок міжрегіональної реалізації товарів; по-друге, збільшився асортимент продукції за рахунок появи товарів-субститутів; по-третє, зменшилася відносна частка на ринку окремих підприємств;

3) прийняття й реалізація приватизаційних програм. Як відомо, приватизація середніх і великих підприємств проводилася в Україні шляхом їх перетворення в акціонерні товариства. Останні часто є великими за розміром підприємствами. Однак наявність великих підприємницьких структур ще не означає за-

перечення існування конкурентного середовища, якщо поруч із великими підприємствами функціонують малі й середні підприємства [16].

Слід зазначити, що велика частка таких ринків належить до потенційно конкурентних (ринки продукції машинобудування, металургії, хімічної продукції). У деяких областях залишаються монополізованими потенційно конкурентні ринки хліба й хлібобулочних виробів, послуг щодо зберігання й роздрібно торгівлі нафтопродуктами, побутових послуг. При цьому можливості для демополізації відповідних ринків шляхом поділу існуючих на них суб'єктів господарювання, як правило, не великі. Крім того, розукрупнення підприємств-монополістів, які функціонують на вищезгаданих загальнодержавних ринках, може заподіяти значну шкоду їх конкурентоспроможності стосовно іноземних конкурентів й у результаті, призвести не до посилення, а до послаблення конкуренції. Основними заходами розвитку конкуренції в таких умовах є залучення нових суб'єктів господарювання на ринки з високим рівнем концентрації, ліквідація перешкод для вступу на них [17].

### **3.3. Методичні основи діагностики конкурентного середовища підприємства.**

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

*Діагностика конкурентного середовища* – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності. Результатом діагностики конкурентного середовища є визначення поточного та перспективного станів цього середовища.

Діагностика конкурентного середовища – невід'ємна частина дослідження конкурентоспроможності. Цей етап забезпечує системність роботи, дозволяє зібрати і систематизувати інформацію про основні характеристики галузі й окремих підприємств, що в ній діють, визначити результати конкуренції товарів різних виробників.

Виявлення причин відхилень у стані конкурентного середовища здійснюється за допомогою різних форм діагностики (табл. 3.2).

Загалом організація і проведення діагностики конкурентного середовища здійснюються на основі маркетингових досліджень.

Діагностика як процес виявлення сильних і слабких сторін підприємства та його конкурентів дає можливість більш ефективно планувати і використовувати свої сили і ресурси.

### Форми діагностики конкурентного середовища підприємства

Форми діагностики	Характеристика форм
Аналітична діагностика	Процес встановлення конкурентного стану підприємства завдяки маркетинговій та статистичній інформації, отриманій безконтактним методом. У процесі використання комплексного економічного аналізу на рівні об'єктивного уявлення змальовується конкурентна ситуація у середовищі функціонування підприємств та узагальнюються ризики і загрози їх конкурентному статусу
Експертна діагностика	Цілісне уявлення про рівень конкуренції, яке базується на інформації, отриманій контактними методами за допомогою про ведення спеціальних експертних оцінювань і опитувань. Множина експертних припущень є зручним інструментом системного підходу до вирішення складних багатокритеріальних проблем формування умов стійкої і динамічної конкурентоспроможності
Імітаційна (модельна) діагностика	Принципово новий спосіб порівняння можливостей підприємств у конкурентному середовищі та обґрунтування концепції їх подальшого стратегічного позиціонування. Про це свідчать шляхи імітаційного моделювання, які на базі Інтернету або інших інформаційних технологій дозволяють обрати альтернативний варіант забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Діагностика конкурентного середовища підприємства передбачає певну послідовність і охоплює низку етапів (табл. 3.3).

### Етапи діагностики конкурентного середовища підприємства [13]

Етапи діагностики	Характеристика етапів
1	2
Виявлення переліку підприємств, що перебувають на цільовому або новому ринках	Досліджуються тільки безпосередні конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію, обсяги реалізації яких у натуральному та вартісному виразах найбільш близькі до відповідних показників підприємств, що досліджуються. Діагностика може відбуватися на основі вибору ринкових лідерів, які визначають характер конкурентної боротьби та володіють незаперечними конкурентними перевагами, або орієнтації на підприємства, які володіють значною часткою на ринку. Вивчення таких конкурентів дозволяє вдосконалювати власну модель бізнесу, розробляти більш ефективні конкурентні стратегії, формувати широкий спектр заходів як наступального, так і оборонного характеру. Існує підхід, за якого відбувається порівняння з усіма конкурентами, котрі діють в межах географічного ринку. Такий підхід є досить трудомістким, однак і результати його дозволяють приймати обґрунтовані рішення щодо формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Також підприємство може проводити моніторинг діяльності усіх можливих конкурентів. При цьому увагу слід приділяти групі потенційних конкурентів.



1	2
Збір вихідної інформації та зведення економічних показників до зіставного вигляду	Джерелами інформації про конкуренцію є: звітність підприємств-конкурентів; всебічне вивчення придбаного товару; відвідування виставок-ярмарків; бесіди із працівниками та постачальниками; аналіз реклами; засоби масової інформації; дані найнятих спеціалізованих суб'єктів.
Визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів	Характеристика конкурентних сил та визначення типу ринку, що здійснюється експертним шляхом на основі моделі п'яти сил М. Портера.
Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку	Інтенсивність конкуренції розраховується на основі оцінки часток ринку підприємств-конкурентів, з врахуванням рентабельності ринку, залежно від темпу зростання місткості ринку. Оцінювання рівня монополізації ринку здійснюється за допомогою коефіцієнта концентрації, коефіцієнтів Розенблюта, Герфіндаля-Гіршмана. При цьому ступінь монополізації ринку є обернено пропорційним щодо рівня інтенсивності конкуренції.
Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку	Відповідно до цього етапу діагностики здійснюється: – визначення ринкових часток підприємств на кінець базового й аналізованого періодів; – формування груп підприємств, що перебувають на ринку, і розрахунок середньої ринкової частки, що припадає на групу; – розрахунок темпу приросту ринкової частки кожної групи підприємств; – факторний аналіз динаміки ринкових часток підприємств-конкурентів.
Побудова конкурентної карти ринку, а також карт стратегічних груп, виявлення стратегічних положень підприємства	Побудова конкурентної карти допомагає класифікувати конкурентів, виявити основні тенденції зміни їх позицій на ринку. Карта ринку – це матриця 4 x 4, що базується на використанні перехресної класифікації розміру та динаміки ринкових часток підприємств. Вона дозволяє виокремити 16 типових положень підприємств, що розрізняються за ступенем використання конкурентних переваг та потенційною можливістю брати участь у конкурентній боротьбі.

Загалом, діагностика конкурентного середовища підприємства дозволяє вирішити низку взаємопов'язаних завдань: визначити особливості розвитку конкурентної ситуації; встановити ступінь домінування підприємств на ринку; виокремити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію підприємства серед учасників ринку; використовувати отриману інформацію для формування досье конкурентів. Це дозволить більш обґрунтовано підійти до питань розробки стратегії конкуренції підприємства.

Після виявлення переліку підприємств-конкурентів та збору вихідної інформації приступають до визначення типу ринку для того, щоб зрозуміти перспективи підприємства та необхідну стратегічну поведінку у цьому середовищі. При цьому необхідно враховувати наступні аспекти [10]:

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

– специфіка середовища обумовлює вибір типу стратегії, оскільки остання має спиратися на актуальні цілі;

– складність структури і невизначеність елементів конкурентного середовища призводить до підвищення рівня пов'язаного з реалізацією стратегії ризику.

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

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера 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. Вона дозволяє визначати природу й інтенсивність конкуренції в галузі. Ця матриця є універсальною – вона побудована з урахуванням спільних рис усіх ринків, тому широко застосовується в дослідженнях, найчастіше – саме для аналізу конкуренції. До матриці входять п'ять конкурентних сил: загроза появи нових конкурентів; загроза появи товарів чи послуг-замінників; здатність постачальників торгуватися (чи диктують вони свої умови); здатність покупців торгуватися (чи диктують вони свої умови); суперництво уже наявних конкурентів між собою (рис. 3.3).

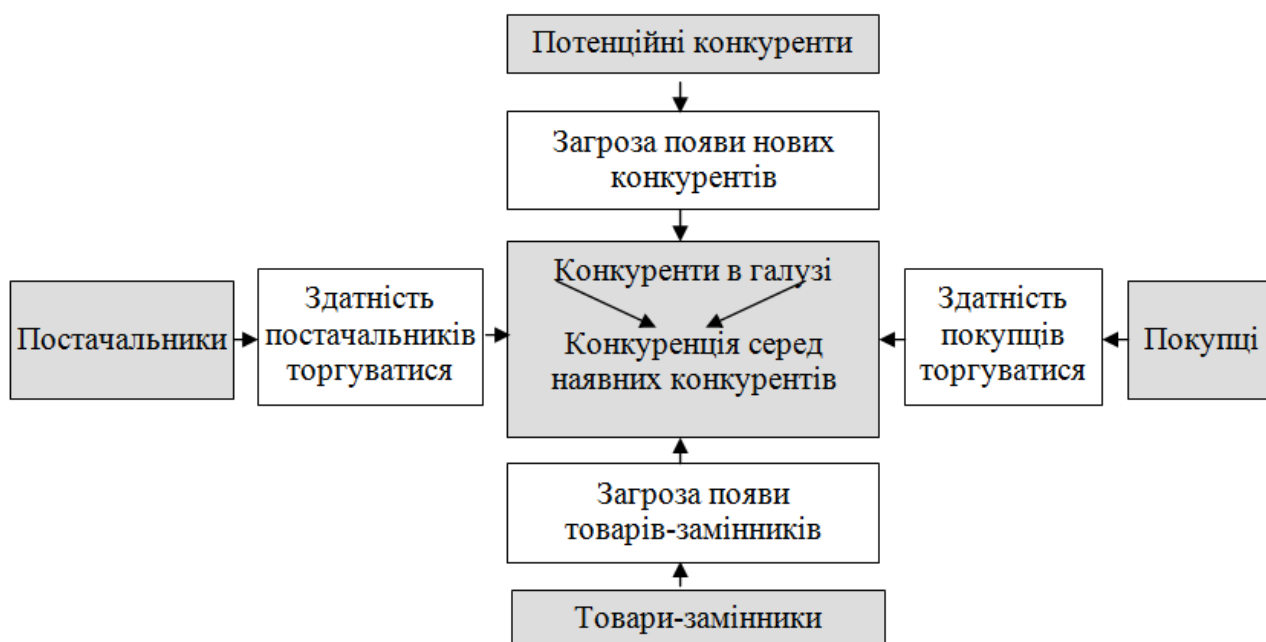


Рис. 3.3. Матриця п'яти сил М. Портера – модель конкурентного ринку [15]

Характеристика конкурентних сил та визначення типу ринку є одним із етапів діагностики конкурентного середовища та здійснюється експертним шляхом на основі моделі п'яти сил М. Портера (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Модель п'яти конкурентних сил М. Портера при оцінюванні конкурентного середовища підприємства [14; 15]**

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактора в балах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єра	– значна економія на масштабах збуту	x		
		– високий рівень фінансових інвестицій		x	
		– консерватизм існуючої системи постачання	x		
		– низький ступінь диференціації продукції	x		
		– необхідність залучення постійних покупців			x
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	– відсутність активної маркетингової політики	x		
		– низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства			x
		– слабке використання методів ведення конкурентної боротьби	x		
<i>Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)</i>			1,75		
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	– перевагу отримує товар з нижчою ціною			x
		– тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів			x
		– відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів	x		
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	– поява великої кількості товарів-замінників, отриманих у результаті дублювання відомих товарних марок			x
<i>Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Імз)</i>			2,75		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	– високий ступінь організації споживачів		x	
		– великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів		x	
		– високий ступінь стандартизації продукції			x
		– висока мінливість смаків і вподобань споживачів щодо товарів підприємства	x		

1	2	3	4	5	6
3. Конку- рентна сила покупців	3.2. Торгове- льна сила споживачів	– зростання рівня інформованості покупців про товари	x		
		– висока цінова еластичність товару			x
<i>Середнє значення сили впливу покупців (I<sub>нок</sub>.)</i>			2,00		
4. Конку- рентна сила постачаль- ників	4.1. Вплив постачаль- ників на конкурентну позицію підприємства	– необмежені можливості підприємства у ви- борі постачальника	x		
		– тенденція до скорочення тривалості госпо- дарських зв'язків		x	
		– низька вартість переходу до іншого поста- чальника	x		
	4.2. Обмежен ня ресурсного потенціалу підприємства	– відсутність власних оборотних коштів	x		
		– нестача складських приміщень			X
<i>Середнє значення сили впливу постачальників (I<sub>ност</sub>.)</i>			1,60		
5. Конку- ренція між існуючими на ринку підпри- ємствами	5.1. Ступінь інтенсив- ності кон- куренції	– узагальнений показник інтенсивності кон- куренції			X
		– наявність великої кількості малих підпри- ємств-конкурентів			X
		– сильними конкурентами є невеликі ринки		x	
		– незначний приріст попиту на товарпідпри- ємства			X
	5.2. Конку- рентні по- зиції дослід- жуваних підприємств	– вдале місце розташування підприємства	x		
		– відсутність дослідження конкурентів		x	
		– досліджувані конкуренти фактично не ма- ють сильних конкурентних переваг			X
<i>Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими під- приємствами (I<sub>к</sub>)</i>			2,42		

За результатами експертного оцінювання конкурентних сил розраховують коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства ( $K_{впливу}$ ) (формула (3.1)):

$$K_{впливу} = 0,2 \cdot I_{нк} + 0,2 \cdot I_{тз} + 0,3 \cdot I_{нок} + 0,1 \cdot I_{ност} + 0,2 \cdot I_{к} \quad (3.1)$$

Зазначимо вагомість впливу покупців на конкурентоспроможність підприємства, оскільки залежно від її рівня конкурентне середовище може бути кваліфікованим як «ринок споживача» або «ринок виробника».

При цьому показник загального впливу конкурентного середовища менше 1,5 свідчить про максимально сприятливу ситуацію для розвитку підприєм-

ства у конкурентному середовищі, мінімальний вплив конкурентних сил, тобто ситуацію, в якій ринкова позиція підприємства є близькою до монопольної.

У межах від 1,5 до 2,0 конкурентне середовище підприємства є олігополістичним, для якого характерна незначна кількість виробників однакового товару, існує дефіцит необхідної інформації, утруднений доступ до ресурсів.

Свідчить про ринок монополістичної конкуренції значення коефіцієнта впливу у межах 2,0 – 2,5, а це передбачає, що продукція на ринку є диференційованою, ускладнює процес входу на ринок та виходу з нього, підприємства мають можливість впливати на ціну продукції.

Значення коефіцієнта загального впливу більше 2,5 вказує на несприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію з максимальним впливом конкурентних сил, що свідчить про тип ринку, близький до умов досконалої конкуренції.

При оцінці загрози появи нових конкурентів необхідно керуватися поняттям «бар'єр входу до галузі», висоту якого варто враховувати як організаціям, що знаходяться всередині галузі (для них чим вище бар'єр, тим краще), так і організаціям, що планують увійти у нову галузь (для них чим він нижче, тим краще). Висота бар'єра в основному визначається економією по масштабу, наявністю звичних марок товару, вартістю основних фондів, обмеженнями в доступі до виробничих ресурсів і каналів збуту продукції, законодавчим регулюванням доступу на ринок тощо.

Сила позиції постачальників багато в чому визначається типом ринку, на якому діють постачальники і підприємства галузі. Якщо це ринок постачальників, і вони диктують свої умови підприємствам галузі, то останні знаходяться в менш вигірній позиції у порівнянні з випадком, коли на ринку домінують підприємства (ринок споживачів). Сила позиції постачальників за звичай визначається розмаїтістю і якістю продуктів постачання, можливістю швидкої і дешевої зміни постачальників, обсягами продукції, що закуповується, кількістю постачальників та інтенсивністю конкуренції серед них тощо.

Сила позиції покупців, як і в попередньому випадку, залежить від типу ринку, на якому діють підприємства галузі і покупці їхньої продукції. Маються на увазі ринки виробника і покупця відповідно. Сила позиції покупців визначається в першу чергу можливістю швидко і дешево переключитися на використання інших продуктів, важливістю товару для покупців, наявністю незадоволеного попиту, обсягом закупівлі продуктів і кількістю покупців.

Розглянуті вище чотири групи чинників визначають привабливість галузі і доцільність вести в ній бізнес. Оскільки ці чинники впливають на ціни, витрати, інвестиції, то вони визначають рівень прибутковості організацій даної галузі. Дослідження зазначених чотирьох сил дають можливість визначити конкурентний «клімат», інтенсивність суперництва і конкурентні переваги, якими володіє кожний із учасників ринку.

Для того щоб оцінити п'яту силу – конкуренцію всередині галузі, – необхідно визначити динаміку обсягів продажу в галузі, ступінь диференціації про-

дуктів, наявність надлишкових потужностей і відомих торгових марок у галузі. Прибуток спонукає конкуруючі фірми розвивати свої стратегії, спрямовані на створення конкурентних переваг. У разі успіху підприємства отримують можливість контролювати напрямок дій ринкових сил чи конкурентних зусиль, у разі невдачі – втрачають ринкові позиції і навіть виходять із галузі. Конкуренція підприємств-суперників впливає на ринок, а ринок, у свою чергу, змушує їх розробляти такі стратегії, які можуть принести успіх у сформованих умовах.

Матриця п'яти сил дозволяє оцінити ситуацію в галузі, сформуванню уявлення про перспективи конкурентної боротьби, а також виділити основних конкурентів, які представляють найбільшу загрозу для підприємства.

Необхідною передумовою розробки дієвої конкурентної стратегії підприємства, визначення найбільш ефективних напрямків інвестування виступає проведення аналізу галузі. Галузь – сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів) і конкурують за споживачів між собою.

Мета аналізу галузі – діагностувати структуру і динаміку галузі, визначити характерні для неї можливості і існуючі загрози, виявити ключові чинники успіху галузі і з урахуванням результатів оцінки розробляти стратегію поведінки підприємства на ринку.

Загалом, порядок проведення аналізу галузі можна звести до семи послідовних етапів: визначення профілю галузі та її загальна характеристика; оцінка рушійних сил розвитку галузі; діагностування основних сил конкуренції; оцінка конкурентних позицій підприємств-суперників; аналіз найближчих конкурентів; визначення провідних (ключових) чинників успіху в галузі, їх оцінка; оцінка перспектив розвитку галузі.

Ключові економічні характеристики галузі:

- розміри ринку;
- темпи зростання ринку;
- стадія життєвого циклу;
- кількість підприємств в галузі;
- надлишок або недолік потужностей;
- перешкоди для входу на ринок;
- споживачі;
- ступінь вертикальної інтеграції;
- технології, інновації;
- характеристики продукції;
- економія на масштабах виробництва;
- прибутковість галузі.

Для оцінки впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства можна скористатися матрицею Дж. Х. Вілсона, що враховує ймовірність посилення фактора і ступеня його впливу на підприємство (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Матриця «ймовірність посилення фактора – вплив фактора на підприємство»**

Вірогідність Вірогідність	Висока	Середня	Низька
Висока	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
Середня	Поле СВ	Поле СС	Поле СН
Низька	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Фактори, що потрапили в поля матриці ВВ, ВС, СВ, потребують найбільшої уваги від керівництва і власників підприємства.

Матричний аналіз використовується і при складанні профілю конкурентного середовища з метою оцінки відносної значущості для підприємства впливу окремих конкурентних сил. У таблицю профілю конкурентного середовища (табл. 3.6) вписуються окремі чинники конкурентного середовища, які оцінюються експертами за такими шкалами:

- значення для галузі: 3 – висока, 2 – помірне, 1 – слабке;
- вплив на організацію: 3 – сильне, 2 – помірне, 1 – слабке, 0 – відсутня;
- спрямованість впливу: +1 – позитивна, -1 – негативна.

Таблиця 3.6

**Профіль конкурентного середовища підприємства**

Фактори конкурентного середовища	Значення для галузі, А	Вплив на підприємство, В	Направленість впливу, С	Ступінь значущості, Д = А · В · С
1				
2				
...				
N				

Інтегральна оцінка ступеня значимості кожного фактора конкурентного середовища для підприємства, який визначається шляхом множення трьох ек-

пертих оцінок, є основою для виділення тих чинників, які мають найбільш важливе значення для підприємства і вимагають пильної уваги.

Важлива частина конкурентного аналізу порівняння конкурентів. Для цього можуть бути використані SWOT-аналіз та графічне стратегічне групування.

Вперше SWOT-аналіз було представлено у 1963 році К. Ендрюсом, теоретиком стратегічного планування, як засіб структурування знань про поточну ситуацію в компанії і тенденції її розвитку. При аналізі вся інформація розподіляється у чотири групи: сили (S – Strengths), слабкості (W – Weaknesses), можливості (O – Opportunities) та загрози (T – Threats), за співвідношенням яких визначається стратегія підприємства. Структуризація даних підвищує якість результату аналітичної роботи і сприяє більш дієвому протистоянню конкурентам.

Цей вид аналізу, як будь-який матричний аналіз, характеризується простотою і наочністю. Однак, ця удавана простота приводить до того, що його часто застосовують некоректно і надто спрощено. Визначимо такі шляхи підвищення ефективності SWOT-аналізу:

- необхідно звертати увагу, що сильні і слабкі сторони – це внутрішні риси підприємства, підконтрольні їй, а можливості і погрози не залежать від нього і пов'язані з характеристиками ринкового середовища;

- сильні і слабкі сторони повинні розцінюватися тільки в порівнянні з конкурентами;

- складання матриці для кожного суттєвого конкурента і для кожного суттєвого ринку дозволяє визначити всі характеристики чіткіше;

- у матриці повинні бути відбиті максимально істотні й об'єктивні характеристики внутрішнього і зовнішнього середовища, а для цього необхідна колективна робота з висловленням безлічі думок і ранжируванням характеристик по значимості.

### **3.4. Оцінка стратегічного протистояння підприємств-конкурентів.**

Об'єктивним показником, здатним узагальнено відобразити результат конкурентної боротьби, в теорії маркетингу вважається частка підприємства в загальному обсязі реалізації конкретного товару в натуральному або вартісному вираженні на ринку. Шкала конкурентного становища підприємства на ринку в залежності від ринкової частки приведена в табл. 3.7.

*Таблиця 3.7*

#### **Положення підприємства в залежності від його ринкової частки**

Ринкова частка, %	Роль в конкуренції
1	2
Від 40% та вище	Лідер на ринку



Від 20 до 40%	Претендент на лідерство (сильна конкурентна позиція)
Від 10 до 20%	Послідовник (слабка конкурентна позиція)
Менше 10%	Аутсайдер (позиція утримання ринкової ніші та ухилення від конкуренції)

Напруженості конкурентної боротьби в галузі характеризується інтенсивністю конкуренції та ступенем монополізації ринку.

Оцінку інтенсивності конкуренції ведуть за такою методикою.

1. Розраховується показник динаміки (темپ зростання) ринку ( $T_m$ ):

$$T_m = \frac{V_{m1} - V_{m0}}{V_{m0}} \cdot \frac{12}{t} + 1, \quad (3.2)$$

де  $V_{m1}$ ,  $V_{m0}$  – обсяг ринку в звітному і базисному періоді, що характеризується сукупними активами всіх фірм даного ринку;

$t$  – кількість місяців в аналізованому періоді.

2. Визначається інтенсивність конкуренції по динаміці ринку ( $U_t$ ):

– при  $T_m > 1,4$  (мінімальна конкуренція):

$$U_t = 0. \quad (3.3)$$

– при  $0,7 < T_m < 1,4$  (середня інтенсивність конкуренції):

$$U_t = \frac{(1,4 - T_m)}{0,7}, \quad (3.4)$$

– при  $T_m < 0,7$  (максимальна конкуренція):

$$U_t = 1, \quad (3.5)$$

3. Розраховується рентабельність ринку ( $R_m$ ):

$$R_m = \frac{Pr}{V_{m1}} \times \frac{12}{t}, \quad (3.6)$$

де  $Pr$  – сукупний прибуток фірм на досліджуваному ринку.

4. Визначається показник інтенсивності конкуренції по рентабельності ( $U_r$ ):

– при  $0 < R_m < 1$ :

$$U_r = 1 - R_m, \quad (3.7)$$

– при  $R_m < 0$ :

$$U_r = 1, \quad (3.8)$$

5. Розраховується показник ринкової частки підприємства ( $S_i$ ):

$$S_i = \frac{V_i}{V_m}, \quad (3.9)$$

де  $V_i$  – обсяг активів досліджуваного підприємства.

6. Визначається інтенсивність конкуренції за ринковими частками ( $U_d$ ):

$$U_d = 1 - \frac{\sigma(s)}{S_m} = 1 - \frac{\sqrt{[\sum (S_i - S_m)^2] / N}}{S_m}, \quad (3.10)$$

$$S_m = \frac{I}{N}, \quad (3.11)$$

де  $S_i$  – ринкова частка і-того підприємства;

$S_m$  – середньоарифметична ринкова частка;

$N$  – кількість підприємств на ринку.

7. Визначається узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції ( $U_c$ ):

$$U_c = \sqrt[3]{U_t \cdot U_r \cdot U_d}, \quad (3.12)$$

Чим він ближче до 1, тим вище, гостріше конкуренція.

Існує деяка критична пропорція між ринковими частками двох незалежних конкурентів, при якій прагнення до зміни даної пропорції зменшується. Зазвичай ця пропорція визначається як 2: 1 і більше. І навпаки, незначна різниця в ринкових частках підвищує активність підприємств в боротьбі за конкурентні переваги. Найбільш високий рівень конкуренції спостерігається при рівності ринкових часток, при цьому рівні за потужністю конкуренти часто використовують ідентичні стратегії.

Ступінь монополізації ринку визначають за індексом Герфіндаля-Гіршмана, який розраховують за формулою (3.13):

$$I_h = \sum S_i^2, \quad (3.13)$$

де  $S_i$  – частка і-го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції заданого асортименту.

Даний індекс збільшується зі зростанням концентрації в галузі і досягає 1 при чистій монополії. Якщо значення індексу перевищує 0,2, то має місце низька інтенсивність конкуренції і висока концентрація ринку, що вимагає держав-

ного регулювання для нормалізації ситуації на ринку. При значенні індексу в межах 0,1 – 0,2 ринок характеризується критичним рівнем монополізації, а при менш 0,1 – високим рівнем конкуренції і безпечним рівнем монополізації.

При оцінці стратегічного протистояння підприємств-конкурентів можна скористатися концепцією стратегічних груп. Класифікація підприємств по стратегічним групам розробляється на основі складання карти стратегічних груп. Цей аналітичний підхід об'єднує аналіз галузі в цілому і оцінку стану кожного підприємства окремо. Він особливо ефективний в тому випадку, коли в галузі діє багато конкурентів.

Підприємства потрапляють в одну стратегічну групу, якщо мають наступні ознаки:

- порівнянна номенклатура продукції;
- однакові канали розподілу товарів;
- схожа ступінь вертикальної інтеграції;
- близькі ціни на продукцію;
- схожі параметри якості;
- робота з подібними цільовими групами споживачів;
- використання однакових засобів масової інформації для рекламних цілей.

Послідовність складання карти стратегічних груп:

**Етап 1.** Виявлення стратегічних характеристик галузі.

Визначається повний перелік конкурентних характеристик, які відрізняють підприємства однієї галузі між собою.

Типові характеристики галузі:

- співвідношення ціна / якість (висока, середня, низька);
- географічна сфера діяльності (місцева, регіональна, національна, глобальна);
- ступінь вертикальної інтеграції (відсутня, часткова, повна);
- номенклатура товарів (вузька, широка);
- канали розподілу продукції (один, кілька);
- обсяг пропонованих послуг (простий, обмежений, в повному обсязі);
- використовувана технологія (стабільна, мінлива);
- патенти, ноу-хау (відсутні, часткове наявність, повне володіння).

**Етап 2.** Формування осей карти стратегічних груп.

Формується пара характеристик з виявлених стратегічних характеристик галузі.

Умови формування осей карти стратегічних груп:

- кожна пара характеристик повинна бути відносно незалежна;
- вибрані пари характеристик повинні виявляти істотну різницю в позиціонуванні суперниками себе в ринковій конкуренції;
- використовувані як осі змінні можуть бути кількісними, що непереривчастими або дискретними.

**Етап 3.** Позиціонування підприємств на мапі стратегічних груп із зазначенням їх обсягу продажів.

**Етап 4.** Формування стратегічних груп з підприємств, що потрапили в одну стратегічну простір.

**Етап 5.** Визначення розміру стратегічної групи.

Кожна стратегічна група має вигляд кола, діаметр якої пропорційний частці цієї групи про загальному обсязі продажів в галузі (рис 3.4).

Рівень ціна/якість	Високий	1	3	5	7
	Середній	2	4	6	8
	Низький				
		Спеціалізована продукція	Стандартна продукція	Широкий асортимент	Весь асортимент

Асортиментний набір / система реалізації

Рис. 3.4. Карта стратегічних груп

Для стратегічного групування визначаються дві конкурентні характеристики, що диференціюють підприємства галузі (ціна, якість, географія діяльності, асортимент продуктів тощо). Потім на двокоординатний графік наносяться дані про конкурентів. Підприємства, що знаходяться близько один до одного, формують спільну стратегічну групу. При побудові карт стратегічного групування необхідно брати до уваги, що обрані характеристики повинні відбивати істотні відмінності конкурентів, не корелювати між собою та мати дискретний характер. Бажано, щоб при графічному зображенні підприємств площі позначень відображали їхню частку продажів у галузі. Компанії в одній стратегічній групі можуть поєднуватися за різними ознаками: широтою асортименту продуктів, методами використання каналів товарообігу, технологічними підходами, ступенем вертикальної інтеграції, характером сервісу і технологічного обслуговування, якістю продуктів, рівнем цін тощо. Саме підприємства однієї групи є безпосередніми конкурентами, які потребують постійного вивчення.

Підприємство повинно відслідковувати дії конкурентів, щоб передбачити їх наступні дії і відповідно до цього коригувати свої стратегічні рішення.

Цілі і стратегії конкурентів можна класифікувати за такими ознаками:

– масштаб конкуренції (місцева, регіональна, національна, міжнародна, світова);

– стратегічні наміри (бути домінуючим лідером, витіснити нинішнього лідера в галузі з його позиції, бути в числі лідерів галузі, утримати досягнуті позиції, просто вижити);

– цілі щодо досягнення певної частки на ринку (агресивна експансія за рахунок придбання інших підприємств, експансія за рахунок внутрішнього зростання, утримання завойованої частки ринку);

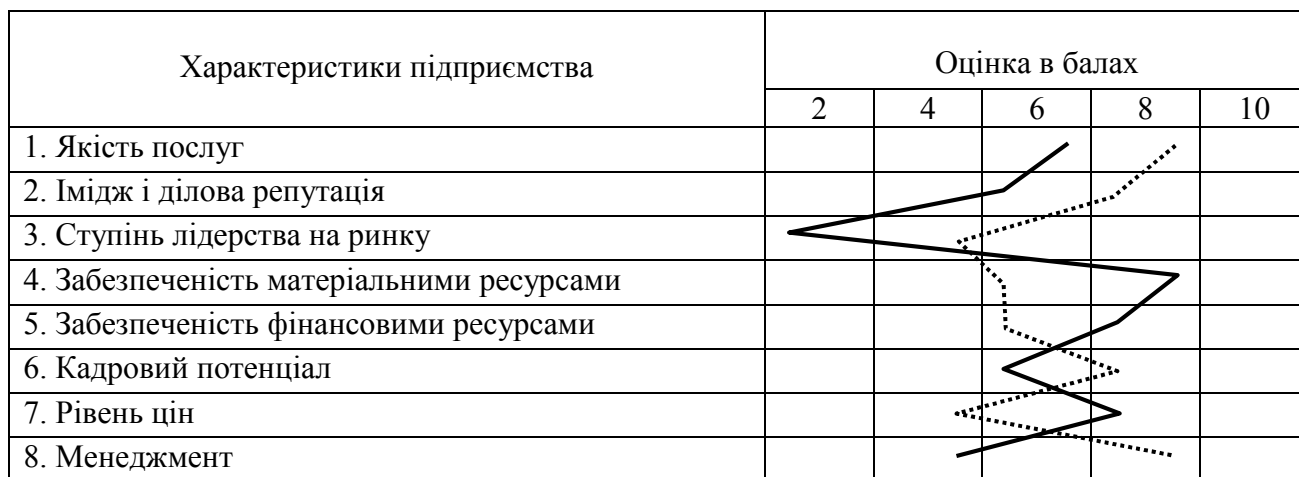
– конкурентна позиція (стає сильнішою, добре захищена, прагнення змінити своє становище на ринку);

– тип стратегії (наступальна, оборонна, агресивна з високим ступенем ризику);

– конкурентна стратегія (лідерство за витратами, фокусування на ринковій ніші, диференціація продукції).

Для визначення безпосередніх конкурентів необхідно використовувати для діагностики наведені класифікаційні ознаки і карту стратегічних груп.

Доцільним є також побудова профілів досліджуваного підприємства і його конкурентів з використанням експертних оцінок за десятибальною шкалою (рис. 3.5).



Примітка: лінія — характеризує профіль досліджуваного підприємства;  
лінія ..... характеризує профіль підприємства-конкурента.

Рис. 3.5. Побудова профілю підприємства

Через брак фінансових ресурсів підприємства не можуть займатися питаннями підвищення конкурентоспроможності всіх вироблених ними товарів. Тому підприємства повинні концентрувати ресурси на виробництві найбільш значущих з них. При цьому «значимість» може визначатися прибутковістю продажів, темпами зростання продажів на перспективному ринку і т. д.

Для проведення такого аналізу можна скористатися методом Бостонської консультативної групи, заснованим на побудові так званої бостонської матриці. Бостонська матриця будується в вигляді прямокутника, ліва сторона якого – шкала річних темпів зростання продажів на конкретному ринку ( $y\%$ ), а нижня

сторона – вісь, що показує частку в продажах по відношенню до головного конкурента. Зазвичай шкала темпів зростання продажів будується від 0 до 30 %. Кордон між високими і низькими темпами зростання обсягу продажів приймається на рівні 10 %. Шкала частки продажів будується від 10 до 0,1 в логарифмічному масштабі. Її середина відповідає точці 1x, яка позначає ринкову частку найбільшого конкурента (рис. 3.6).

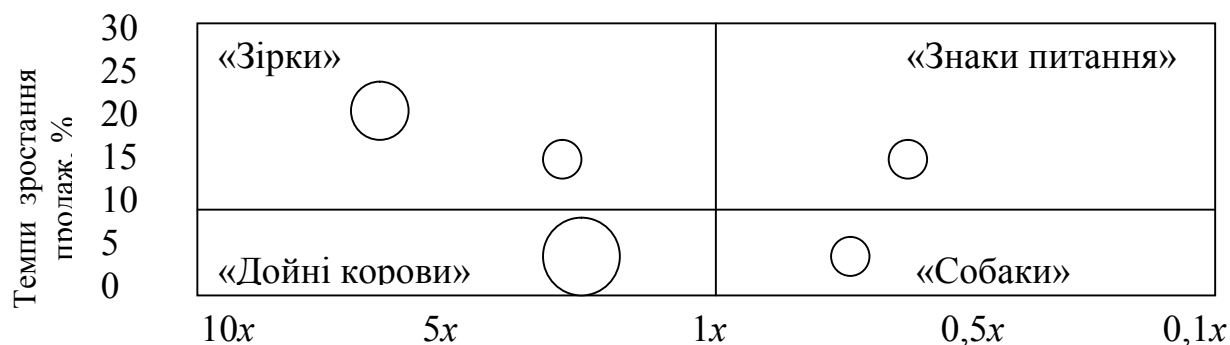


Рис. 3.6. Бостонська матриця

Після побудови бостонської матриці на ній відзначаються позиції всіх товарів підприємства, що продаються на даному ринку, у вигляді кіл, діаметри яких пропорційні абсолютними обсягами продажів.

Товари, що потрапили в лівий верхній квадрант матриці, – «Зірки» – характеризуються високими темпами зростання обсягу продажів і найбільшою часткою ринку. Ці товари прибуткові (ефект масштабу дозволяє знижувати витрати), однак для утримання позиції на швидко зростаючому ринку необхідні значні інвестиції. Тому чистий грошовий результат від їх виробництва і реалізації може бути невисокий.

Товари в лівому нижньому квадранті («Дійні корови») характеризуються тим, що продаються на ринках з низькими темпами зростання, а частка їх у продажах більше, ніж у конкурентів. Для них характерні низькі витрати (ефект масштабу) і відносно низькі інвестиції. Приносять високий прибуток.

Товари в правому верхньому квадранті («Знаки питання», «Дикі кішки» або «Важкі діти») продаються на ринках з високими темпами зростання, але частка їх менше, ніж у конкурентів. Вимагають великих інвестицій, а прибутковість невисока. Тому чистий приплив грошових коштів невеликий, або негативний.

Товари, що потрапили в правий нижній квадрант («Собаки»), нарощують обсяги продажів повільніше, ніж в середньому на ринку, а частка їх продажів нижче, ніж у основного конкурента. Підтримка їх виробництва вимагає великих інвестицій і часто збитково.

Побудова бостонської матриці дає можливість вибрати ті товари, підвищенням конкурентоспроможності яких слід займатися в першу чергу.

Більш детально оцінити конкурентну ситуацію можна за допомогою матриці Мак-Кінзі (табл. 3.1).

		Привабливість ринку		
		Висока	середня	низька
Конкурентна позиція товару	висока	<b>1</b> Лідер	<b>2</b> Лідер росту	<b>4</b> Джерело прибутку
	середня	<b>3</b> Треба намагатися більше	<b>5</b> Звертатися з обережністю	<b>7</b> Обережний відступ
	низька	<b>6</b> Подвоїти або піти	<b>8</b> Обережний відступ	<b>9</b> Відхід «по-англійськи»

Рис. 3.7. Аналіз конкурентної ситуації (матриця Мак-Кінзі)

Для побудови даної матриці експертним шляхом оцінюється привабливість ринку і конкурентна позиція підприємства.

Фактори оцінки привабливості ринку: розмір ринку; темп зростання ринку; інтенсивність конкуренції; рівень цін; прибутковість продажів; складність технології виробництва; ступінь державного регулювання.

Для кожного фактора визначається рівень його впливу на можливості підприємства досягти успіху на даному ринку (високий, середній, низький) і рівень значущості (вагомості) фактора (сума вагомості дорівнює 1). Розраховується узагальнюючий показник привабливості ринку як середньоарифметична зважена і визначається рівень привабливості ринку.

Фактори оцінки конкурентної позиції (привабливості товару) підприємства: розмір сегмента товару на ринку; частка в продажах по відношенню до найбільшого конкурента; лояльність покупців до товарної марки підприємства; наявність патентів, що забезпечують унікальність товару; прибутковість продажів товару; ефективність системи організації продажів; простота технології виготовлення товару; навички маркетингу по просуванню товару.

Розраховується узагальнюючий показник за даними факторами і визначається конкурентна позиція підприємства.

По діагоналі матриці розташовані проблемні види бізнесу (однакові шанси на успіх і програш), над діагоналлю – перспективні види, під діагоналлю – ті, що мають бути скорочені.

Інформацію про товари-конкурентах і їх сприйнятті споживачами дозволяє враховувати споживча матриця або карта ринку.

На графіку (рис. 3.8) вертикальна вісь – шкала суб'єктивної бальної оцінки покупцями економічної цінності товару, а горизонтальна вісь – суб'єктивна

бальна оцінка покупцями рівня ціни товару (по відношенню до його економічної цінності). Кружечками показані положення окремих товарів-конкурентів.

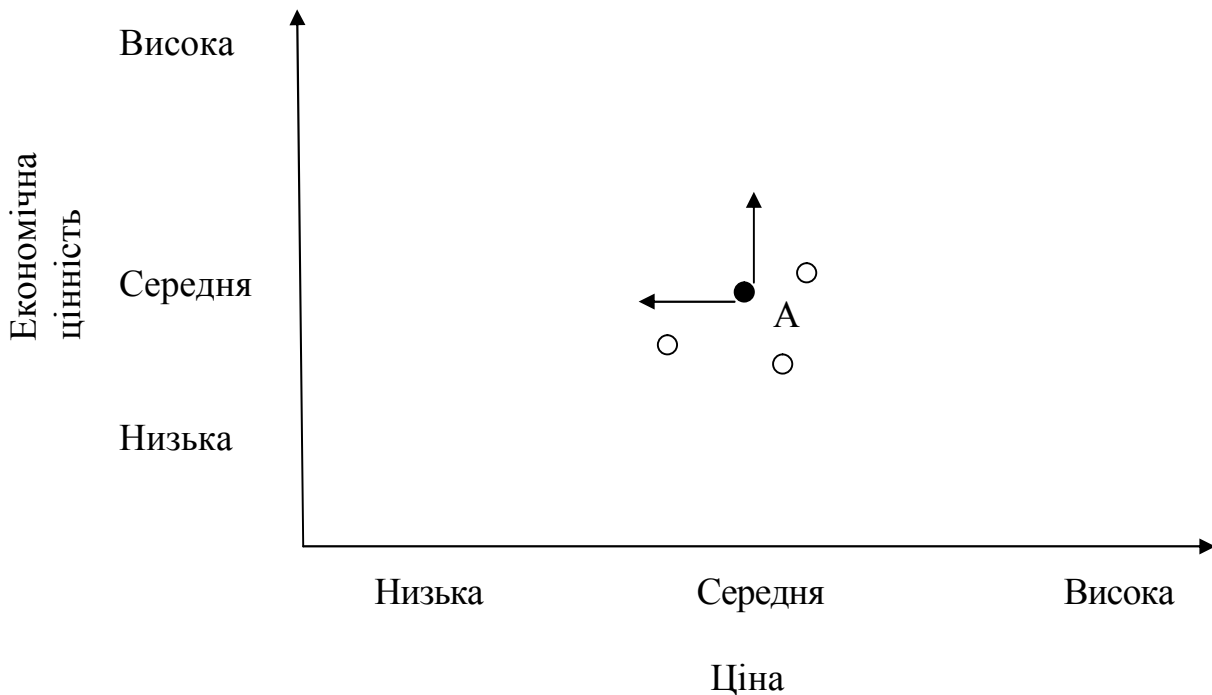


Рис. 3.8. Споживча матриця

Для того, щоб досягти зростання продажів товару А, необхідно «отдифференціювати» його в очах покупців: або знизити ціну, або підвищити рівень економічної цінності (стрілки на малюнку).

Модель конкурентної позиції підприємства в статистиці на момент часу можна представити як функцію від наступних змінних:

– ринкова частка  $j$ -го підприємства в певній стратегічній зоні господарювання (СЗГ) ( $d_1$ ):

$$d_1 = \frac{V_{ij}}{V_{СЗХ}}, \quad (3.14)$$

де  $V_{ij}$  – обсяг реалізації  $j$ -го підприємства в певній СЗГ;

$V_{СЗХ}$  – обсяг реалізації всіх підприємств в певній СЗГ;

– інтенсивність конкуренції в певній СЗГ ( $d_2$ ):

$$d_2 = \frac{V_1 + V_2 + V_3 + V_4}{V_{СЗХ}}, \quad (3.15)$$



де  $V_1, V_2, V_3, V_4$  – обсяг реалізації продукції відповідно першого, другого, третього та четвертого по розміру підприємства в певній СЗГ;

– відношення ринкової долі аналізованого підприємства до лідера в СЗГ ( $d_3$ ):

$$d_3 = \frac{V_j}{V_1}, \quad (3.16)$$

де  $V_1$  – обсяг реалізації продукції підприємства-лідера в СЗГ

Статична якісна оцінка конкурентної позиції підприємства здійснюється відповідно до двомірної матрицею (табл. 3.8),

Таблиця 3.8

### Матриця якісної оцінки конкурентної позиції підприємства

Позиція	Ud1 – Ud2	Ud1 – Nd2	Nd1 – Ud2	Nd1 – Nd2
Ud3	[1;1;1] Добра	[1;0;1] задовільна	[0;1;1] задовільна	[0;0;1] незадовільна
Nd3	[1;1;0] задовільна	[1;0;0] незадовільна	[0;1;0] незадовільна	[0;0;0] кризова

Матриця якісної оцінки конкурентної позиції підприємства будується в такий спосіб. Для досліджуваної вибірки підприємств визначаються середні значення по оцінюваним показникам. Далі, якщо значення показника досліджуваного підприємства вище, ніж середнє значення, то йому присвоюється значення «1», а якщо нижче – «0».

### Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення конкурентного середовища підприємства.
2. Перелічіть види конкурентного середовища за територіальною ознакою.
3. У чому сутність ієрархічної моделі зовнішнього середовища підприємства?
4. Які фактори конкуренції відносяться до макросередовища і мікросередовища підприємства?
5. Охарактеризуйте види конкурентного середовища щодо моделей конкуренції на ринку.
6. Які існують критерії класифікації конкурентного середовища.
7. Охарактеризуйте особливості конкурентного середовища вітчизняних підприємств.
8. У чому полягає суть діагностики конкурентного середовища?
9. Назвіть форми діагностики конкурентного середовища підприємства.
8. Перелічіть етапи діагностики конкурентного середовища підприємства.
10. На основі якої моделі проводиться оцінювання конкурентних сил та визначення типу ринку?

11. Які основні конкурентні сили діють в галузі?
12. Яким чином розраховують коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства?
13. Перелічіть показники інтенсивності конкурентного середовища підприємства.
14. За якими показниками проводиться оцінювання ступеня монополізації ринку? Охарактеризуйте їх.
15. Як побудувати матрицю «ймовірність посилення фактора – вплив фактора на підприємство»?
16. Як побудувати профіль конкурентного середовища підприємства з використанням матричного аналізу?
17. Як визначається конкурентна позиція підприємства на основі його ринкової частки?
18. Як розраховується і оцінюється індекс інтенсивності конкуренції Гефіндаля-Гіршмана?
19. Як розраховується і оцінюється узагальнюючий трьохфакторний показник інтенсивності конкуренції?
20. Що являє собою стратегічна група і які ознаки віднесення підприємства до конкретної стратегічної групи?
21. Як формується перелік конкурентних характеристик галузі?
22. Які вимоги пред'являються до формування осей карти стратегічних груп?
23. Який порядок побудови карти стратегічних груп?
24. Як класифікуються цілі і стратегії конкурентів?
25. Як і з якою метою будується профіль підприємства?
26. Як будується і використовується бостонська матриця?
27. У чому полягають особливості формування і використання матриці Мак-Кінзі?
28. Як оцінити конкурентну ситуацію за допомогою матриці якісної оцінки конкурентної ситуації?

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – Київ : Знання, 2013. – 207 с.
2. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб. /З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. – Чернівці : Рута, 2006. – 248 с.
3. Готра В. В. Управління формуванням конкурентного середовища підприємства сфери послуг : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Готра Вікторія Вікторівна ; Мукачів. держ. ун-т. – Мукачеве, 2009. – 199 с.
4. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств / Л. Є. Довгань. – Київ : Політехніка 2004. – 144 с.
5. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ : ЦНЛ, 2006. – 384 с.

6. Дурович А. П. Маркетинг в туризме : учеб. пособ. / А. П. Дурович, А. С. Копанев ; [под общ. ред. З. М. Горбылевой]. – Минск : Экономпресс, 1998. – 400 с.
7. Економічна діагностика : конспект лекцій / [уклад. І. Б. Дегтярьова]. – Суми : Вид-во Сум. держ. ун-ту, 2012. – 112 с.
8. Економічна діагностика : навч.-метод. посіб. для студ. / [уклад.: О. Гетьман]. – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 90 с.
9. Економічна діагностика : практикум / О. О. Адлер. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 91 с.
10. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – М. : Генезис, 2001.– 752с.
11. Конкуренция и антимонопольное регулирование : учеб. пособ. / [С. Б. Авдашев, В. А. Аронин, И. К. Ахполов и др. ; под ред. А. Г. Цыганов]. – М. : Логос, 1999. – 368 с.
12. Конспект лекцій з курсу «Економічна діагностика» (для студентів 5 курсу спец. 7.050107, 8.050107 «Економіка підприємства») / [уклад.: С. М. Глухарев]. – Харків : ХНАМГ, 2008 – 118 с.
13. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 456 с.
14. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер. – Київ : Основи, 1998. – 390 с.
15. Портер М. Е. Конкуренция : учеб. пособ. / М. Е. Портер; [пер. с англ]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
16. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підруч. / Ю. Б. Иванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко [и др.]. – Харків : ИНЖЕК, 2010. – 320 с.
17. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография / А. Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н. А. Кизим [и др.] ; под общ. ред. А. Н. Тищенко. – Харьков : ИНЖЭК, 2007.– 376 с.
17. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – Київ : КНЕУ, 1999. – 384 с.

## **ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ**

### **Перелік питань**

4.1. Сучасні наукові інтерпретації економічного змісту конкурентоспроможності підприємства.

4.2. Основні принципи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

4.3. Фактори та складові конкурентоспроможності підприємства.

4.4. Класифікація методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

### **4.1. Сучасні наукові інтерпретації економічного змісту конкурентоспроможності підприємства.**

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

Конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил і які відображають результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку.

Конкурентоспроможність є одним з основних понять, яке активно використовується в теорії та практиці економічного аналізу, виступає багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів. Для її характеристики використовується поняття порівняльних витрат (Д. Рікардо), порівняльних переваг (Є. Хекшер, Б. Олін), порівняння конкурентних переваг, чинників управління та продуктивності використання ресурсів (М. Портер), конкурентного статусу фірми (І. Ансофф).

Особливістю теорії конкурентоспроможності є те, що вона сформувалася не в класичних роботах, а в прикладних розробках, присвячених конкретній проблемі в сфері конкурентоспроможності. Виділення проблеми конкурентоспроможності як окремого предмету дослідження є тенденцією останнього часу, до цього конкурентоспроможність розглядалась переважно при вивченні питань сфери маркетингу і стратегічного управління, тому що дослідження конкуренції спирається на вивчення ринку і є основою для визначення стратегії розвитку.

Сьогодні поняття конкурентоспроможності (КС) підприємства є широко-вживаним і одночасно багатозначним. Наявність різних підходів до розуміння

КС зумовлена перш за все тим, що категорію і показники рівня КС вивчають різні економічні науки, і кожна з них пропонує свої визначення КС, методи її оцінки і шляхи підвищення. У найбільш загальному розумінні конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність протистояти конкурентам та перемагати їх. В економічній літературі розглядається значна кількість визначень КС підприємства, деякі з них представлено у табл. 4.1. Зазначимо, що деякі автори використовують терміни «компанія», «фірма», «організація» тощо, але це не змінює об'єкт дослідження КС, тому тут і далі буде використовуватися виключно термін «підприємство» як такий, що вживається найчастіше і відповідає національному законодавству.

Таблиця 4.1

### Основні визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення
Р. Фатхутдінов	КС підприємств – це їх реальна і потенціальна можливість у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми цінovими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.
В. Дикань	КС підприємства характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається КС товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління.
Ю. Іванов	Система, що складається із безперервної взаємодії чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо набуття та утримання протягом достатньо довгого проміжку часу конкурентних переваг.
К. Щиборщ	КС підприємства – поточний стан підприємства на ринку (в першу чергу – частка ринку, що воно займає) та тенденції його зміни.
Ю. Продіус	КС підприємства є узагальнюючим показником, що об'єднує КС продукції та виробництва, та характеризують відмінності у розвитку досліджуваного підприємства від підприємств-конкурентів.
Х. Фасхiev	КС підприємств – це їх реальна і потенційна здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби.
М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага стосовно інших фірм
Швейцарська організація «European management forum»	Конкурентоспроможність підприємства – реальна й потенційна можливість проектувати, робити, збувати за існуючих умов товари, які за цінovими й неціновими характеристиками в комплексі є привабливішими, ніж товари їх конкурентів
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, які пропонують схожу продукцію або послуги»

Всі ці поняття доповнюють одне одного, тому що автори трактують зміст конкурентоспроможності під власним кутом зору. Узагальнення цих визначень дозволяє відокремити такі суттєві характеристики КС підприємства як економічної категорії:

порівняльний характер (відносна оцінка); короткострокові та довгострокові складові; залежність від КС товару; залежність від ефективності роботи підприємства.

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Потенційна здатність буде, відповідно, потенціалом підприємства, а реалізована – його реальною конкурентоспроможністю. Обидві характеристики ґрунтуються на спільному наборі чинників, починаючи від цінкових та нецінкових характеристик товарів, що зумовлюють його успішність на ринку, і закінчуючи показниками ефективності діяльності підприємства. Основною різницею є, звичайно, ступінь реалізації: потенціал є планом і очікуванням, фактична КС – реалізацією.

Узагальнюючи наведені підходи до сутнісних характеристик поняття КС підприємства, пропонуємо наступне визначення. **Конкурентоспроможність підприємства** – це його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів. Схематично запропоноване визначення представлено на рис. 4.1.

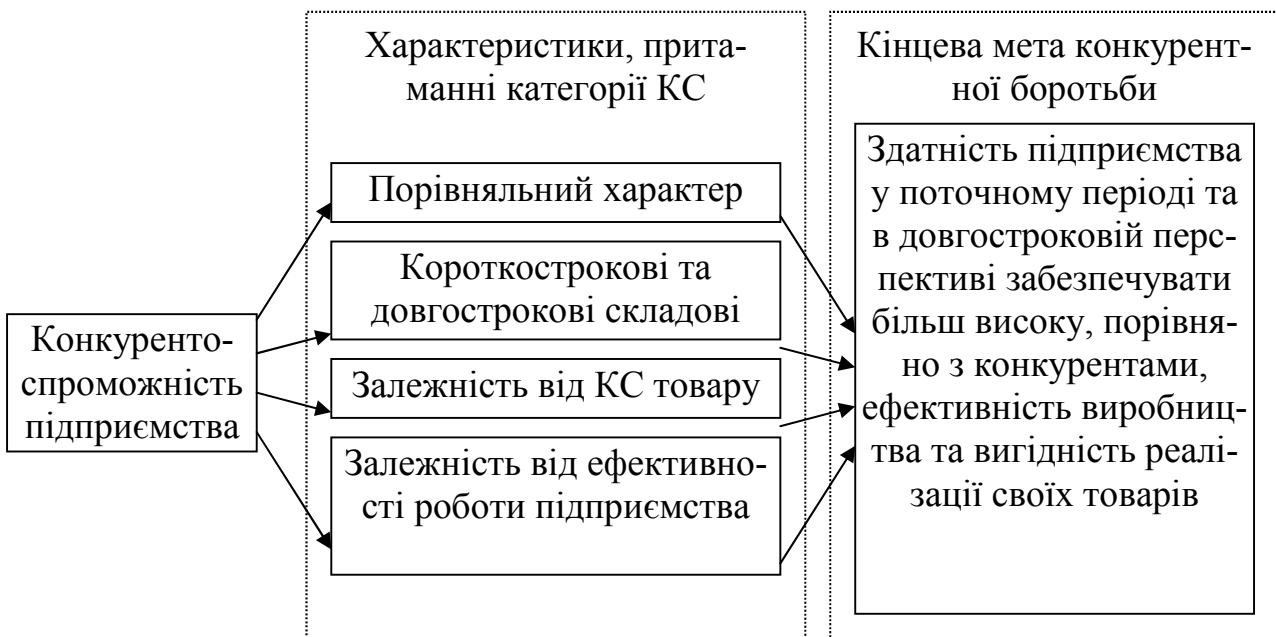


Рис. 4.1. Поняття КС підприємства та його характеристики

КС підприємства притаманні такі **ознаки: релевантність** – конкурентна позиція та конкурентні переваги даного економічного суб'єкта відносно інших суб'єктів можуть бути визначеними тільки в межах релевантного зовнішнього середовища; **відносність** – конкурентоспроможність проявляється виключно через порівняння характеристик даного економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів, що діють на тому ж ринку; **динамічність** – часовий характер критерію

конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності [3].

Поняття КСі підприємства займає важливе місце в системі категорій теорії конкурентоспроможності, воно безпосередньо пов'язане з такими поняттями, як конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність країни, конкурентна перевага, конкурентний статус, конкурентна стратегія тощо. Тому для більш глибокого розуміння сутності КС підприємства необхідно визначити взаємозв'язок та взаємозалежність цих понять (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

**Характеристика взаємозв'язку основних категорій теорії конкурентоспроможності**

Рівень КС	КС товару	КС країни	Конкурентна перевага	Потенціал підприємства
КС підприємства	КС підприємства формується за рахунок КС його товарів та ефективного менеджменту. При досягненні високого рівня КС підприємство має більше можливостей для підтримання та підвищення рівня КС товару.	КС країни формується за рахунок КС її підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зворотній вплив незначний, хоча КС країни працює як позитивний імідж і сприяє успішній діяльності підприємств на зовнішньому ринку	Маючи конкурентні переваги, можна підвищувати рівень КС. КС є засобом підтримки та нарощування конкурентних переваг.	Потенціал є основою для підвищення рівня КС підприємства, а набутий рівень КС – запорукою збереження і розвитку потенціалу підприємства.
КС товару		КС товару впливає на КС країни через КС підприємства. Зворотній вплив дуже незначний.		Потенціал підприємства впливає на рівень КС товару і країни тільки у випадку його реалізації у певному рівні КС підприємства.
КС країни				
Конкурентна перевага				

Співвідношення основних категорій КСП на різних рівнях господарювання вважається за можливе представити у такий спосіб (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Співвідношення понять конкурентоспроможності [9]

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

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

#### 4.2. Основні 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 [3].

Конкурентоспроможність підприємства являє собою самостійну системну категорію, що відображає ступінь реалізації цілей підприємства у його взаємодії з навколишнім середовищем; здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах ринку.

**Основні принципи концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства:**

1. Задача забезпечення КС підприємства включає забезпечення КС продукції і власне конкурентоспроможності підприємства.

2. Слід виділяти різні критерії КС підприємства в залежності від горизонту планування і управління на підприємстві.

3. Основним показником КСі підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник конкурентоспроможності продукції.

4. На тактичному рівні КС підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану.

5. На стратегічному рівні конкурентоспроможність підприємства характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є зростання вартості бізнесу.

### **4.3. Фактори та складові конкурентоспроможності підприємства.**

Конкурентоспроможність підприємства визначається цілою низкою чинників внутрішнього і зовнішнього середовища

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

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

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

**Основні (базисні)** фактори дістаються фірмі «задарма» або ж їхнє створення вимагає порівняно невеликих капітальних вкладень. Значення основних факторів знижується через скорочення в них потреби (впровадження технологій ресурсозбереження), через їхню зростаючу доступність (можна залучити мало-кваліфіковану 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: зовнішні та внутрішні.

**Зовнішні фактори** – це ті, вплив на які з боку фірми є неможливим або вкрай обмеженим. Зовнішні фактори обумовлені дією макро- та мікросередовища підприємства.

**Внутрішні фактори** – це такі, вплив яких на конкурентостійкість підприємства цілком або значною мірою залежить від самого підприємства. Ці фактори обумовлені дією внутрішнього середовища.

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

- загальнополітичну ситуацію в країні;
- зовнішньополітичні й економічні зв'язки з іншими державами;
- регулюючу роль держави,
- прийняту систему управління галузями;
- експортно-імпорتنі відносини держави;
- наявність конкурентів у даній галузі, сфері діяльності;
- розробку і реалізацію великих програм у пріоритетних сферах економіки;
- раціональне розміщення продуктивних сил;
- наявність (або відсутність) джерел сировини в країні;
- загальний рівень техніки і технології в країні;
- ступінь і випереджальний темп розвитку фундаментальних і прикладних досліджень;

досліджень;

- розвиток спеціалізації і концентрації виробництва;
- розвиток індустрії ділових послуг;
- існуючу систему управління промисловістю;
- цивільне і трудове законодавство;
- наявність (або відсутність) антимонопольного законодавства;
- інші фактори впливу.

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

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

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

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

Класифікація чинників, що визначають рівень КС підприємства в залежності від дії макро-, мікросередовища та внутрішнього середовища підприємства представлена в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

### Фактори конкурентоспроможності підприємства

Зовнішні фактори		Внутрішні фактори
Макросередовища	Мікросередовище	Внутрішнє середовище
Дії уряду	Дії конкурентів	Продукт: якість, ціна, гарантії, пільги, рівень супутніх послуг
Тенденції в економіці	Дії постачальників	
Тенденції в суспільстві: політиці, інфраструктурі, культурі, НТП	Економічний потенціал та дії клієнтів	Стратегічний потенціал: стан кадрових, технічних, технологічних, інформаційних, фінансових ресурсів
Тенденції в галузі, форми і методи управління	Реакції ринка робочої сили	
Природне середовище: клімат, флора, фауна, географічне положення	Дії компаньйонів	Маркетингова служба: стимулювання збуту, реклама, маркетингові дослідження
Форс-мажорні обставини	Дії кредиторів	

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

Вирішальними чинниками високої конкурентоспроможності підприємства є:

- переваги її товару над товарами конкурентів;
- нижчі витрати і, відповідно, ціни;
- рівень супутніх послуг;
- переваги над конкурентами щодо рівня управління маркетингом – швидкість реагування на зміни попиту, виходу на ринок і доставки споживачеві.

Усі ці чинники в сукупності визначають лідируючу конкурентну позицію фірми серед конкурентів на ринку.

КС підприємства визначають **показники**, які характеризують:

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

Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Виділяють такі складові конкурентоспроможності підприємства за об'єктами конкурентної боротьби, тобто:

- маркетингову, показники якої характеризують ринкову частку підприємства, обсяги та динаміку товарообороту, його структуру, ефективність функціонування та позиціонування в межах цільового ринкового сегмента, чисельність лояльних покупців;

- фінансово-інвестиційну із наданням характеристики здатності підприємства залучати фінансові та інвестиційні ресурси, ефективно їх використовувати, а також формувати раціональну структуру капіталу;

- матеріально-технічну з відображенням можливостей суб'єкта господарювання щодо залучення та ефективного використання необоротних та оборотних активів;

- інтелектуально-кадрову з показниками, які характеризують здатність підприємства формувати власне кадрове забезпечення, інтелектуальні ресурси та ефективно їх використовувати;

- інноваційну, що відображає можливості торговельного підприємства до розробки (залучення), впровадження та ефективного використання товарних, організаційних, економічних, юридичних та технічних нововведень;

- логістичну, параметри якої характеризують зручність місця розташування об'єкта торгівлі, обсяги та ефективність налагоджених відносин з виробничим та логістично-постачальницьким секторами;

- соціальну щодо можливостей, обсягів та ефективності заходів внутрішньої і зовнішньої соціальної відповідальності.

#### **4.4. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.**

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Виділяють сім основних груп методів оцінки рівня КСП:

- опис конкурентної боротьби, в т. ч. матричні методи;
- оцінка КС підприємства по КС продукції;
- метод ефективної конкуренції (розрахунок інтегрального коефіцієнта з фінансових та техніко-економічних показників);

- методики з галузевою специфікою;

- графічні методи;

- рейтингові методи.

- методи експертних оцінок.

**Матричні методи** оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи») побудована за принципом си-

стеми координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Окрім матриці БКГ існує достатньо багато матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

- матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey);
- матриця «Привабливість галузі/ конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM);
- матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel);
- матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо.

**Методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства**, передбачають оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи із споживчої цінності виробленої продукції. Метод ґрунтується на міркуваннях щодо того, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вищою є конкурентоспроможність його продукції. В якості показника, що оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості і ціни. Такий розрахунок дозволяє отримати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто – абстрагуючись від інших аспектів конкурентоспроможності підприємства ототожнюється виключно з конкурентоспроможністю товару.

**Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.** Згідно цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожною із служб впливає безліч чинників – ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності:

- ефективність виробничої діяльності підприємства;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність організації збуту та просування товарів;
- конкурентоспроможність товару (табл. 4.4).

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві.

## Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
<b>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації x 100 % / Повна собівартість продукції.
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.
<b>2. Фінансовий стан підприємства</b>		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.

3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
1	2	3
3.1. Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїх боргах, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому. У третю групу включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання, а в четверту групу – показники конкурентоспроможності товару (якість товару і його ціна).

Найгострішою проблемою оцінки рівня КС підприємств є дефіцит інформації про конкурентів, що призводить до неповноти аналізу, використання суб'єктивних балових оцінок, високих фінансових та часових витрат на проведення дослідження рівня КС тощо. Що ж стосується доступності інформації, то



будь-який більш-менш достовірний аналіз не може бути проведений без внутрішньої інформації про підприємство, хоча частково ця проблема вирішується шляхом використання фінансової звітності, яка для акціонерних товариств є відкритою та обов'язковою для оприлюднення.

В залежності від повноти наявної інформації запропоновано виділити три рівні у змісті, оцінці та аналізі рівня КС підприємств:

1) аналіз і моделювання положення підприємства на ринку товарів на основі відкритої якісної інформації про інтенсивність конкуренції в галузі;

2) аналіз і моделювання положення підприємства на ринку товарів на основі умовно-відкритої кількісної інформації, що характеризує виробництво в галузі та товари підприємств-конкурентів;

3) аналіз і моделювання ефективності роботи підприємства на основі фінансових показників його роботи у поточному році (на основі облікових оцінок) та за розрахунковий період (життєвий цикл бізнесу, підприємства, товару тощо).

**Графічний метод** оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». Побудова багатокутників здійснюється наступним чином: коло треба поділити радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнювала кількості обраних критеріїв; шкали на радіальних прямих треба градувати так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшуються по мірі віддалення від центра кола; на кожній вісі з використанням відповідного масштабу вимірювання позуються точки, що відповідають значенням критеріїв; по точках відповідно для кожного з підприємств проводять ламану лінію, яка і формує багатокутник.

**Методи рейтингової оцінки** конкурентоспроможності включають метод сум, метод шляхів та метод рангів.

Метод сум передбачає підсумовування значень оціночних показників по кожному об'єкту дослідження.

Може бути використана проста і зважена оцінка конкурентоспроможності. Комплексний показник конкурентоспроможності методом простої суми визначається наступним чином:

$$K_i = \sum a_{ij}, \quad (4.1)$$

де  $K_i$  – комплексна (інтегральна) оцінка;

$a_{ij}$  –  $j$ -тий оціночний показник по  $i$ -му підприємству.

При простій оцінці передбачається, що кожен фактор конкурентоспроможності однаково важливий, але зазвичай їх значимість різна. Тому коректніше використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства, зважену за ступенем значущості кожного чинника ( $p_j$ ):

$$K_i = \sum a_{ij} \cdot p_j. \quad (4.2)$$

Найбільшу оцінку показує лідер. Якщо розбіжності між лідером і підприємством становлять понад 20%, це свідчить про тяжке становище підприємства.

Метод відстаней дозволяє врахувати не тільки абсолютні значення оціночних показників, але і ступінь їх наближення до оптимального значення:

$$K_i = 1 / \sqrt{\sum (a_{ij} - a_{jonm})^2}, \quad (4.3)$$

де  $a_{jonm}$  – оптимальне значення  $j$ -го показника.

Якщо необхідно врахувати вагомість показника ( $p_j$ ), то:

$$K_i = 1 / \sqrt{\sum (a_{ij} - a_{jonm})^2 \cdot p_j}. \quad (4.4)$$

Оцінка може проводитися і в стандартизованому вигляді, для чого розраховуються стандартизовані показники для  $i$ -го підприємства:

– якщо переважно більш високе значення показника, то:

$$c = a_{ij} / a_{j \max}, \quad (4.5)$$

де  $a_{j \max}$  – максимальне значення  $j$ -го показника;

– якщо переважно нижче значення показника, то:

$$c = a_{ij} / a_{j \min}, \quad (4.6)$$

де  $a_{j \min}$  – мінімальне значення  $j$ -го показника.

На основі цих показників формується матриця стандартизованого показника  $C$ :

$$C = \begin{vmatrix} c_{11} & c_{12} & \dots & c_{1n} \\ c_{21} & c_{22} & \dots & c_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ c_{m1} & c_{m2} & \dots & c_{mn} \end{vmatrix}. \quad (4.7)$$

Дана матриця перетвориться в матрицю шляхів  $s_{ij}$ :

$$S = \begin{vmatrix} s_{11} & s_{12} & \dots & s_{1n} \\ s_{21} & s_{22} & \dots & s_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ s_{m1} & s_{m2} & \dots & s_{mn} \end{vmatrix}, \quad (4.9)$$

$$s_{ij} = 1 - c_{ij} . \quad (4.10)$$

В цьому випадку розрахунок комплексної оцінки проводиться за формулою (4.11):

$$K_i = 1 / \sqrt{\sum [(1 - c_{ij})^2 \times p_j]} = 1 / \sqrt{\sum [(s_{ij})^2 \times p_j]} . \quad (4.11)$$

Метод суми місць (рангів) заснований на присвоєнні кожному показнику в залежності від його рівня певного місця (рангу): 1, 2, 3 і т. д. По кожному підприємству визначається загальна сума місць, по якій здійснюється ранжування показників.

$$K_i = \sum r_{ij} , \quad (4.12)$$

де  $r_{ij}$  – ранг  $j$ -того оціночного показника по  $i$ -му підприємству.

Найбільший рейтинг має підприємство, яке отримало меншу суму місць..

**Методи експертних оцінок** полягають в узагальненні думок експертів шляхом анкетних опитувань щодо КС підприємства за такими блоками запитань:

- управління підприємством (цілі та стратегія, система мотивації, загальні цінності);
- виробництво (стан і рівень використання виробничих потужностей, гнучкість виробничих ліній, якість організації виробництва, стан НДДКР);
- маркетинг (планування, організація та контроль збуту, ступінь охоплення, умови оплати, пряма реклама продукції, згадування в ЗМІ, участь у виставках);
- кадри (вікова структура, рівень освіти, кваліфікація);
- продукт (якість, ціна, технічні параметри, надійність і гарантійний строк, повнота технічного сервісу, забезпечення запчастинами, строк служби, унікальність, патент, торгова марка, упаковка);
- продукт (якість, ціна, технічні параметри, надійність і гарантійний строк, повнота технічного сервісу, забезпечення запчастинами, строк служби, унікальність, патент, торгова марка, упаковка);
- фінанси (частка власного капіталу, фінансовий баланс, можливість отримання кредиту).

За результатами опитування попередньо визначається рівень важливості критеріїв та середні значення показників окремого критерію, згодом шляхом множення отриманих розрахунків та їх додавання узагальнюється рівень використання ПКП. Аналогічним чином обробляються експертні оцінки підприємств-конкурентів, і результати обробки зводяться в таблицю, за допомогою якої проводиться порівняння отриманих результатів. Для узагальнення результатів експертного дослідження ПКП необхідним є розрахунок ступеня погодженості оцінок експертів. Для цього використовують коефіцієнт конкордації ( $W$ ), що запропонований М. Кенделом і Б. Смітом з метою визначення впливу

залучених до аналізу параметрів на розмір результативної експертної оцінки (формула (4.13)):

$$W = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{12} \cdot \left[ m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{i=1}^m T_i \right]}, \quad (4.13)$$

де  $d_j$  – квадрат відхилень суми рангів параметрів оцінки від їх середнього значення;

$m$  – кількість експертів;

$n$  – кількість параметрів оцінки;

$\sum_{i=1}^m T_i$  – гіпотетична сума рангів, встановлена експертами за умов узгодженості їхніх думок.

При цьому гіпотетична сума рангів як проміжний розрахунок коефіцієнта конкордації визначається за формулою (4.14):

$$T_i = \sum_{e=1}^L (t_e^3 - t_e), \quad (4.14)$$

де  $L$  – кількість груп зв'язаних (однакових) рангів;

$t_e$  – кількість зв'язаних рангів у кожній групі.

Для оцінювання значимості коефіцієнта конкордації обов'язковим є розрахунок критерію  $X^2$  (формула (4.15)):

$$X^2 = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{12} \cdot \left[ m \cdot n \cdot (n+1) - \frac{1}{n-1} \cdot \sum_{i=1}^n T_i \right]}, \quad (4.15)$$

Розрахувавши значення критерію  $X^2$  та порівнявши його з табличним значенням Пірсона для  $n-1$  ступенів свободи, можна стверджувати з ймовірністю 99,0% про погодженість думок експертів та статичну істотність коефіцієнта конкордації.

### Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність категорії «конкурентоспроможність»?
2. Яка існує взаємозалежність між конкурентоспроможністю товару, підприємства, галузі, національної економіки та країни?
3. Розкрийте взаємозв'язок між основними категоріями теорії конкурентоспроможності.

4. Які чинники визначають рівень конкурентоспроможності підприємства?
5. Перелічіть основні (базисні) фактори конкурентоспроможності підприємства.
6. Які фактори зовнішнього та внутрішнього середовища впливають на конкурентоспроможність підприємства?
7. Назвіть складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства за об'єктами конкурентної боротьби?
8. Які основні групи методів оцінки рівня КС підприємства існують?
9. Охарактеризуйте матричні методи оцінки КС підприємства.
10. За якими груповими показниками ведеться оцінка КС підприємства за методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції?
11. Які методи рейтингової оцінки застосовуються при діагностиці конкурентоспроможності підприємства?

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства / О. Ю. Амосов // Проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 79–83.
2. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.
3. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2006. – 527 с.
4. Конкурентоспроможність підприємства : конспект лекцій для студентів денної форми навчання, які навчаються за напрямом підготовки 8.03050401 – Економіка підприємства / Нар. укр. акад. ; [каф. економіки підприємства ; авт.-упоряд. О. Є. Басманова]. – Харків : Вид-во НУА, 2015. – 52 с.
5. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – Київ: ЦНЛ, 2005. – 532 с.
6. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Вид-во ЛКА, 2016. – 484 с.
7. Норік Л. О. Діагностика конкурентоспроможності коксохімічних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Норік Лариса Олексіївна ; Харків. нац. екон. ун-т. – Харків, 2008. – 27 с.
8. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посіб. / за ред. І. О. Піддубного. – Харків : ІНЖЕК, 2014. – 264 с.
9. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Харків : ІНЖЕК, 2010. – 320 с.

## **ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Перелік питань**

- 5.1. Сутність поняття «конкурентні переваги» підприємства.
- 5.2. Види та джерела формування конкурентних переваг.
- 5.3. Формування конкурентної переваги підприємства.
- 5.4. Методика оцінювання конкурентних переваг підприємства.

### **5.1. Сутність поняття «конкурентні переваги» підприємства.**

Успіх в конкурентній боротьбі підприємства залежить від факторів успіху, зокрема ключових і ринкових факторів успіху, ключових компетенцій, конкурентних переваг. Конкурентні переваги підприємства створюються на основі з одного боку – на основі факторів ринкового успіху, а з другого – на основі ключових компетенцій. Тому буде доцільно розглянути співвідношення понять «ключові фактори успіху», «ключові компетенції», «конкурентні переваги».

До ключових факторів успіху належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх. Більшість спеціалістів вважають, що ключові фактори успіху:

- мають виражений галузевий характер;
- є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі.

Теоретичні та емпіричні дослідження свідчать, що набір ключових факторів успіху в різних галузях значно відрізняється. До того ж, з часом вони можуть змінюватись в одній і тій же галузі під впливом зрушень загальної ситуації в ній. Тому важливим аналітичним завданням є визначення ключових факторів успіху з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати, умов розвитку галузі та внутрішньогалузевої конкуренції.

Зовнішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ринкові фактори успіху. Сучасні швейцарські та німецькі економісти, які багато уваги приділяють розробці концепції факторів успіху підприємства, поділяють всі реалізовані певною фірмою ключові фактори успіху на дві групи: стратегічні фактори успіху та ключові компетенції.

Перша група – стратегічні фактори успіху – включає реалізовані фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом. З цього визначення можна побачити, що слово «стратегічні» не відповідає тому змісту, який вкладають ці автори у наведене поняття. Тому більш коректним є назвати першу групу чинників «ринковими» факторами успіху. Прикладами ринкових факторів успіху можуть бути: якість продукції, додаткові послуги, ціна, завдяки яким споживачі отримують для себе додаткову корисність.

Внутрішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ключові компетенції. Друга група – ключові компетенції – являють собою сукупність навичок

і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Їх складно імітувати та передавати. Ресурси фірми приймають форму ключових компетенцій, якщо відбір і комбінація ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів. Ключові компетенції повинні стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників. Можливість відтворення конкурентами ключової компетенції веде до її знецінення.

Розглянемо сутність поняття «конкурентна перевага підприємства» (КПП). Результати вивчення й узагальнення різних підходів учених-економістів до розуміння сутності КПП наведені у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

**Підходи вчених до визначення конкурентної переваги підприємства [10, с. 21]**

Автор	Характеристика поняття
1	2
Г. Л. Азоев, О. П. Челенков	Факт, що фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців. Концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна вимірити економічними показниками
М. Портер	Перевага підприємства в якійсь сфері чи діяльності у випуску товарів порівняно з конкуруючими підприємствами
А. П. Градов	Глобальна ціль економічної стратегії підприємства і галузі національної економіки. Найбільша продуктивність використання ресурсів, що забезпечує досягнення конкурентних переваг
В. Г. Шинкаренко	Перевага, висока компетентність підприємства порівняно зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу
Ж-Ж. Ламбен	Характеристики, властивості товару чи марки, що створюють для підприємства визначену перевагу над своїми прямими конкурентами
Р. А. Фатхутдінов	Властива системі яка-небудь ексклюзивна цінність, що дає їй перевагу над конкурентами
В. Ф. Оберемчук	Перевага, що забезпечує доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню твердих позицій на ринку; основа успішного існування і розвитку підприємства

На основі аналізу підходів вчених до визначення сутності КПП можна дати таке визначення: **конкурентна перевага підприємства** – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця.

КПП має такі основні властивості:

– мінливість (конкурентна перевага не є постійною (іманентною) якістю підприємств. Вплив факторів конкуренції в галузі створює умови для її динамічного розвитку, а отже, «старіння» наявних конкурентних переваг і необхідності їхньої підтримки. Для того, щоб досягти конкурентної переваги, слід докласти комплексних зусиль. Іноді і їх виявляється недостатньо через вплив зовнішніх, неконтрольованих факторів. До того ж, ті самі фактори можуть як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу);

– відносність (конкурентна перевага має порівняльний характер, тому що може бути оцінена тільки шляхом порівняння окремих характеристик. Відносність конкурентної переваги виявляється в її залежності від конкретних умов і причин. Підприємство, що володіє конкурентними перевагами на одному географічному ринку, може не мати цих переваг на іншому, і навпаки. При їх аналізі фактор прив'язки до реальних ринкових умов необхідно обов'язково враховуватися);

– прив'язаність до конкретних умов і причин (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 мати успіх 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) [6];

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

– ефективність, яка полягає в досягненні певного результату від використання конкурентної переваги на одиницю витрат, пов'язаних з її реалізацією [11].

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

– по-перше, ці характеристики повинні бути наочними для споживачів. Тобто підприємство має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегій.

– по-друге, 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-третє, вони мають бути стійкими за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами.



## 5.2. Види та джерела формування конкурентних переваг.

В економічній літературі не існує єдиного підходу до класифікації видів КПП. Конкурентні переваги не є однорідними. Вони можуть істотно розрізнятися за своєю природою, ступенем стабільності й характером прояву, а також за багатьма іншими характеристиками. Цілком природно, що вид конкурентної переваги визначає ринкові можливості підприємства й найбільш доцільні шляхи їх реалізації.

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

У табл. 5.2 узагальнено підходи до класифікації КПП.

Таблиця 5.2

### Класифікація конкурентних переваг підприємства [11, с. 86–88]

Класифікаційна ознака	Вид конкурентної переваги
1	2
Джерело походження, відношення до системи	– зовнішні; – внутрішні
Ступінь відтворюваності (стійкості), характер динаміки	– переваги високого порядку (стійкі); – переваги низького порядку (нестійкі)
Метод або спосіб одержання переваги	– у спадщину (об'єктивно); – навчання; – упровадження нововведень (інновації); – переміщення
Фактори і суб'єкти (ініціатор)	– кон'юнктура ринку; – державна політика в області регулювання конкуренції; – діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства
Рівень ієрархії	на рівні товару; – на рівні підприємства; – на рівні галузі; – на рівні економіки
Зміст фактора переваги	– якість товару (послуги); – ціна товару; – витрати у споживача товару; – якість сервісу товару
Метод конкуренції	– цінові; – нецінові

1	2
Сфера прояву	– НДДКР; – виробництво; – реалізація; – сервіс й експлуатація
Вид одержуваного ефекту від реалізації переваги	– науково-технічний; – екологічний; – соціальний; – економічний
Тривалість дії (термін дії)	– довгострокові; – короткострокові
Характер фактора	– економічні; – техніко-технологічні; – організаційні; – управлінські; – маркетингові; – соціально-психологічні; – природно-кліматичні, географічні; – екологічні
Характер виникнення	– первинні; – похідні (вторинні)
Зв'язок з силами конкуренції	– взаємодія з постачальниками; – взаємодія зі споживачами; – захист від товарів-субститутів; – протидія новим конкурентам; – конкуренція на «центральному рингу»
Ступінь значущості для підприємства	– базові; – другорядні
Можливість управління з боку підприємства	– регульовані; – нерегульовані
Відповідність характеру цілей підприємства	– стратегічні; – тактичні
Роль у забезпеченні конкурентної стратегії	– ґрунтуються на диференціації (якісні); – ґрунтуються на низьких витратах (вартісні)

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні (рис. 5.1). 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 можливість більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що базисом загаль-

ної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

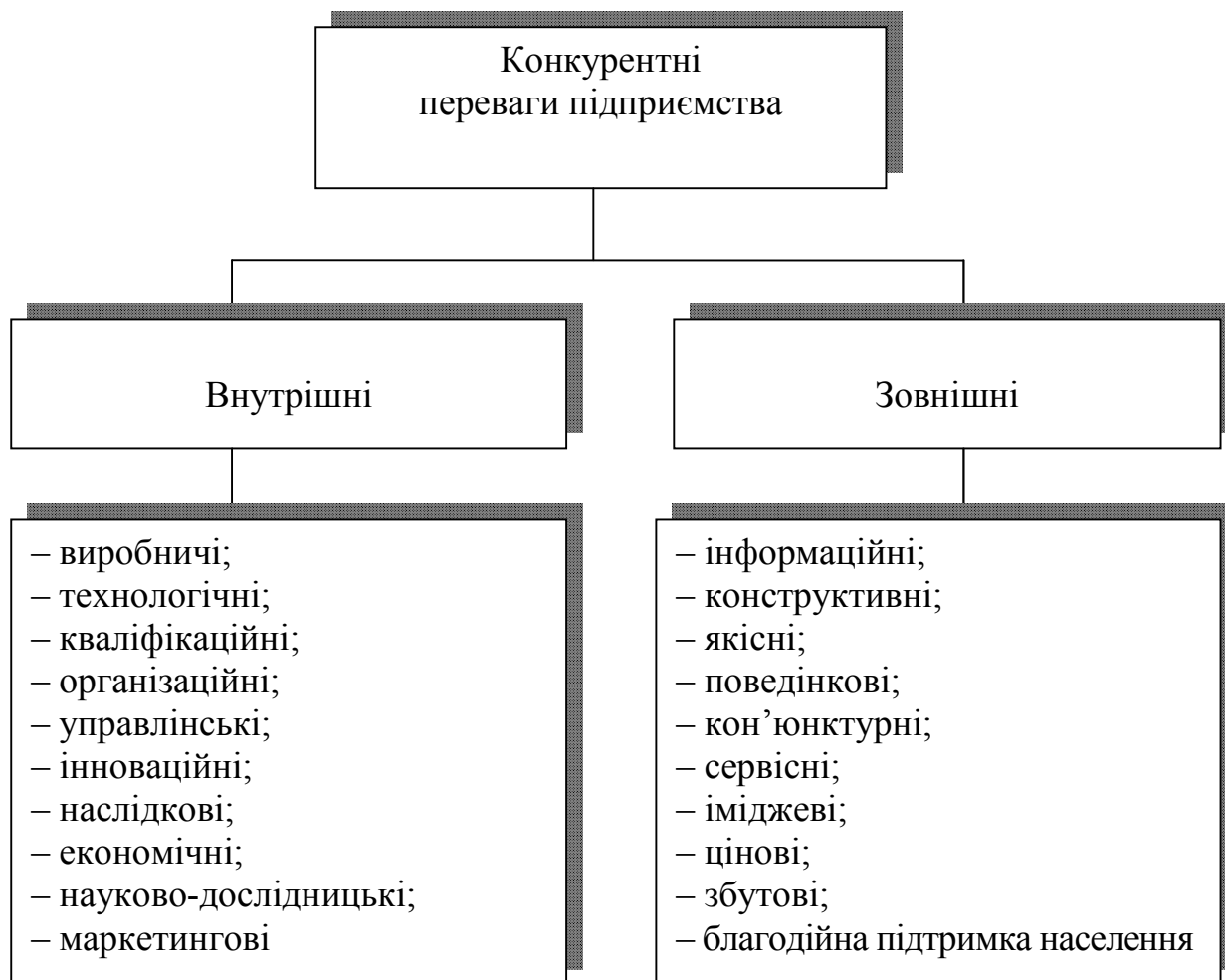


Рис. 5.1. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги підприємства

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. Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства.

Перелік конкурентних переваг підприємства потребує певних пояснень і коментарів. Що стосується внутрішніх конкурентних переваг:

- виробничі – продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;
- технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;
- кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;

- організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;
- управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;
- інноваційні – системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження "ноу-хау";
- спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;
- географічні – розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

- інформаційні – діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;
- конструктивні — технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;
- якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;
- поведінкові – ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);
- сервісні – рівень та якість послуг, що надаються підприємством;
- іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- цінові – рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;
- збутові – портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;
- комунікаційні – канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми стосовно витрат виробництва, менеджменту фірми чи товару, що створює «цінність для виробника», яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав'язуються ринком чи конкуренцією.

Зовнішня конкурентна перевага базується на визначних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує "ринкову силу" фірми, оскільки вона (фірма) може примусити ринок приймати ціну продажів вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості.

### 5.3. Формування конкурентної переваги підприємства.

Теорію конкурентної переваги доцільно формувати на основі поняття «цінності». Важливим аналітичним інструментом діагностики власних конкурентних переваг і переваг конкурентів, а також визначення перспективних напрямків їх створення і подальшого розвитку, виступає концепція "ланцюгу цінностей" або "ланцюгу створення вартості" запропонована Майклом Портером в його книзі *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York, Free Press, 1985) [17]. 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, природно-кліматичні, 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 (природно-кліматичні 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.

Запропонований М. Портером «ланцюг цінностей» відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів (рис. 5.2).

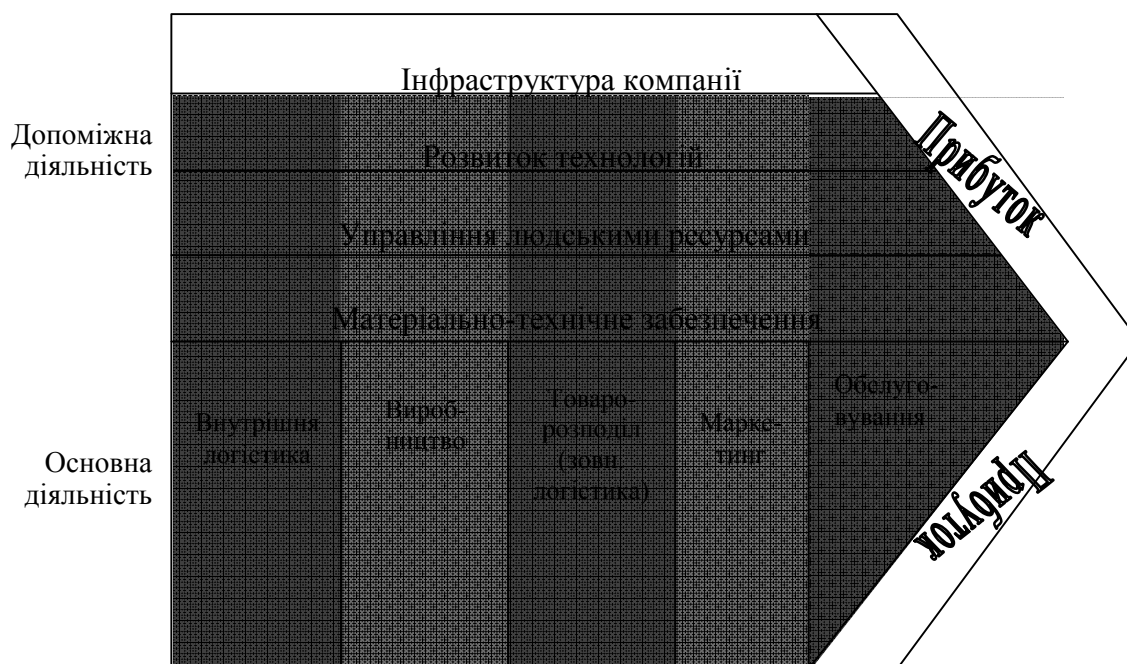


Рис. 5.2. «Ланцюг створення вартості» [17, с. 46]

Кожна ланка ланцюга відповідає певній функції, яка вимагає наявності сукупності компетенцій, що, у свою чергу, індивідуально властива кожному підприємству. Чисельність функцій і множинність відповідних компетенцій обумовлює необхідність їх групування за певними ознаками. Досить традиційним є поділ компетенцій підприємства на три групи: управлінські, економічні, та психологічні.

До групи управлінські, від рівня яких залежать поточна й перспективна достатність конкурентних переваг у розрізі окремих функцій можна виділити:

- стратегічний менеджмент: наявність і ефективність стратегічних планів, рівень організації та сукупність методів розробки і виконання стратегії, відмітність й успішність попередніх і робочої стратегій підприємства, інше;
- фінансовий менеджмент: структура джерел фінансування, політика боргів, рівень заборгованості, рівень і тенденції рентабельності, інше;
- менеджмент персоналу: політика підбору кадрів, селекції талантів і обдарованих особистостей, довгострокові програми перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, ефективність систем мотивації праці, інше;
- організаційні структури: їх гнучкість, рівень сприймання та швидкість впровадження прогресивних змін, інше;
- процеси прийняття рішень: адміністративні цикли і процедури, рівень співпраці підрозділів, інше;
- процеси контролю: якість інформаційних потоків, надійність і швидкість реакції систем контролю, інше;
- система комунікацій і її ефективність тощо.

Ще однією групою загальних компетенцій є економічні компетенції. До групи економічних компетенцій відносять такі, наявність яких дозволяє економічно ефективно функціонувати на відповідному етапі, у відповідній сфері:

- технології: використання менш капітало- та працемістких процесів, процедур, що забезпечують кращу ресурсовіддачу, інше;

- науково-дослідні та впроваджу вальні роботи: дослідницький потенціал (фінансування, кадри та їх інтелектуальний, професійний рівень), концептуальна прогресивність і якість виробів, володіння патентами і ліцензіями, інше;

- виробництво: організаційно-технічний рівень, порівняльна тривалість виробничого циклу, адаптивність виробничого потенціалу, прояв ефектів досвіду та масштабу, ефективність внутрішнього контролю якості, інше;

- маркетинг: вплив на асортимент виробів; ефективність реклами та методів товаропросування; цінова політика та її успішність; формування й ефективність дистриб'юторської мережі, інше;

- після продажне обслуговування; значення гарантій, якість і швидкість обслуговування тощо.

Щодо психологічних компетенцій, то загалом вони характеризують здатність персоналу підприємства і, перш за все, його керівної ланки швидко сприймати зміни в правилах поведінки у бізнес-середовищі їх функціонування, а також у макросередовищі.

Аналіз «ланцюгу цінностей» передбачає, серед іншого, співставлення витрат і результатів по кожному процесу з відповідними витратами та результатами найближчих конкурентів. На основі такого аналізу визначають, які важливі заходи вздовж «ланцюгу створення вартості» підприємству треба здійснити, щоб випередити конкурентів і досягти успіху.

Формування конкурентної переваги, виходячи з основних положень концепції «ланцюга створення вартості», повинно передбачати рішення триєдиного завдання. Це:

- оптимізація рівня виконання базисних функцій;
- ефективна міжфункціональна координація;
- погодження з впливом зовнішніх чинників.

Інакше кажучи, загальне покращення функціонування ланцюга формування вартості передбачає одночасне посилення кожної ланки і зв'язків між ними. Оптимальна конкурентоспроможність може бути встановлена шляхом аналізу для кожної з основних функцій «ланцюга створення вартості» джерел конкурентних переваг, доступних для підприємства. Кожна базова функція повинна бути проаналізована згідно з її власною логікою стратегічного розвитку, оскільки кожна з них знаходиться у своїй специфічній конкурентній площині, зі своїми бар'єрами для вступу і своїми закономірностями динаміки основних показників (витрат і результатів).

Формування нових конкурентних переваг є найважливішим моментом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку. Механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов

функціонування підприємства та факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення й т. д.).

При формуванні конкурентних переваг слід дотримуватися наступних принципів:

- взаємозв'язку і взаємодії, який полягає у відповідності нової конкурентної переваги можливостям підприємства, і навпаки, відповідності новостворюваної переваги конкурентній стратегії підприємства і т. д;

- комплексної оцінки КП за економічними, соціальними, екологічними наслідками та стійкістю;

- ефективності конкурентної переваги – співвідношення результатів та витрат від нової конкурентної переваги мають бути не меншими за припустимий рівень, встановлений на підприємстві;

- розгляду максимальної кількості можливих КП.

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

- підготовчий;

- проектний;

- впровадження нових КПП;

- аналіз впровадження нових КПП [11].

На підготовчому етапі відбувається аналіз інформації, необхідної для формування нових конкурентних переваг, отриманої у процесі моніторингу.

На проектному етапі обґрунтовуються вимоги, що висуваються до конкурентної переваги, а саме: показники ефективності і стійкості повинні потрапляти в найбільш сприятливий інтервал. Розробляється проект нової конкурентної переваги, де вказуються всі задіяні фахівці підприємства і їх функції у процесі формування нових конкурентних переваг.

На третьому етапі йде впровадження нових КПП, якщо вони відповідають вимогам. При невідповідності критеріям необхідно повернутися до першого етапу з метою отримання нової інформації за результатами моніторингу конкурентних переваг перш ніж ухвалювати рішення про формування нових.

Після впровадження нової конкурентної переваги проводиться останній, четвертий етап – визначення результатів від її реалізації. У рамках даного етапу провадиться аналіз зіставлення запланованих результатів з отриманими на основі проведення моніторингу. У випадку відповідності встановленим критеріям підприємство вживає заходів з підтримки нової конкурентної переваги. В іншому випадку провадиться аналіз проекту й виявляються слабкі місця, які необхідно усунути.



#### 5.4. Методика оцінювання конкурентних переваг підприємства.

Якісні управлінські рішення по забезпеченню КС підприємства ґрунтуються на результатах оцінки ефективності управління КПП. Висновки про ефективність управління КПП можна зробити тільки на підставі оцінки процесів їхнього формування і розвитку.

Методичні рекомендації щодо дослідження процесів формування КПП наведено в табл. 5.3.

Таблиця 5.3

#### Методика оцінювання формування конкурентних переваг підприємства [10, с. 108–109]

Етапи оцінювання	Прийоми і методи оцінювання
1	2
1. Дослідження макросередовища підприємства	Метод теоретичного узагальнення, прийоми SWOT-аналізу і PEST-аналізу
2. Аналіз середовища безпосереднього оточення і оцінювання зовнішніх конкурентних переваг підприємства	Збір і вивчення інформації про характеристики галузі, тенденції їхньої зміни
2.1. Характеристика стану і перспектив галузі	Технічні прийоми і засоби обробки інформації (перевірки, групування, систематизації, табличний, деталізації й узагальнення), методи і прийоми економічного аналізу
2.2. Аналіз конкурентного середовища галузі	
2.3. Аналіз підприємств-конкурентів	
2.4. Аналіз зовнішніх конкурентних переваг	Порівняльний аналіз властивостей продукту підприємства-виробника з продуктом конкурентів
3. Оцінювання процесів формування конкурентних переваг підприємства	Методи і прийоми економічного аналізу, економіко-математичні методи
3.1. Формування системи показників конкурентних переваг	Технічні прийоми і засоби обробки інформації
3.2. Побудова і обґрунтування еталона конкурентних переваг підприємства	Метод еталонів
3.3. Оцінювання конкурентних переваг функціональних сфер діяльності підприємства	Засоби приведення показників у форму, прийнятну для порівняння, метод побудови таксономічного показника

1	2
3.4. Оцінювання рівня формування конкурентних переваг підприємства	Метод побудови таксономічного показника, графічний метод

Таке оцінювання забезпечує: вибір і майбутній контроль реалізації стратегії управління КПП; зміну і доповнення єдиної інформаційної бази підприємства; визначення ступеня досягнення обраних цілей; перевірку результативності й ефективності окремих впроваджених заходів щодо формування і розвитку конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, для проведення системного і комплексного аналізу необхідно мати ієрархічну систему показників, яка описує конкурентні переваги підприємства (рис. 5.3).

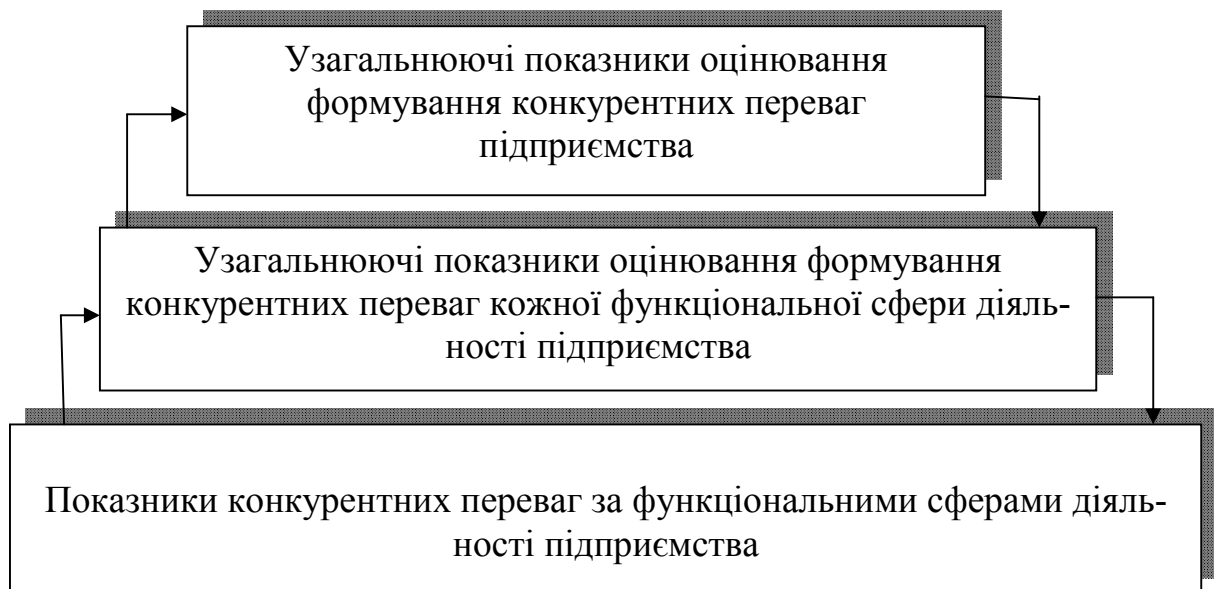


Рис. 5.4. Ієрархічна схема оцінювання формування конкурентних переваг підприємства [10, с. 139]

На найнижчому рівні такої системи містяться економічні показники, об'єднані в групи відповідно до напрямків, які характеризують конкурентні переваги підприємства.

На другому рівні ієрархічної системи розташовуються узагальнюючі показники, які визначають рівень розвитку кожної окремої функціональної сфери діяльності підприємства.

При розрахунку узагальнюючого показника другого рівня початковою є матриця, яка складається зі значень показників, що характеризують конкурентну перевагу однієї функціональної сфери діяльності підприємства.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Який зміст вкладається у поняття «ключові фактори успіху»?
2. Що є спільного та відмінного між ринковими факторами успіху та ключовими компетенціями?
3. Охарактеризуйте взаємозв'язок категорії «конкурентна перевага» з іншими категоріями теорії конкуренції.
4. Проаналізуйте різні визначення поняття «конкурентні переваги» і покажіть їх взаємозв'язок.
5. Які підходи до визначення «конкурентних переваг» існують, на чому вони ґрунтуються?
6. Назвіть основні властивості конкурентних переваг підприємства.
7. Яким критеріям повинна відповідати конкурентна перевага підприємства?
8. Наведіть класифікаційні ознаки та види конкурентних переваг підприємства.
9. У чому полягає сутність концепції «ланцюгу створення вартості»?
10. За якими етапами проводиться оцінювання формування конкурентних переваг підприємства?
11. Назвіть зовнішні фактори конкурентних переваг та оцініть їх вплив на ефективність функціонування підприємства.
12. Назвіть внутрішні фактори конкурентних переваг та оцініть їх вплив на ефективність функціонування підприємства.
13. Які конкурентні переваги підприємства виокремлюють за джерелами створення та стійкістю до копіювання? Охарактеризуйте їх.
14. Обґрунтуйте ієрархічну схему оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : НОВОСТИ, 2000. – 256 с.
2. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2006. – 527 с.
3. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : моногр. / О. І. Ковтун. – Львів : Вид-во ЛКА, 2009. – 175 с.
4. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 576 с.

5. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 592 с.
6. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Вид-во ЛКА, 2016. – 484 с.
7. Маркетинг : учеб. пособ. / [под ред. В. И. Крамаренко, Б. И. Холода]. – Симферополь : Таврида, 2000. – 251 с.
8. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємств : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – Київ : МАУП, 2000. – 128 с.
9. Пилипенко С. М. Менеджмент : навч. посіб. / С. М. Пилипенко, А. А. Пилипенко, В. І. Отенко. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 208 с.
10. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Полтавська Євгенія Олександрівна; Харків. держ. екон. ун-т. – Харків, 2004. – 255 с.
11. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко [та ін.]. – Харків : ІНЖЕК, 2010. – 320 с.
12. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособ. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.
13. Хитер К. Экономика отраслей и фирм : учеб. пособ. / К. Хитер; [пер. с англ.; под ред. В. В. Герасименка]. – М. : Финансы и структура, 2004. – 723 с.
14. Хэссиг К. Время как фактор стратегии конкуренции / К. Хэссиг // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – № 3. – С. 104–109.
15. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия : монография / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Харьков. : Изд-во НАДУ, 2003. – 389 с.
16. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / [под ред. А. П. Градова]. – СПб. : Спец. лит., 1999. – 589 с.
17. Michael E. Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / Michael E. Porter. – New York : Free Press ; London : Collier Macmillan, 1985. – 592 p.

## ТЕМА 6. МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

### Перелік питань

- 6.1. Підходи до забезпечення конкурентних переваг.
- 6.2. Характеристика методів забезпечення конкурентних переваг підприємства.
- 6.3. Напрями формування та інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

### 6.1. Підходи до забезпечення конкурентних переваг.

Існує два протилежних погляди відносно можливостей одержання конкурентних переваг. Відповідно до найбільше розповсюдженого погляду, конкурентні переваги здобуваються в процесі роботи на ринку: працюючи за принципом спроб і помилок, підприємство з часом досягає певних конкурентних переваг. Таких поглядів дотримуються школи стратегічного планування, позиціонування, підприємництва та ін. Іншої позиції щодо можливостей здобуття конкурентних переваг дотримуються представники школи, що сформувалася в Європі, яку можна умовно назвати «школою перманентних переваг». Її представники вказують, що певні конкурентні переваги виникають у процесі ринкового навчання, однак стратегічні переваги є природними, перманентними й обумовленими середовищем, у якому працює підприємство.

Для досягнення конкурентних переваг підприємству спочатку потрібно визначитись з підходами, які будуть застосовуватися для цього (рис. 6.1).

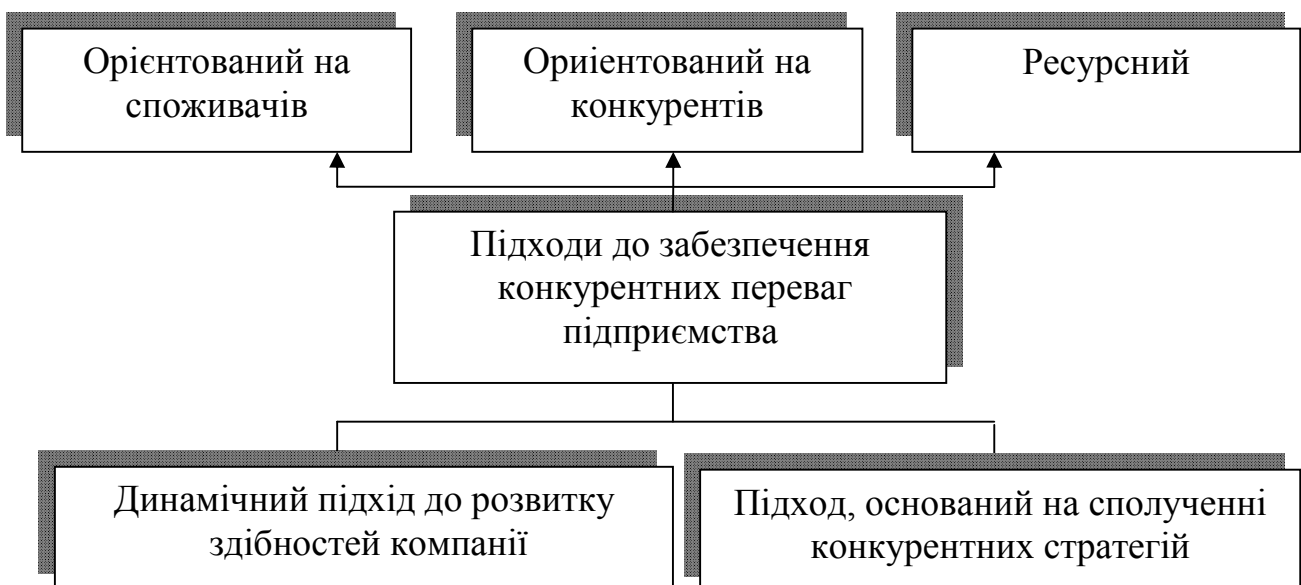


Рис. 6.1. Підходи до забезпечення конкурентних переваг підприємства

Характеристика підходів до забезпечення конкурентних переваг підприємства наведена в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

**Характеристика підходів до забезпечення конкурентних переваг підприємства**

Підхід	Автор	Суть підходу	Переваги	Недоліки
Орієнтований на споживачів	Дж. Дей, Р. Венслі	Диференціація товару, що передбачає виокремлення торгової марки в свідомості споживача та створення асоціації з певними перевагами чи вигодами	Є більш задовільним з погляду маркетингу. Формує лояльність споживача, що дозволяє зменшити цінову еластичність	Часове обмеження лояльності споживача до певної торгової марки
Орієнтований на конкурентів	Дж. Дей, Р. Венслі	Використання стратегії і тактики протистояння конкурентам	КПП досягаються за рахунок наступальної стратегії, якій складно протистояти конкурентам	Досить важко утримати конкурентну перевагу
Ресурсний	К. Прахалад, Г. Хемел	Джерелами переваг фірми над конкурентами є стрижневі компетенції – глибоко укорінені здібності, що сприяють розвитку тих видів діяльності, що для фірми є найбільш успішними	Такі конкурентні переваги практично неможливо скопіювати або придбати, не купуючи само підприємство або його підрозділ	Обмеження уваги до впливу зовнішніх факторів підприємства
Динамічний підхід до розвитку здібностей компанії	Б. Вернерфельт, Дж. Барні	Акцентується увага на розвитку внутрішніх можливостей фірми, яка являє комплекс матеріальних та нематеріальних активів, що перетворюються в єдину систему завдяки інтерпретаціям	Зростання бізнесу менше залежить від зовнішнього середовища і більше - від ефективності використання внутрішніх ресурсів	З концепції не ясно, які ресурси є стратегічними
Підход, оснований на сполученні конкурентних стратегій	О. Н. Беленов, В. В. Довгих	Передбачає комплексний облік внутрішніх здібностей підприємства і факторів зовнішнього середовища завдяки застосуванню погоджених між собою організаційно-економічних прийомів	Дозволяє виявити фірмені компетенції, концентрувати зусилля на формуванні і розвитку КПП у рамках кожного бізнес-напряму, що дає синергетичний ефект на рівні фірми	Передбачає використання суб'єктивних методів оцінки при визначенні стратегічних напрямків діяльності підприємства

Аналіз таких підходів досить вичерпно проведено Дж. Деєм та Р. Венслі. Ці автори виділяють два основні підходи: підхід, орієнтований на споживачів; підхід, орієнтований на конкурентів.

Основним методом досягнення конкурентних позицій, який застосовується в межах підходу, орієнтованого на споживачів, є диференціація товару. Інструментом диференціації є позиціонування, яке проводиться, насамперед, за рахунок комплексу маркетингових комунікацій та стратегій просування. Носієм конкурентних переваг може стати комплекс маркетингу підприємства, як основний інструмент впливу на поведінку та свідомість споживача з боку підприємства. Для ефективною реалізації стратегії диференціації від підприємства вимагається низка взаємопов'язаних дій, а саме: своєчасні маркетингові дослідження, адекватні сегментації та позиціонування, активна інноваційна політика підприємства (передусім, продуктова інновація), розробка правильної продуктової політики (товарної та цінової стратегії, стратегії розповсюдження та просування).

На противагу попередньому, підхід, орієнтований на конкурентів, заснований на стратегії і тактиці протидії конкурентам. У межах даного підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій із погіршення якості конкурентного середовища.

Зменшення витрат є традиційним, найпростішим та найбільш дослідженим методом досягнення конкурентних переваг. На відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів підприємства немає, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції. Носієм конкурентної переваги в даному випадку є продукція підприємства, яка завдяки комплексу заходів досягає менших, ніж у конкурентів, витрат. Проте утримати таку конкурентну перевагу в сучасних умовах достатньо важко. Реалізація даного методу вимагає скоординованої роботи персоналу підприємства з удосконалення технології виробництва, НДДКР та логістики, організаційної структури управління, менеджменту персоналу. Підприємства, що обирають такий шлях посилення конкурентних позицій, постійно займаються аналізом витрат на всіх стадіях розробки, випуску та реалізації продукції.

Іншим шляхом отримання конкурентних переваг в межах підходу, орієнтованого на конкурентів, є застосування методів з погіршення конкурентного середовища. У цьому випадку підприємства намагаються отримати надприбуток за рахунок обмеження конкуренції. До цього можуть бути віднесені пряме лобіювання інтересів у законодавчих та виконавчих органах влади, формування концернів, трестів, картельні угоди, утворення так званих природних монополій, асоціацій.

Можливе досягнення конкурентних переваг за рахунок інновацій. Підприємства освоюють нові методи досягнення конкурентоспроможності чи знаходять кращі способи конкурентної боротьби при використанні старих способів. Інновації можуть виявлятися в нових: дизайні продукту, процесі виробництва, підході до маркетингу чи методиці підвищення кваліфікації працівників.

У своїй більшості інновації виявляються досить простими і невеликими, заснованими скоріше на накопиченні незначних покращень і досягнень, ніж на єдиному, великому технологічному прориві. При цьому завжди відбувається вкладення капіталу в підвищення кваліфікації й одержання знань, у фізичні активи і підвищення репутації торгової марки. Деякі інновації створюють конкурентні переваги, породжуючи принципово нові сприятливі можливості на ринку чи дозволяють заповнити сегменти ринку, на які інші суперники не звернули уваги. Якщо конкуренти реагують повільно, такі інновації приводять до конкурентних переваг.

Таким чином, значна частина дослідників, наслідуючи Майкла Портера, в якості базових виділяють дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність.

Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства, від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення. Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають: нові технології; нові або такі, що змінюються, запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту галузі; зміна урядового регулювання.

## **6.2. Характеристика методів забезпечення конкурентних переваг підприємства.**

Досягнення мети забезпечення конкурентних переваг підприємства потребує використання системи методів за всіма функціональними складовими потенціалу конкурентоспроможності – маркетингових, фінансово-інвестиційних, матеріально-технічних, адміністративних, інформаційних, логістичних та соціально-психологічних (табл. 6.1).

*Таблиця 6.2*

### **Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства [7, с. 188 ]**

Методи	Пріоритети
1	2
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення рівня задоволення потреб населення товарами та торговельними послугами;</li> <li>– формування та задоволення попиту споживачів на товари і послуги видів економічної діяльності, суміжних з комерційними;</li> <li>– участь у розвитку маркетингової інфраструктури цільового ринку</li> </ul>



1	2
Фінансово-інвестиційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ініціювання створення та участь у територіальних інвестиційно-інноваційних кластерах;</li> <li>– запровадження франчайзингового підходу до розвитку мережі комерційних об'єктів;</li> <li>– впровадження лізингових інструментів до придбання сучасного торгово-технологічного обладнання</li> </ul>
Матеріально-технічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження сучасних технічних засобів управління торгово-технологічним процесом;</li> <li>– модернізація виробничих площ та об'єктів, диверсифікація їх діяльності шляхом впровадження позамагазинних, напівстаціонарних форм продажу товарів</li> </ul>
Адміністративні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поліпшення якості трудового життя та підвищення соціальної відповідальності;</li> <li>– диверсифікація форм зайнятості в узгодженні з перспективними напрямками розвитку бізнес-процесів підприємства;</li> <li>– комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності</li> </ul>
Інформаційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– започаткування продажу товарів у секторі електронної комерції;</li> <li>– впровадження електронних схем телекомунікацій зі споживачем;</li> <li>– підвищення рівня безпеки бізнес-процесів із застосуванням сучасних цифрових технологій та протикрадіжних систем</li> </ul>
Логістичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– удосконалення логістичних схем постачання товарів на комерційні об'єкти;</li> <li>– застосування коопераційних підходів при постачанні товарів;</li> <li>– удосконалення системи управління та поліпшення комерційних взаємовідносин з постачальниками</li> </ul>
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вплив на формування купівельних фондів населення;</li> <li>– посилення ролі підприємства у гарантуванні соціальної безпеки територіальної громади;</li> <li>– поглиблення соціальної диференціації типів комерційних об'єктів</li> </ul>

Так, використання маркетингового методу у забезпеченні конкурентних переваг підприємства передбачає задоволення потреб населення району діяльності продовольчими та непродовольчими товарами, торговельними послугами, формування та задоволення попиту споживачів на товари і послуги суміжних з комерційним видів економічної діяльності, а також участь підприємства у розвитку маркетингової інфраструктури цільового сегмента.

До стратегічних завдань забезпечення конкурентних переваг підприємства належать ініціювання створення та розширення участі у територіальних інвестиційно-інноваційних кластерах, запровадження франчайзингового підходу до розвитку мережі комерційних об'єктів, впровадження лізингових інструментів до придбання сучасного торгово-технологічного обладнання. Все це є пріо-

ритетами у використанні фінансово-інвестиційних методів забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Звернемо увагу перспективу та важливість запровадження франчайзингового підходу до забезпечення конкурентних переваг підприємства за умов браку фінансових ресурсів та високої вартості залучення і обслуговування інвестиційного капіталу. Франчайзинг дозволяє створити оптимальні умови для розбудови мережі комерційних об'єктів без залучення значних обсягів власних фінансових та інтелектуально-кадрових ресурсів.

Важливу роль у посиленні конкурентних переваг підприємств відіграє інформація. Упровадження інформаційних методів сприяє підвищенню ефективності господарювання та укріпленню позиції підприємств. Тут перспективним може стати започаткування продажу товарів у секторі електронної комерції, створення власного Інтернет-сайта та відділу Інтернет-торгівлі для поступового розвитку системи доставки товарів.

Все більший вплив на конкурентоспроможність підприємств мають відносини із суб'єктами виробничого та логістично-постачальницького секторів. Так, використання логістичних методів спрямоване на удосконалення логістичних схем та застосування коопераційних підходів при постачанні товарів, удосконалення системи управління та поліпшення комерційних взаємовідносин підприємства з постачальниками.

Зауважимо, що використання соціально-психологічних методів забезпечення конкурентних переваг сприятиме реалізації соціально-відповідальної поведінки, зокрема внутрішньої і зовнішньої відповідальностей підприємства перед трудовим колективом, споживачами, державою, територіальною громадою, партнерами і контрагентами.

Тут слід акумулювати фінансово-економічні ресурси для здійснення соціальних витрат на створення нових робочих місць, поліпшення умов праці та підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить забезпечити реалізацію конкурентних соціальних стратегій та цільових програм щодо вирішення завдань соціального захисту персоналу.

### **6.3. Напрями формування та інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.**

Важливою складовою у системі забезпечення конкурентних переваг підприємств є механізм із використанням методів, інструментів та конкретних заходів, за допомогою яких здійснюється регулювання фінансово-економічних процесів і відносин. Так, після розробки положень забезпечення конкурентних переваг підприємства необхідно впровадити його заходи в господарську практику (рис. 6.2). Об'єктивна необхідність зміцнення конкурентоспроможності підприємств викликана низкою загроз, що визначають не стільки потенціал конкурентних позицій, скільки життєздатність. Вони передусім пов'язані і з зростанням динамічності конкурентного середовища, мінливістю соціально-

економічного розвитку території функціонування, ускладненням державного нагляду, збільшенням вартості фінансових ресурсів, проявами несправедливої конкуренції та тиску з боку фінансово більш потужних підприємств.

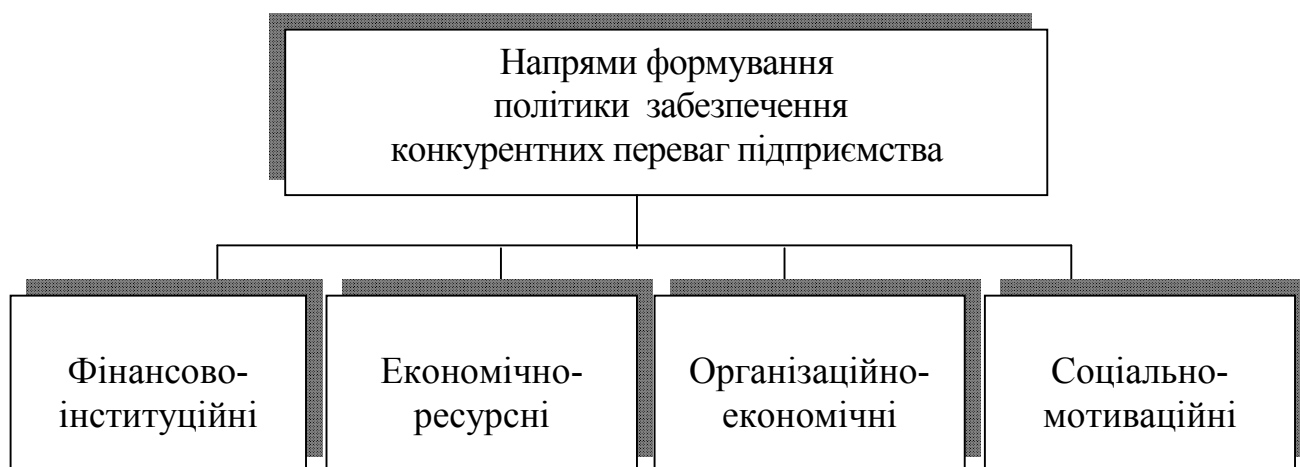


Рис. 6.2. Напрями формування політики забезпечення конкурентних переваг підприємства

Так, логічним продовженням інституціалізації забезпечення конкурентних переваг стане реалізація економічно-ресурсних заходів, а саме спрямованих на використання фінансових інструментів і важелів капіталізації підприємств, поліпшення їх матеріально-технічної бази та структури фінансування капіталу, розвиток власної торговельної інфраструктури. Цей напрям роботи дозволить накопичити фінансово-ресурсне та інвестиційне забезпечення реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Заради забезпечення достатніх стимулів для практичної апробації та закріплення політики забезпечення конкурентних переваг у системі управління підприємством важливо реалізувати продуману сукупність заходів соціально-мотиваційних інструментів. Позитивним наслідком цього має стати формування й ефективне використання інтелектуально-кадрового потенціалу як інноваційної основи діяльності з посилення конкурентних переваг.

Такий підхід поряд із фінансовими та економічними інструментами забезпечення конкурентних переваг підприємства враховує інституційні, організаційні та соціальні аспекти функціонування суб'єктів господарювання, які мають вплив за умови змін. Тому головними заходами в межах фінансово-інституційних інструментів визначимо капіталізацію системи та посилення фінансової складової конкурентоспроможності, формування та ефективне використання стратегічного конкурентного потенціалу інструментами фінансового інжинірингу, забезпечення зростання частки власного капіталу задля отримання конкурентних переваг через оптимізацію витрат їх обслуговування, інституці-

зацію системи процесно-орієнтованого управлінського обліку та бюджетування витрат операційної діяльності.

Формування та реалізація економічно-ресурсних інструментів політики забезпечення конкурентних переваг підприємства спрямовані на підвищення активності використання та оновлення необоротних активів, спеціалізацію та функціональну і територіальну концентрації комерційних об'єктів, реалізацію комплексу заходів з активізації продажу товарів у системі дистрибуції, удосконалення асортиментної структури і диверсифікацію товарної пропозиції.

Головним завданням політики забезпечення конкурентних переваг підприємства є створення умов для ефективної реалізації інтелектуально-кадрового потенціалу, підвищення ефективності управління фінансово-економічним станом, адаптація характеристик діяльності до зміни умов конкурентного середовища, поліпшення торгово-технологічного процесу. Така діяльність може стосуватися переорієнтації організаційної структури та системи управління на зміцнення ринкових конкурентних переваг, узгодження особливостей торгово-технологічного процесу з вимогами споживачів та суб'єктів ринку, забезпечення раціональної територіальної організації комерційної мережі, стратегування розвитку на засадах бренд-менеджменту.

Для підсилення дієвості політики забезпечення конкурентних переваг підприємства в межах соціально-мотиваційних інструментів доцільно реалізувати заходи з преміювання персоналу за розробки та пропозиції щодо зміцнення конкурентоспроможності, підвищення рівня кадрової складової конкурентоспроможності через забезпечення соціальної підтримки, соціального захисту персоналу, формування конкурентоспроможних робочих місць, забезпечення нематеріальної мотивації працівників.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Назвіть підходи до забезпечення конкурентних переваг підприємства.
2. Які недоліки ресурсного підходу до забезпечення конкурентних переваг підприємства?
3. В чому сутність динамічного підхід у до розвитку здібностей компанії?
4. Обґрунтуйте сутність інституційної компоненти забезпечення конкурентних переваг підприємства.
5. Перелічіть методи забезпечення конкурентних переваг підприємства. Охарактеризуйте їх.
6. Якою послідовністю відбувається забезпечення конкурентних переваг підприємства з метою його перетворення на конкурентоспроможний комплекс динамічного розвитку?
7. Обґрунтуйте комерційну роль інформації в забезпеченні конкурентних переваг підприємства.
8. Назвіть пріоритети фінансово-інвестиційних методів забезпечення конкурентних переваг підприємства.

9. Розкрийте сутність соціально-психологічних методів забезпечення конкурентних переваг підприємства.

10. Перелічіть інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

### Перелік рекомендованої літератури

1. Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення / Т. Г. Васильців, Н. Я. Кравчук // Наук. вісн. Нац. лісотехн. ун-ту України : зб. наук.-тех. пр. – Львів, 2013. – Вип. 23.2. – С. 248–252.

2. Журан О. А. Умови формування характеристик конкурентоспроможності підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Журан Олена Анатоліївна ; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. – Одеса, 2006. – 22 с.

3. Іващенко Г. А. Оцінка організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Г. А. Іващенко ; Харків. нац. екон. ун-т. – Харків, 2005. – 20 с.

4. Капіталізація підприємств: теорія і практика : монографія / [под ред. И. П. Булеева, Н. Е. Брюховецкой] ; НАН України, Ин-т економіки пром-ти. – Донецьк, 2011. – 328 с.

5. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Піраміда, 2012. – 208 с.

6. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия : монографія / Н. Н. Лепа; НАН України, Ин-т економіки пром-ти. – Донецьк : Юго-Восток, ЛТД, 2003. – 296 с.

7. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Вид-во ЛКА, 2016. – 484 с.

8. Магас Н. В. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства : дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Магас Наталія Василівна ; Ужгород. нац. ун-т. – Ужгород, 2014. – 279 с.

9. Москвіна А. О. Національні конкурентні переваги та особливості їх реалізації в транзитивній економіці : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.01.01 / Москвіна Анастасія Олегівна ; Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. – Харків, 2004. – 22 с.

10. Найденко О. Є. Внутрішньовиробничі аспекти формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Найденко Олексій Євгенович ; Харків. нац. екон. ун-т. – Харків, 2006. – 25 с.

## ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

### Перелік питань

7.1. Сутність та властивості технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.

7.2. Принципи формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.

7.3. Стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.

7.4. Стратегії українських підприємств, перспективи реалізації національних конкурентних переваг на міжнародних ринках.

### 7.1. Сутність та властивості технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.

**Технологія забезпечення конкурентних переваг (ТЗКП)** є важливою складовою системи управління підприємства і має особливе значення для досягнення конкурентоспроможності. Згідно із системним підходом, ТЗКП – це система взаємозалежних елементів, взаємодія між якими забезпечує її ефективність.

Встановити функціональну сутність ТЗКП як підсистеми управління підприємством можна, використовуючи розповсюджене виокремлення спеціальних функцій управління (планування, організація, контроль, мотивація, регулювання). Застосовуючи такий підхід, основною функцією ТЗКП є інтеграція маркетингових, фінансово-інвестиційних, матеріально-технічних, інноваційних, інтелектуально-кадрових, логістичних, соціально-психологічних процесів, які забезпечують формування і розвиток конкурентних переваг та є об'єктами управління.

Використання системного підходу при управлінні процесами забезпечення конкурентних переваг підприємства визначає вивчення єдиної ТЗКП, яка має усі властивості, притаманні системам.

Властивості технологій забезпечення конкурентних переваг підприємства:

- організаційна цілісність;
- взаємозв'язок;
- ємерджентність;
- односпрямованість на мету;
- відкритість;
- пропорційність [8, с. 215–216].

*Організаційна цілісність.* У процесі формування і розвитку кожного окремого виду зовнішніх конкурентних переваг безупинно беруть участь всі види внутрішніх конкурентних переваг, у. ч. усі функціональні підрозділи підприємства. У результаті їхньої взаємодії ТЗКП має властивості, якими окремий

вид конкурентної переваги не володіє. І навпаки, окремий вид конкурентної переваги не може розкритися цілком поза зв'язком з іншими елементами системи.

*Взаємозв'язок.* Всі елементи ТЗКП тісно взаємопов'язані, тому ефективність управління окремим видом конкурентної переваги різко знижується, порівняно з ефективністю управління системою конкурентних переваг.

*Емерджентність.* Рівень конкурентоспроможності підприємства може бути більшим, таким самим чи меншим від суми рівнів забезпечення конкурентних переваг у кожній окремій функціональній сфері діяльності підприємства.

*Односпрямованість на мету.* Погодженість і односпрямованість технології забезпечує синергетичний ефект під час управління конкурентними перевагами підприємства. При досягненні позитивного ефекту синергії спостерігається погоджена «поведінка» і робота усіх функціональних сфер діяльності підприємства, у результаті чого зростає ступінь упорядкованості системи – підприємства, тобто зменшується її ентропія

*Відкритість.* ТЗКП є відкритою системою, яка піддається впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ.

*Пропорційність.* Високий рівень конкурентоспроможності підприємства досягається в результаті оптимізації рівнів забезпечення конкурентних переваг у всіх функціональних сферах його діяльності. Домагаючись такої оптимізації, варто уникати прагнення до того, щоб кожен елемент системи виявлявся найкращим сам по собі, без врахування взаємодії з іншими елементами.

Згідно з процесним підходом ТЗКП необхідно розглядати як процес, який є загальною сумою усіх функцій управління, здійснюється поетапно і передбачає визначену послідовність дій, що і обумовлює логічну послідовність проведеного дослідження. Використання процесного підходу щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства дозволяє підвищити обґрунтованість прийнятих управлінських рішень за рахунок розукрупнення всього процесу управління на елементарні дії з метою розробки і пропозиції організаційного, методичного й інформаційного забезпечення кожного елемента роботи. Це сприяє появі можливості прогнозувати тривалість реалізації управлінського рішення і необхідні витрати. Досягнення ефективності забезпечення конкурентних переваг базується на внутрішній координації і погодженості всіх процесів, при якій визначені завдання будуть виконані оптимальним способом із мінімальними витратами.

У межах ресурсно-ринкового підходу ТЗКП розглядається як процес, спрямований на більш ефективне використання ресурсів підприємства порівнянні з конкурентами. Інтеграція ресурсного і ринкового підходів забезпечує вивчення процесів формування та розвитку конкурентних переваг підприємства, спираючись на аналіз існуючих взаємозв'язків між кон'юнктурою ринку й існуючою ресурсною базою підприємства.

Відповідно до концептуальних положень, забезпечення конкурентних переваг конкретизовано технологією, яка охоплює три етапи, що відповідають таким загальним управлінським функціям, як аналіз, планування, та контроль:

- I етап (аналіз середовища підприємства);
- II етап (розробка конкурентних стратегій);
- III етап (реалізація конкурентних стратегій).

Так, функція аналізу (етап 1), яка є невід'ємною складовою управлінського процесу і передуює реалізації кожної іншої управлінської функції, виокремлено і поставлена на перше місце. Функція контролю (етап 3) розглядається в широкому сенсі і передбачає, крім іншого, оперативне керування процесами забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Оскільки процес управління конкурентними перевагами має стратегічний характер, результатом дослідження процесу є розробка стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства. Схема концептуальної моделі визначає необхідну теоретичну основу, тобто послідовність теоретичних узагальнень, обґрунтувань і висновків, якими повинен володіти управлінський персонал підприємства для впровадження ТЗКП.

ТЗКП повинна ґрунтуватися на необхідному інструментарії, за допомогою якого можна швидко оцінити сформовану ситуацію. Вибір інструментарію управління повинен відповідати найбільш важливим вимогам до нього: графічна форма його представлення у вигляді широкого інформаційного поля для забезпечення взаємного зв'язку основних змінних; універсальність застосування типових моделей для різних видів продукції і підприємств; забезпечення високої оперативності для контролю, оцінювання економічної ефективності, прогнозування і добору найбільш раціональних рішень.

## **7.2. Принципи формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.**

Ґрунтуючись на законах функціонування ринку та теоретичних засадах стратегічного управління запропоновано таку систему принципів ТЗКП:

- адаптивність;
- інтеграційність;
- гнучкість;
- динамічність;
- системність та комплексність;
- принцип інноваційного розвитку [8, с. 219].

Зауважимо, що визначена система основних принципів є передумовою формування ТЗКП, вони тісно взаємопов'язані та впливають один з іншого. Так, розглянута теоретична база дозволяє зробити висновки і сформулювати концептуальну основу формування та вдосконалення ТЗКП у вигляді основних положень:

- використання існуючих наукових розробок у сфері забезпечення конкурентних переваг;
- підпорядкованість забезпечення конкурентними перевагами підприємства визначеній системі принципів;



- цільова орієнтація підприємства на отримання прибутку і забезпечення потреб суб'єктів ринку;
- визначення основної функції ТЗКП як забезпечення та підтримання високого рівня конкурентоспроможності підприємства;
- використання сучасних й експериментально перевірених моделей і методик аналізу та оцінювання забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- формування єдиної інформаційної бази для ефективного забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- розробка і реалізація стратегій забезпечення конкурентних переваг підприємства.

### **7.3. Стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.**

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це сукупність послідовних дій керуючої підсистеми, сфери забезпечення (інформаційної, наукової, правової, нормативної ресурсної), що здійснюють взаємовплив на керовану підсистему (техніко-технологічну, соціально-трудова, організаційно-економічну, фінансово-інвестиційну складові) для досягнення конкурентоспроможності на ринку.

Необхідною умовою при цьому є погодженість цілей і взаємозв'язок основних напрямків стратегії реалізації конкурентних переваг із загальною стратегією розвитку підприємства. Основою стратегічної орієнтації підприємства є базова стратегія конкуренції, яка визначає його поведінку на ринку, досягнення ним переваг у конкурентній боротьбі.

Вибір стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним. При виборі базової стратегії виходять з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства.

Проведений аналіз праць вчених з дослідження конкурентоспроможності підприємств свідчить, що в сучасній науці наявна велика кількість конкурентних стратегій підприємств, зокрема за І. Ансоффом, П. Друкером, Ф. Котлером, М. Портером, А. А.Томсоном і А. Дж. Стріклендом, Г. Азоєвим, проте жодна класифікація не є універсальною, має свої недоліки і не відображає повністю всієї глибини категорії, що досліджується.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності (надалі – СЗК) є елементом системи конкурентних стратегій, до складу якої також входять стратегія формування конкурентних переваг та стратегія конкурентної поведінки. СЗК полягає у реалізації заходів із забезпечення товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної та управлінської

стратегій. Тобто, СЗК поєднує комплексне управління всіма сферами діяльності підприємств.

Так, товарно-ринкова стратегія – це сукупність стратегічних рішень, які визначають асортимент, номенклатуру, обсяг виробництва продукції (надання послуг), а також специфіку їх реалізації та питання з освоєння виробництва нової продукції або відмовлення від старої.

Ресурсно-ринкова стратегія включає вибір номенклатури, обсягу та якості сировини і напівфабрикатів, які споживаються, і поведінки корпорації у сфері закупівель.

Технологічна стратегія – базовий варіант стратегії, що визначає практично всі види стратегій. Вибір технології визначає переважно всю подальшу поведінку підприємства на будь-якому етапі життєвого циклу.

Соціальна стратегія – це сукупність рішень, що визначають вид і структуру колективу працівників корпорації, а також характер відносин з акціонерами, визначальним є фактор розвиненості корпоративної культури.

Фінансово-інвестиційна стратегія корпорації – сукупність рішень, що визначають способи накопичення, залучення і витрат фінансових ресурсів.

Управлінська стратегія – сукупність рішень, що визначають характер управління підприємством під час реалізації обраної стратегії.

Теорія галузевої конкуренції (позиціонування) спирається на екзогенні (зовнішні) фактори як джерела формування конкурентних переваг підприємства, серед яких ключовими є структура ринку, основні сили конкуренції (за М.Портером), можливості і загрози, які існують на ринку, переваги у ланцюжку створення цінності на основі низьких витрат, диференціації продукції тощо. Ресурсний підхід ґрунтується на ендогенних (внутрішніх) факторах формування конкурентних переваг, а саме на особливих, унікальних комбінаціях матеріальних і нематеріальних ресурсів та управлінні ними.

Новим напрямком дослідження джерел конкурентних переваг у межах ресурсної теорії стали погляди Г. Хемела та К. Прахалада щодо формування, використання та розвитку компанією корпоративних компетенцій як особливого виду ресурсів. Досліджуючи результати діяльності відомих світових компаній, науковці встановили, що основним джерелом конкурентних переваг у сучасному бізнесі є здатність управлінців інтегрувати розрізнені технологічні, управлінські, організаційні та виробничі навички, досвід і знання у корпоративні компетенції. Такий підхід започаткував перехід від реактивного до проактивного типу розвитку підприємства. Для нього характерним є випереджаюче створення, використання та розвиток специфічних, важко імітованих конкурентами джерел стійких конкурентних переваг – інтелектуальних ресурсів і ключових компетенцій.

Перевага того чи іншого підходу веде до різного розуміння змісту конкурентних переваг, що, відповідно визначає й характер цілей, методів і результатів стратегічного процесу управління ними. Динамізм і непередбачуваність ринкового середовища з одного боку, а також поява нових видів ресурсів та їх

комбінацій з іншого зумовлюють необхідність синтезу ідей теорії галузевої конкуренції та ресурсної теорії для пошуку джерел конкурентних переваг. Водночас, у контексті управління конкурентними перевагами підприємства науковий та практичний інтерес становлять ті з них, що мають стратегічний характер, а відповідно об'єктом дослідження виступає стійка конкурентна перевага та механізм її досягнення. Узагальнення існуючих трактувань стійкої конкурентної переваги дозволяє сформулювати таке її визначення – це результат дії довгострокової вигоди від використання унікальних, рідкісних і складно відтворюваних комбінацій ресурсів, компетенцій та організаційних здатностей підприємства у процесах створення вищої (нової, інноваційної) споживчої цінності продуктів (послуг). На рис. 7.1. наведено основні характеристики стійкої конкурентної переваги, визначені відомим представником ресурсної теорії Р. Грантом.

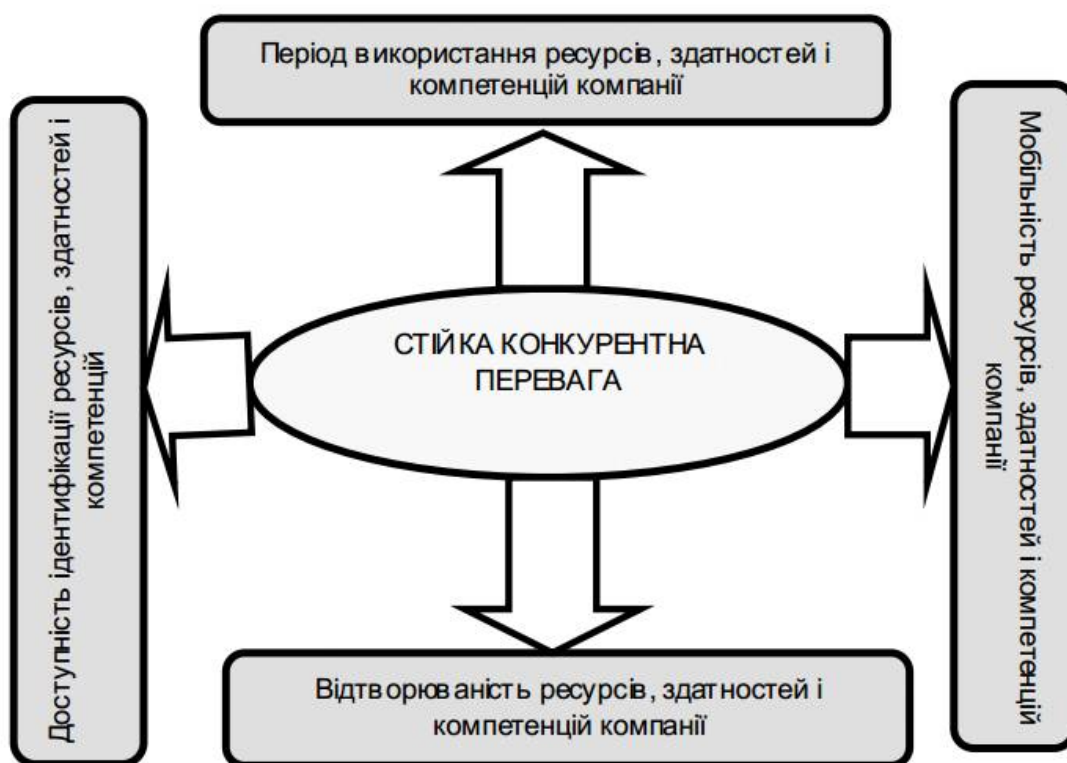


Рис. 7.1. Ресурсне забезпечення стійкої конкурентної переваги

Довгостроковий характер конкурентної переваги залежить не лише від тривалості часового періоду її використання. Рівень стійкості залежить від можливості бути швидко відтвореною конкурентами. Ця теза підтримується іншим представником ресурсної теорії – Дж. Барні: довгострокова конкурентна перевага розвивається тоді, коли компанія впроваджує стратегію створення вищої цінності продукту (послуги), яка не використовується існуючими та не може бути використана потенційними конкурентами [10]. Економічними характеристиками конкурентних переваг, а відповідно і джерел їх формування є зда-

тність генерувати ренти, що в сучасних ринкових умовах трансформуються у вигляді додаткових грошових потоків. В умовах домінування теорії галузевої конкуренції, тобто формування конкурентних переваг підприємства за рахунок вигідної ринкової позиції, економічним результатом додаткової вигоди була монопольна рента.

Перевага компанії у володінні портфелем ресурсів трансформується в генерування нею рикардіанської ренти. Визначенню цього виду ренти як додаткового доходу від володіння рідкісними ресурсами поклали початок роботи Д. Рікардо. Рикардіанська рента – це додаткова економічна вигода, яку отримує власник ресурсу як результат більш продуктивного (кращого) його використання у порівнянні з конкурентами. До ресурсів, що здатні генерувати рикардіанські ренти, відносять: права власності на земельні ділянки, права на об'єкти інтелектуальної власності тощо. Поява нових видів ресурсів інтелектуального характеру (компетенції, організаційні здатності), що є об'єктом дослідження нових концепцій ресурсної теорії, забезпечила формування шумпетеріанської ренти – додаткової економічної вигоди (премії інноватора) від створення нових комбінацій ресурсів у динамічних умовах зовнішнього середовища.

Інтегрування основних теорій стратегічного менеджменту для обґрунтування збалансованих джерел стійких конкурентних переваг дозволяють компанії найкраще використати внутрішній ресурсний потенціал, організаційні здатності та компетенції для реалізації проактивної конкурентної стратегії у мінливому зовнішньому середовищі.

#### **7.4. Стратегії українських підприємств, перспективи реалізації національних конкурентних переваг на міжнародних ринках.**

Для ефективного включення в світовий економічний простір українським підприємствам необхідно виготовляти таку продукцію, яка буде конкурентоспроможною на зарубіжних ринках. Це може бути досягнуто на основі розробки стратегії просування національного експорту на світовому ринку: в Україні виробляється 5 % світової мінеральної сировини та продуктів її переробки; розвідані запаси корисних копалин України приблизно оцінюються у \$7 трлн. У світовому виробництві марганцевої руди частка України становить 32 %. За виробництвом чавуну, сталі, готового прокату Україна посідає 5 місце в світі після Японії, США, Китаю і Росії.

Крім того, Україна має конкурентоспроможні технології у аерокосмічній галузі, ракето- та суднодубуванні, виробництві нових матеріалів, біотехнології, регулюванні хімічних, біохімічних та біофізичних процесів. Великий потенціал мають також агропромисловий та енергетичний комплекси України.

Якщо виходити з класифікації факторів, що впливають на конкурентоспроможність країни, яка запропонована М. Портером, можна визначити наступні **основні напрямки** формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках:

1. Розвиток науки і технологій. Тут можна відзначити два аспекти: з одного боку, Україна, як уже відмічалось, має певні наукові і технічні розробки в аерокосмічній галузі, ракетно- та суднобудуванні, виробництві нових матеріалів, біотехнології, регулюванні хімічних, біохімічних та біофізичних процесів і в деяких інших галузях; з іншого боку — існує досить велике технологічне відставання у харчовій промисловості, ряді галузей машинобудування, виробництві інформаційно-обчислювальних систем.

2. Залучення іноземних інвестицій для подолання технологічного відставання. Старіння виробничих фондів без їх заміни через відсутність власних коштів відбирає у виробників перспективи виходу з кризового стану, а тим більше — досягнення рівня сучасної технологічної конкурентоспроможності на світовому ринку. Фактичні обсяги та питома вага іноземних інвестицій у реальну економіку України залишаються мізерними по відношенню до масштабів економіки.

Внутрішній ринок позичкового капіталу України з його високими процентними ставками за довгостроковими кредитами також є фактично недоступним для виробників джерелом кредитування. Крім того, інвестиційному процесу перешкоджає існуюча податкова система України.

Важливою проблемою є також майже повна відсутність моніторингу реальної ефективності іноземних інвестицій.

3. Розвиток інфраструктури і систем зв'язку. Ефективному формуванню стратегії зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств заважає недостатній розвиток систем зв'язку і транспортної інфраструктури. Ця проблема є актуальною, оскільки географічне положення України робить транспортні послуги одним з напрямів міжнародної спеціалізації з торгівлі послугами.

4. Удосконалення системи збору і обробки інформації. Неefективна система міжвідомчої статистики в Україні, дані якої досить часто дають лише загальне уявлення про певні процеси, не дозволяє зробити надійні висновки.

5. Створення сприятливих умов для кваліфікованих кадрів. За фактором робоча сила Україна має порівняні переваги — це досить великий науково-технічний потенціал та велика кількість дешевої кваліфікованої робочої сили. Але залишається проблема «відпливу умів», яка може бути успішно вирішена лише шляхом створення сприятливих умов для кваліфікованих кадрів.

Розробка стратегії виходу підприємства на світовий ринок повинна складатися з наступних етапів:

I. Аналіз ситуації, в якій знаходиться підприємство (можливості галузі, діяльність конкурентів, їх технології, стан ринків, які обслуговуються).

II. Аналіз внутрішнього стану компанії у співставленні з становищем справ у всій галузі.

III. Розробка можливої стратегії розвитку кожного підприємства на основі етапів I–II.

Для розробки стратегії підприємства створюються робочі групи. В них входять керівники підрозділів, спеціалісти з фінансів, технології та маркетингу.

Мета робочої групи – розробка стратегії компанії на строк до 10–15 років. Період залежить від конкретного підприємства або галузі.

Стратегія компанії повинна розраховуватися таким чином, щоб її продукція зберігала високі конкурентні якості і технічну новизну протягом довгого часу. Такі компанії зберігають лідерство у світовому виробництві. Прикладом товару довгого життєвого циклу, який розроблений в Україні і який одержав світове визнання, є комплекс машин та технології контактного стикового зварювання методом імпульсного оплавлення, який створений в інституті електрозварки ім. Є.О Патона НАН України. Ці машини протягом багатьох років, а також ліцензії на ці установки купують іноземні підприємці. Для економічного розвитку України вирішального значення набуває макро- і мікроекономічна структурна політика, яка б стимулювала конкурентоспроможність національних підприємств та їх об'єднань на світових ринках.

Інтернаціоналізацію української економіки ускладнюють деякі **зовнішні чинники**:

- значне посилення міжнародної конкуренції на основних товарних ринках світу, у тому числі конкуренції інтересів України та інших постсоціалістичних країн на міжнародних товарних і кредитно-інвестиційних ринках;

- істотне підвищення вимог споживачів до технологічного рівня та якості товарів;

- дискримінація українських експортерів багатьма зарубіжними країнами, розширення використання механізму антидемпінгових розслідувань;

- складність входження в міжнародні проекти високотехнологічного співробітництва через невідповідність міжнародним критеріям захисту прав інтелектуальної власності.

Україна має перспективи досягнення певної міжнародної конкурентоспроможності за умови реалізації власної стратегії інтернаціоналізації.

Враховуючи умови, проблеми і особливості розвитку України, а також світогосподарські тенденції, стратегічними пріоритетами інтернаціоналізації української економіки є:

- система інтеграції у світове господарство із забезпеченням реальної міжнародної конкурентоспроможності;

- ефективна міжнародна спеціалізація;

- міжнародна диверсифікація, яка спрямована на ліквідацію монопольної залежності від окремих зарубіжних ринків;

- становлення власних транснаціональних економічних структур;

- інтеграційна взаємодія із Європейським Союзом, центрально- і східноєвропейськими угрупованнями країн;

- забезпечення належного рівня економічної безпеки з дійовими механізмами захисту від несприятливих змін міжнародної кон'юнктури та фінансових криз.

Кожна країна, яка намагається досягти і закріпити свої конкурентні переваги на міжнародному ринку, розробляє стратегію своєї діяльності в цій сфері на перспективу.

Основна мета стратегії промислово-інноваційної політики України – забезпечення модернізації та структурної перебудови виробничого потенціалу, зниження його енерго- та матеріалоемності, підвищення конкурентоспроможності.

Реалізація завдань промислово-інноваційного розвитку української економіки передбачає:

1. Застосування стосовно високотехнологічних виробництв програмно цільових методів економічного управління.
2. Реалізація Комплексної державної програми з енергозбереження.
3. Розвиток на основі сучасних та світових досягнень національної інформаційної інфраструктури, створення та використання перспективних технологій, телекомунікаційних мереж, засобів інформатики та систем зв'язку.
4. Розвиток біологічної галузі, яка має унікальний науково-технічний потенціал.
5. Утворення фінансово-промислових груп, у т. ч. транснаціональних, а також горизонтальних та вертикальних холдингових компаній, науково-технічних центрів, технополісів, технопарків. У перспективі ці структури мають сформувати основний стрижень науково-технологічного та інноваційного процесу.
6. Здійснення заходів щодо стимулювання експортної орієнтації високотехнологічних виробництв.
7. Інституційне забезпечення інноваційної політики, у тому числі сприяння міжнародному співробітництву в інноваційній сфері, її інформаційному та консалтинговому забезпеченню, розвиток трансферу технологій.

Важливою умовою реалізації національних конкурентних переваг є виконання Комплексної програми утвердження України як транзитної держави. Передбачається створення відповідно до міжнародних стандартів національної мережі міжнародних транспортних коридорів та інтегрування її у транспортні країни Європи і Азії, Балтійського та Чорноморського регіону. Успішне виконання всіх цих завдань буде сприяти створенню стійких та прозорих міжнародних перспектив реалізації національних конкурентних переваг.

Причина того, що лише деяким фірмам вдається утримати лідерство, полягає в тім, що будь-який успішно діючий організації вкрай важко і неприємно міняти стратегію. Успіх народжує самозаспокоєність: стратегія, що принесла успіх, стає рутинною, припиняється пошук і аналіз інформації, що могла б змінити її.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Дайте визначення технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.
2. Назвіть властивості технології забезпечення конкурентних переваг підприємства, дайте їх розгорнуту характеристику.
3. Охарактеризуйте сутність поняття емергентність.

4. Які використовують підходи до визначення технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?
5. За якими етапами і процедурами реалізується технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства? Охарактеризуйте їх.
6. Назвіть принципи формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.
7. Обґрунтуйте концептуальну основу формування та вдосконалення технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.
8. З яких складових складається стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
9. Назвіть складові ресурсно-ринкової стратегії підприємства.
10. Охарактеризуйте основні характеристики стійкої конкурентної переваги підприємства.
11. Назвіть основні напрямки формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках.
12. Які чинники зовнішнього середовища інтернаціоналізують українську економіку?
13. Охарактеризуйте основні завдання промислово-інноваційного розвитку української економіки.

#### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Барабась Дмитро Олександрович ; Київ. нац. екон. ун-т. – Київ, 2003. – 20 с.
2. Блонська В. І. Проектний аналіз : навч.-метод. посіб. для самостійної роботи за кредитно-модульною системою навчання «Економіка підприємства» / В. І. Блонська. – Львів : Вид-во ЛКА, 2009. – 68 с.
3. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – Київ : Знання, 2013. – 207 с.
4. Верба В. А. Проектний аналіз : підруч. / В. А. Верба, О. А. Загородніх. – Київ : КНЕУ, 2000. – 322 с.
5. Докієнко Л. М. Управління фінансовою стійкістю підприємств торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.07.05 / Докієнко Лариса Миколаївна; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ, 2004. – 235 с.
6. Ільчук П. Г. Інвестиційно-економічна стратегія конкурентоспроможності машинобудівної корпорації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. «економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування)» / Павло Григорович Ільчук ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів, 2008. – 28 с.
7. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : моногр. / О. І. Ковтун. – Львів : Вид-во ЛКА, 2009. – 175 с.



8. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Вид-во ЛКА, 2016. – 484 с.
9. Малярець Л. М. Проведение комплексной оценки процессов формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия /Л. М. Малярець, Е. А. Полтавская // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ, 2003. – Вип. 185, т. 3. – С. 689–697.
10. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 704 с.
11. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Полтавська Євгенія Олександрівна.; Харків. держ. екон. ун-т. – Харків, 2004. – 255 с.
12. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / [В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др.]. – Харків : Изд-во ХГЭУ, 2002. – 252 с.
13. Проектний аналіз : навч. посіб. / [відпов. ред. С. О. Москвін]. – Київ : Лібра, 1999. – 368 с.
14. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін]. – Київ : КНЕУ, 2006. – 527 с.
15. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособ. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.

## ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

### Перелік питань

- 8.1. Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність продукції».
- 8.2. Чинники та критерії конкурентоспроможності продукції.
- 8.3. Принципи та етапи оцінки конкурентоспроможності продукції.
- 8.4. Методичні підходи та методи оцінки конкурентоспроможності продукції.
- 8.5. Концепція управління конкурентоспроможністю продукції.

### 8.1. Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність продукції».

Конкурентоспроможність продукції (КПр) є головною умовою конкурентоспроможності фірми на ринку і важливою основою прибутковості її діяльності. В науковій літературі не має єдиної точки зору щодо визначення цього поняття.

Існуючі підходи різних вчених настільки суперечливі, що доводиться вибирати найбільш значущі серед них. Більшість дослідників, використовуючи термін «конкурентоспроможність продукції» з точки зору маркетингу й товарознавства, намагаються подати своє тлумачення цього поняття.

Розуміючи, що КПр на ринку є об'єктивною властивістю, поки немає єдності поглядів і підходів у цьому питанні з теоретичної точки зору. Основними принципами трактування терміна «конкурентоспроможність продукції» є такі:

- КПр може проявлятися на вільному ринку;
  - може поширюватися як на об'єкт ринкових відносин (товари, послуги), так і на суб'єкт;
  - конкурентоспроможність враховує якість продукції як з боку товаровиробника, так і з боку покупця;
  - при визначенні КПр обов'язково враховують рівень грошових доходів споживача на цьому ринку продукції;
  - конкурентоспроможність виробника визначається як економічними, технологічними й іншими параметрами, так і його часткою на вільному ринку;
  - КПр має динамічний характер;
  - управляє КПр тільки конкуренція, що складається на тому або іншому вільному товарному ринку [10, с. 255].
- При розгляді різних аспектів КПр визначається як:
- рівень якості певної продукції з урахуванням витрат на задоволення суспільних потреб, цін, умов постачання й експлуатації;
  - можливість реалізації продукції в цей момент часу на певному ринку; відносно поняття, чітко прив'язане до конкретного сегмента ринку й часу продажу;
  - сукупність якісних і цінових характеристик, що забезпечує задоволення конкретних потреб покупця;

- складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність продукції зайняти та утримувати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншою аналогічною продукцією;
- характеристика продукції, яка відображає її відмінність від продукції-конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення;
- ступінь привабливості продукту для споживача, який здійснює реальну покупку;
- дуже динамічна, часом непередбачувана й залежить від безлічі факторів; функція параметрів якості, ціни й задоволення потреби;
- об'єкт взаємозв'язку з проектно-конструкторською документацією, технологією виробництва продукції, окремим проектом, продуктом.

Враховуючи все це, можемо запропонувати таке визначення: **конкурентоспроможність продукції** – це властивість продукції, яка обумовлена наявністю у неї сукупності техніко-експлуатаційних і економічних характеристик, що визначає можливість реального або потенційного задоволення цією продукцією конкретної потреби певного ринку.

У такому розумінні КПр є характеристикою, що охоплює як реальні, так і потенційні можливості, та визначається порівнянням споживацьких властивостей та цін споживання. На КПр впливають також такі чинники, як темп технологічних змін, сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу і продуктових інновацій, наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність, місткість окремих сегментів ринку, наявність конкурентів і їх відносні ринкові частки, соціально-демографічні характеристики.

Для того, щоб продукт був конкурентоспроможним, він має відповідати критеріям оцінювання споживачів конкретного ринку в конкретний час. Однією із умов вибору продукції споживачем є збіг основних ринкових характеристик виробу з умовними характеристиками конкретної потреби покупця. Такими характеристиками найчастіше є нормативні та технічні параметри, а також ціна придбання та вартість споживання продукції.

Узагальнюючи розглянуті особливості КПр і наведені визначення, можна зробити такі висновки:

- КПр товаровиробників у цей час об'єктивно існує на ринках України;
- конкурентоспроможність враховує оцінку якостей продукції як з боку виробників, так і з боку споживачів;
- конкурентоспроможність є динамічною категорією, і необхідно враховувати цю динамічність на тому чи іншому сегменті ринку;
- при встановленні частки товаровиробника на тому або іншому сегменті ринку необхідно розробити показник, який підтверджує рівень конкурентних відносин, що складається на тому або іншому ринку продукції;
- існують відмінні риси умов прояву КПр на ринках України.

## 8.2. Чинники та критерії конкурентоспроможності продукції.

У зв'язку з тим, що КС товарів відіграє значну роль у формуванні КС підприємств та є предметом окремих досліджень, детально розглянемо методи оцінки рівня КС основних груп товарів – споживчих та промислового призначення.

КС товару можна визначити як його здатність краще задовольняти потреби споживачів у порівнянні з товарами-конкурентами в умовах певного ринку в певний відрізок часу.

Конкурентоспроможність продукції (послуги) залежить від ряду чинників, що впливають на пріоритетність вибору і визначають обсяг їх реалізації на певному ринку:

– *техніко-економічних чинників*, які залежать від продуктивності і інтенсивності праці, витрат виробництва, наукоємності продукції - якість, продажна ціна і витрати на експлуатацію (використання) або споживання продукції (послуги);

– *комерційних чинників*, які визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку - кон'юнктура ринку (гострота конкуренції, співвідношення між попитом і пропозицією даного товару, національні та регіональні особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на дану продукцію або послугу.); сервіс, що надається (наявність дилерсько-дистреб'юторських пунктів виробника і станцій обслуговування в регіоні покупця, якість технічного обслуговування, ремонту і інших послуг, що надаються); реклама (наявність і дієвість реклами і інших засобів дії на споживача з метою формування попиту); імідж фірми (популярність торгової марки, репутація фірми, компанії, країни);

– *нормативно-правових чинників*, які відображають вимоги технічної, екологічної і морально-етичної безпеки використання товару на даному ринку, патентно-правові вимоги (патентна чистота і патентний захист); у разі невідповідності товару діючим нормам і вимогам стандартів і законодавства він не може бути проданий на даному ринку.

– *організаційних чинників*. Забезпечують реальне виконання комерційних умов, тобто організацію необхідного сервісу – по всіх його можливих видах: передпродажний, продажний і після продажу. Прикладом сервісу після продажу, окрім відомого гарантійного і післягарантійного ремонту, може служити забезпечення покупця запасними частинами до придбаного устаткування протягом певного терміну, навіть якщо така продукція більше не випускається;

Продукт у процесі відтворення проходить чотири стадії: виробничу, розподілу, обміну і споживання. Оскільки розподіл і обмін як фази відбуваються у процесі продажу, у табл. 8.1 наведено *фактори конкурентоспроможності* за трьома сферами проходження продукту.

**Фактори конкурентоспроможності товару за стадіями відтворення продукту [4, с. 232]**

Стадії відтворення продукту	Фактори
1	2
Виробнича стадія	Технічні: якість, міцність, надійність, безпечність. Економічні: матеріаломісткість, енергоспоживання, габарити, об'єм, вага, концентрація. Естетичні: художня виразність та колорит, раціональна організація форми, цілісність композиції. Екологічні: вплив на природне та предметне середовища. Експлуатаційні: простота користування (приготування), комфортність, ремонтпридатність, зручність в експлуатації
Стадія продажу	Споруда крамниці: інтер'єр, ергономічні умови Процес продажу: кваліфікація персоналу, швидкість обслуговування, знання іноземних мов Сервіс у процесі продажу: консультація персоналу, доставка, підгонка, монтаж, установка на місці. Гуртовий продаж: франчайзинг, мерчендайзинг, фірмова мережа, дистриб'ютори Умови контракту: ціна, знижка, система оплати Законодавство з регулювання обміну: мито, податки, дотації, правовий захист товару
Споживання, користування	Сервіс у процесі користування, споживання: мережа пунктів ремонту та гарантійного обслуговування Післяпродажний період: використання за повторним призначенням, продовження експлуатації через оновлення

Як видно з табл. 8.1, більшість складових конкурентоспроможності походять з виробничої сфери і тільки певна їх частина - з торговельної.

За великої кількості факторів конкурентоспроможності товару на ринку, пріоритетну роль відіграють наступні [11]:

– корисність для потенційного покупця (споживча вартість або здатність задовольнити вимоги, що пред'являються до даного типу і виду товару з боку споживача);

– ціна товару (при рівній корисності покупець віддасть перевагу дешевшому товару, але може придбати і дорожчий товар, якщо він виявиться для нього кориснішим; виняток – престижні або статусні товари, придбання яких необхідне для підтримки певного соціального статусу покупця);

– інноваційність продукції (введення важливої для покупця новизни у товар, що робить його оригінальним (ексклюзивним)).

Критерій КПр – це якісна та (або) кількісна характеристика продукції, що є основою для оцінювання її конкурентоспроможності. Характеристику основних критеріїв КПр наведено в табл. 8.2.

Таблиця 8.2

### Критерії конкурентоспроможності продукції [8, 9]

Критерії	Характеристики
1	2
<i>Товарів</i>	
Рівень якості товару та його стабільність	Якість товару – це здатність товару виконувати свої функції, а її рівень є його відносною характеристикою, що ґрунтується на порівнянні показників якості товару й аналога конкурента. Стабільність рівня якості товарів визначається значеннями показників якості, зокрема рівнем браку, числом повернень бракованих партій, числом і сумою рекламаций, незмінністю низки органолептичних характеристик
Ціна споживання Товару	Ціна як грошовий вираз вартості товару служить для непрямой зміни величини витраченого на виробництво товару суспільно необхідного робочого часу. При розрахунку ціни слід зважати на цінність товарів. Облік градації товарів і послуг за якістю (гатунок, марки, класи) дозволяє забезпечувати адекватність ціни якості
Соціальна адресність	Відповідність характеристик продукції специфічним потребам соціальної групи споживачів (пов'язані з демографічними і поведінковими ознаками, рівнем доходу) або конкретного покупця (пов'язані і з станом здоров'я, особливостями шкіри, форми і розміру фігури; індивідуальними смаками; рівнем доходу)
Достовірність	Безпосереднім свідченням достовірності є спеціальне і захисне маркування товарів, сертифікати відповідності тощо. Опосередкованим свідченням достовірності служать колективні знаки на тарі, статус експерта, що підтверджує достовірність товару, місце продажу товару
Безпечність	Безпека продукції – це безпека для життя, здоров'я, майна споживача і навколишнього середовища за звичних умов його використання, зберігання, транспортування й утилізації, а також безпека виконання роботи. Властивості безпеки: механічна безпека; безпека від шуму і вібрацій; термічна безпека; електрична безпека; електромагнітна безпека; хімічна безпека; біологічна безпека; пожежна безпека; безпека від вибухів; радіаційна безпека
Споживча новизна товару	Новий товар – це предмет споживання, який задовольняє нові потреби людини або, порівняно з товаром-попередником, більш повно задовольняє потреби, що сформувалися. Властивості товару, що обумовлюють його приналежність до категорії «новий товар», – прояв новизни. Якщо об'єктом оцінювання новизни є новизна споживчих властивостей, а суб'єктом – кваліфікований споживач, то її слід вважати споживчою новизною
Імідж товару	Популярність і репутація (позитивні відгуки) товарів, які підтверджені їхньою якістю. Імідж продукції переноситься і на підприємство-виробника

1	2
Інформативність товару	Здатність виражати свою суспільну цінність через інформацію про конкурентні переваги. Загальними вимогами до товарної інформації є достовірність, доступність, достатність, довірчість
Критерій результату виконання послуги	Критерій регламентований стандартами на матеріальні послуги. Для оцінювання результату виконання соціально-культурних послуг думки споживача недостатньо, тому виникає потреба участі експертів і застосування спеціальних стандартів
Критерій умов обслуговування	Критерій визначається матеріально-технічною базою організації і набором послуг, які вона надає. Він повинен охоплювати лише ті послуги, які створюють зручності споживачу
Критерій культури обслуговування	Критерій регламентований спеціальними стандартами, що визначають вимоги до обслуговуючого персоналу. Особливу роль він відіграє у забезпеченні якості та конкурентоспроможності послуг торгівлі і ресторанного господарства
Критерій доступності послуги	Критерій охоплює затрати грошових коштів і часу. Витрати, що передують обслуговуванню, значно перевершують затрати часу клієнта на безпосередній контакт із виконавцем послуги

Поряд із цими критеріями виокремлюють також організаційні критерії (умови збуту, якість обслуговування і післяпродажну діяльність). Критерії конкурентоспроможності послуг наведено в табл.8.3.

Таблиця 8.3

### Критерії конкурентоспроможності послуг [4, с. 237]

Критерій	Характеристика
1	2
Критерій результату виконання послуги	Критерій регламентований стандартами на матеріальні послуги. Результативність окремих груп послуг визначають: послуги хімчистки - чистота виробу, збереження його форми, належна відпрасованість тощо; транспортної послуги – прибуття за розкладом, чіткість і розбірливість оголошення зупинок; послуги торгівлі – якість та асортимент товарів, що реалізується. Для оцінки результату виконання соціально-культурних послуг (припустимо, освітніх) думки споживача (що вчиться, студента) недостатньо. Потрібна участь експертів і застосування спеціальних стандартів (наприклад, державних освітніх стандартів). При оцінці критерію необхідно звертати увагу не лише на величину споживчого ефекту послуги, але і на стабільність рівня її якості (наявність діючої і сертифікованої системи якості в організації сфери послуг).
Критерій культури обслуговування	Критерій регламентований спеціальними стандартами, що визначають вимоги до обслуговуючого персоналу. Особливу роль він відіграє у забезпеченні якості і конкурентоспроможності послуг торгівлі і громадського харчування. Культура обслуговування залежить від майстерності обслуговуючого персоналу в широкому розумінні цього терміну.

1	2
Критерій умов обслуговування	Критерій визначається матеріально-технічною базою організації і набором послуг, які вона надає. Він повинен охоплювати лише ті послуги, які створюють зручності споживачу (організація і створення місць відпочинку в приміщенні магазину, прийом і зберігання речей покупців тощо). Вимоги до матеріально-технічної бази як чиннику безпеки послуги регламентовані стандартами безпеки праці, будівельними, санітарними нормами і правилами і іншими обов'язковими нормами. Вимоги до умов обслуговування однотипні для всіх груп послуг. Вимоги до категорії сфери послуг (зорянність, клас, розряд і ін.) можуть встановлюватися в стандартах на класифікацію підприємств (наприклад, готелі) або в стандартах загальних технічних умов (послуги перукарень).
Критерій доступності послуги	Критерій включає затрати грошових коштів і часу. Витрати, що передують обслуговуванню, значно перевершують затрати часу клієнта на безпосередній контакт з виконавцем послуги, досягаючи співвідношення 20:1. Оцінка затрат часу при обслуговуванні не може бути однозначною: великі затрати часу на очікування прийому оцінюються споживачем негативно, а на контакт з лікарем - позитивно; великі витрати часу на консультацію з продавцем-консультантом оцінюються покупцем позитивно, а на очікування в черзі до продавця-касира - негативно. Не всі витрати часу повинні відображатися в критерії доступності (витрати часу на очікування прийому лікаря можуть бути враховані як в критерії умов обслуговування, так і в критерії доступності послуги). Важливо уникнути подвійного рахунку і врахувати цю характеристику у складі лише одного критерію.

Основними критеріями конкурентоспроможності послуг виступають:

- результат (якість) виконання послуги;
- культура обслуговування.

### **8.3. Принципи та етапи оцінки конкурентоспроможності продукції.**

Успішність функціонування будь-якої фірми залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, що пропонується нею споживачам.

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.

Принципи оцінки товарів і послуг:

- протилежність цілей і засобів;
- врахування особливостей різних сегментів ринку;
- квазістабільність ринкової кон'юнктури;
- раціональність поведінки суб'єктів ринку;



- оцінка з позиції певного суб'єкта ринку: виробника, продавця, споживача;
- орієнтація на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній);
- орієнтація на конкретний сегмент ринку;
- відповідність вимогам технічного законодавства, нормативним і юридичним документам;
- формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності з врахуванням рекомендованих вимог до товару та перевищенням обов'язкових вимог;
- принцип виключення подвійного рахунку.

*Принцип протилежності цілей і засобів.* У процесі оцінки і управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників. Кожен споживач, прагне одержати максимум споживчого ефекту на одиницю витрат. З погляду виробника корисність продукції визначається витратно-ціновими чинниками.

*Принцип врахування особливостей різних сегментів ринку.* Конкурентоспроможність продукції на різних сегментах споживчого ринку є різною, оскільки кожен споживач оцінює її суто індивідуально. Споживачі, сегментовані за певними критеріями, мають різну структуру установок і по-різному оцінюють конкурентні переваги і недоліки продукції. При здійсненні покупки вони з'ясовують ступінь відповідності параметрів продукції власним потребам і фінансовим можливостям.

У кожен конкретний момент часу структура платоспроможного попиту цілком визначена, що дозволяє здійснювати сегментацію споживачів по значущості (важливості) окремих показників якості і величині їх бюджетних обмежень.

*Принцип квазістабільності ринкової кон'юнктури.* Конкурентоспроможність продукції – це поняття відносне, чітко прив'язане не лише до конкретного ринкового сегменту, але й до певного моменту часу. Для уникнення внутрішньої неузгодженості основних параметрів оцінки конкурентоспроможності товару, необхідно розглядати такий часовий період, протягом якого повинні бути незмінними психологічні аспекти сприйняття корисності товару суб'єктами ринкових відносин, виробничі можливості виробників і купівельна спроможність споживачів, ринкові позиції конкурентів тощо. На основі зібраної статистичної інформації будується економетрична модель; всі події повинні бути синхронізовані в дискретних тимчасових інтервалах.

*Принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку.* Суб'єкт вибирає раціональні цілі лише відповідно до його природних і розумних соціальних потреб, ретельно розраховує оптимальний шлях до задоволення потреб: кожний виробник намагається використати всі резерви для одержання максимальної віддачі від наявних в його розпорядженні ресурсів; кожний споживач – одержати за свої гроші максимум з точки зору кількості і якості товару.

*Принцип оцінки з позиції певного суб'єкта ринку: виробника, продавця, споживача..* Залежно від суб'єкта ринку вибирається номенклатура групових і одиничних критеріїв. При оцінці з позиції споживача про задоволення його пот-

реб можна судити тільки за відносними споживчими показниками, оскільки вони доступні розумінню масового покупця. Товар сам по собі нікому не потрібен, потрібна вигода, яку він дає покупцю. Відомості про споживчі властивості і показники якості (краще у відносній формі) якраз і несуть інформацію про корисність, тобто вигоді. Якщо виробник (продавець) при виході на ринок даватиме таку інформацію, то можна чекати, що оцінка випущеного товару, дана виробником, співпаде з думкою споживача.

*Орієнтація на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній).* Зовнішній ринок диктує вимоги, які пред'являються до будь-якої експортної продукції і є специфічними для кожної країни-покупця (зумовлено особливостями зарубіжних стандартів, умовами експлуатації, національними особливостями країни). Першочерговими є вимоги до патентно-правових показників, які характеризують патентний захист і патентну чистоту продукції; наявність коду штриха на упаковці експортного товару.

*Орієнтація на конкретний сегмент ринку.* Сукупний попит певної групи споживачів концентрується, як правило, навколо певного рівня якості і ціни товару, тому, виробник, випускаючи продукцію з характеристиками, близькими до популярних, може за допомогою відносно невеликого асортименту задовольнити попит суттєвої частини споживачів. Оптимальним вважається сегмент ринку, до якого відносяться 20% споживачів, які купують приблизно 80 % товару. При орієнтації на певний сегмент ринку послуг найбільш універсальним зі всіх критеріїв є рівень доходу, який покладений в основу градації ряду організацій з категорій якості обслуговування (зорянність готелю, розряд ательє, клас ресторану).

*Принцип відповідності вимогам технічного законодавства, нормативних і юридичних документів.* Для товарів, призначених для внутрішнього ринку, необхідно відповідати обов'язковим вимогам технічних регламентів, державних стандартів, санітарних правил і норм, будівельних норм і правил, ЗУ «Про захист прав споживачів» тощо . Для експортної продукції умовами є відповідність товару міжнародним стандартам країни імпорту, наявність патентної чистоти.

Специфічною для послуг є така обов'язкова норма, як договір між громадянином-споживачем і виконавцем послуги (договір підряду (для матеріальних послуг) і договір надання послуг (для соціально-культурних послуг)).

*Формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності з врахуванням рекомендованих вимог до товару та перевищенням обов'язкових вимог.* Номенклатура критеріїв повинна включати як кількісні, так і якісні характеристики. До номенклатури можуть увійти і характеристики, що перевищують обов'язкові вимоги стандарту, при цьому перевищення обов'язкових вимог може досягатися різними шляхами. Для товарів критеріями можуть служити і чинники, які опосередковано характеризують показники якості («наявність системи якості», «використання екологічно безпечної технології»).

Для послуг основними шляхами перевищення обов'язкових вимог стандарту виступають: застосування послуг, не передбачених стандартом для даної категорії

організацій; майстерність виконавця послуг (уміння нестандартно віднестися до споживача, виконати послугу так, щоб клієнт повторно відвідав підприємство).

*Принцип виключення подвійного рахунку.* Зміна ряду критеріїв відбивається як на корисності, так і на вартості товару або послуги. Наприклад, підвищення надійності, з одного боку, підвищує стабільність рівня якості, з іншою – знижує ціну споживання. Для забезпечення точності розрахунку інтегрального показника якості значення показників надійності слід враховувати або в чисельнику, або в знаменнику формули цієї відносної характеристики щоб уникнути подвійного рахунку. Попереджувати подвійний рахунок також слід при оцінці конкурентоспроможності із застосуванням критерію «рівень новизни». Якщо новизна досягається поліпшенням показників якості (модернізацією, удосконаленням товару), то цей факт треба врахувати при розрахунку одного з двох критеріїв - «рівень новизна» або «рівень якості»

При оцінці конкурентоспроможності послуги роздрібної торгівлі слід розрізняти такі групи (втрат) часу покупця: втрати часу із-за недотримання режиму роботи підприємства; витрати часу на обслуговування, зокрема в часи пік; витрати часу, пов'язані з отриманням довідки по телефону, проїздом до магазину.

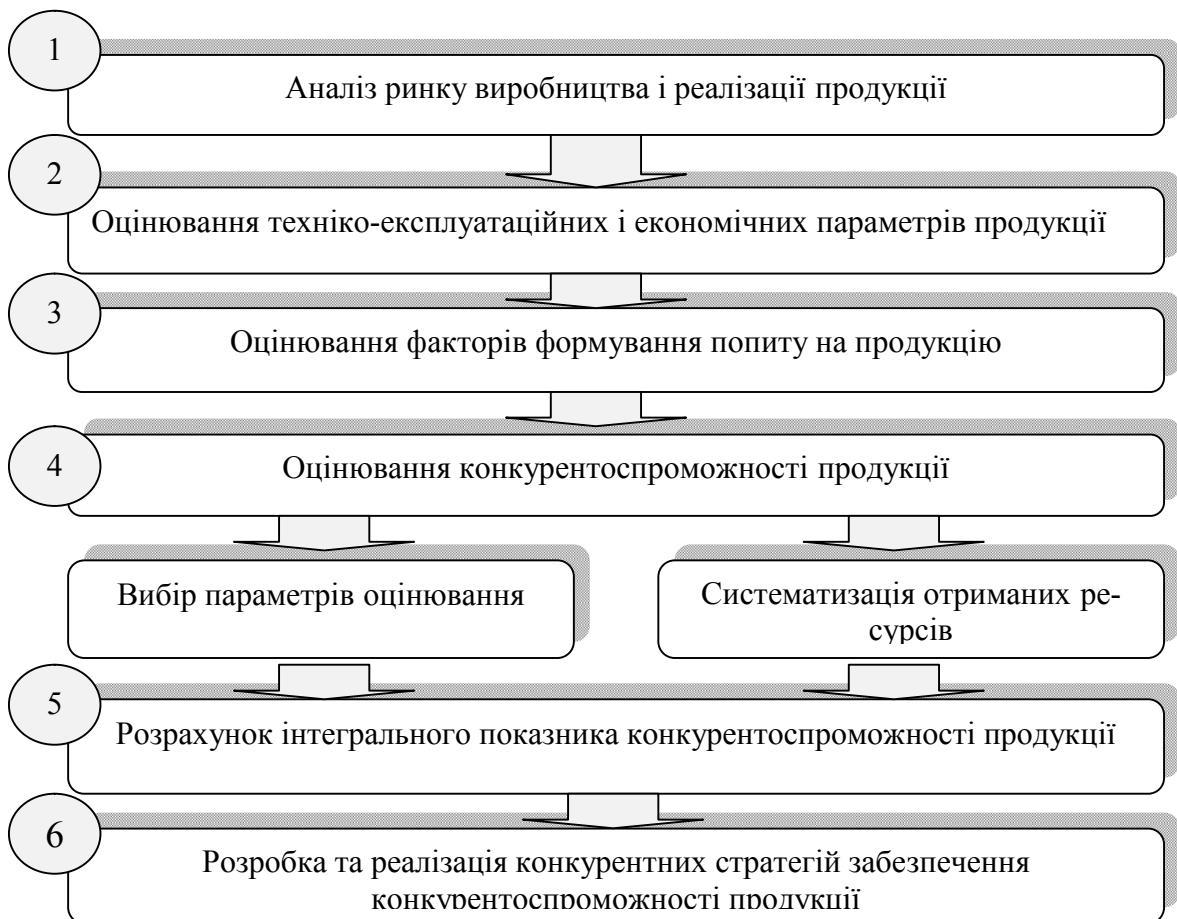


Рис. 8.1. Етапи оцінювання конкурентоспроможності продукції [10 , с. 271]

Кожен із етапів оцінювання КПр передбачає послідовне визначення основних характеристик продукції, що дозволяє розрахувати інтегральний показник

КПр. На перших етапах оцінювання проводиться зведення інформаційної бази, зокрема про кон'юнктуру ринку, параметри продукції, фактори споживчого попиту. Після того, як визначено усі чинники КПр, розраховують її інтегральне значення та розробляють конкурентні стратегії підприємства.

Оскільки КПр характеризує не власне якість, а ступінь відповідності якості певної продукції показникам якості аналогічної за призначенням продукції конкурента, тому оцінювання КПр має на меті зіставлення значень показників якості продукції з показниками якості продукції конкурента (базовим або еталонним зразком). Вибір продукції-еталона є одним із найбільш відповідальних етапів процедури оцінювання конкурентоспроможності продукції.

Проблема вибору конкретного показника КПр вирішується шляхом узгодження його з певними критеріями. Зокрема, оцінювання КПр суб'єкта господарювання повинно:

- відображати результат бізнес-процесів виробництва, просування і реалізації певної продукції;
- уособлювати показник ефективності, оскільки сам феномен конкурентоспроможності відображає ефективність сукупності процесів
- бізнесу щодо певної продукції;
- бути об'єктивним, таким, що не передбачає виключає експертного оцінювання (якщо існує така можливість), і відображати прояв конкурентоспроможності в зовнішньому середовищі;
- враховувати баланс інтересів виробника і споживача;
- створювати зручність для проведення факторного аналізу.

Отже, ці економічні чинники характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і, з точки зору його конкурентоспроможності, можливість та ефективність адаптації підприємства до чинників зовнішнього середовища. Саме ця група економічних умов є найбільш значимою для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки ці критерії є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства.

#### **8.4. Методичні підходи та методи оцінки конкурентоспроможності продукції.**

Успішність функціонування будь-якої фірми залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, що пропонується нею споживачам.

Найбільш поширеними є два підходи до оцінки рівня КС товарів: шляхом розрахунку одиничних і групових показників та через порівняння економічного ефекту, що створює товар, і витрат на його придбання та використання. При цьому, в рамках першого підходу слід розрізняти методи, що ґрунтуються на кількісній інформації про ціну та якість продукції, і ті, що використовують балові (якісні) дані. Другий підхід вимагає виключно вартісної інформації. Необхідність застосування балових оцінок, що виставляються експертами, викликана тим, що фактори КС часто мають нематеріальний характер і не піддаються

кількісній оцінці. З одного боку, присвоєння характеристикам балових оцінок дозволяє провести оцінку КС товару. Але, з іншого боку, експертні оцінки мають суб'єктивний характер, що спричиняє неточність оцінки рівня КС. У зв'язку з цим, не потрібно зловживати баловими оцінками: звертатися до них варто тільки в тому випадку, якщо точні методи оцінки застосувати неможливо.

Оцінка якісних параметрів аналізованої продукції ведеться шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння. При цьому можуть використовуватися **диференціальний, комплексний і змішаний методи** оцінювання.

**Диференціальний метод** оцінювання КПр суб'єкта господарювання базується на використанні та зіставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази, порівняння. Враховуючи невизначеність інформаційної бази диференціальний метод дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності аналізованої продукції або наявності у неї недоліків порівняно з продукцією-аналогом, проте не враховує вплив на перевагу споживача при виборі продукції вагомості кожного параметра. Як правило, за значеннями одиничних показників неможливо однозначно оцінити рівень КПр, тому часто вдаються до комплексних та змішаних методів оцінювання.

**Комплексний метод** застосовується у випадку, якщо для характеристики якості продукції використовується сукупність параметрів, що описують яку-небудь властивість. Метод ґрунтується на використанні комплексних показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується, та зразка. Основою для визначення вагомості кожного технічного параметра в загальному переліку є експертні оцінки, що ґрунтуються на результатах маркетингових досліджень.

**Змішаний метод** оцінювання є поєднанням диференціального і комплексного методів. При змішаному методі оцінювання КПр, використовуються частина параметрів, розрахованих диференціальним методом і частина параметрів, розрахованих комплексним методом, а також враховуються умови ринкових відносин. Зокрема, відомо, в система ринкових відносин є непередбачуваною і створює потребу достовірності оцінювання КПр суб'єкта господарювання.

Існує багато критеріїв, за якими йде класифікація методів оцінки конкурентоспроможності продукції:

- принцип, що використовується (органолептичні, реєстраційні, вимірювальні, соціологічні, експериментальні, розрахункові, статистичні, - аналітичні);

- номенклатура критеріїв (прямі, непрямі);

- стадії життєвого циклу продукції на період оцінювання (методи, що застосовуються на стадіях проектування та виготовлення продукції; методи, що застосовуються на стадіях реалізації та експлуатації);

- ступінь врахування різноманітних якісних і цінових аспектів продукції (метод визначення КПр шляхом її порівняння з продукцією конкурентів за рівнем якості; метод визначення КПр шляхом врахування лише одного найбільш

важливого якісного показника і продажної ціни; метод визначення КПр шляхом аналізу обґрунтованого переліку значущих якісних показників та повних витрат споживача на придбання та використання (споживання) продукції);

– спосіб відбору значущих якісних та цінових аспектів продукції ( відбір здійснюється суб'єктами оцінювання; відбір здійснюється на основі опитування експертів; відбір здійснюється на основі опитування репрезентативної вибірки);

– за показниками, на основі яких здійснюється оцінка конкурентоспроможності продукції (диференціальний, комплексний, змішаний);

– форма представлення результатів оцінювання (розрахунково-аналітичний метод, у т. ч. розрахунок інтегрального показника; матричний метод; графічний метод («багатокутник конкурентоспроможності»).

В літературі чітко не називають, для яких товарів доцільно застосовувати той чи інший метод. Вважаємо, що доцільно чітко виділити межі використання названих підходів. Зокрема, розрахунок інтегрального показника рівня КС товару на основі одиничних і групових показників, що визначаються за баловими оцінками, слід використовувати для споживчих товарів, які не мають кількісних характеристик своєї якості, або у випадку відсутності кількісних даних про основні параметри товару. Визначення рівня КС товару шляхом порівняння економічного ефекту, що створює товар, і витрат на його придбання та використання може бути застосовано лише для продукції промислового призначення, для якої можна розрахувати економічний ефект від її використання. Розрахунок інтегрального показника рівня КС товару на основі кількісних даних про якість або технічний рівень товару та витрати на його придбання і використання є більш універсальним. Його можна застосовувати для споживчих товарів, що мають кількісні параметри якості, і для складних технічних товарів, для яких притаманні показники технічного рівня.

При розрахунку інтегрального показника КС товару за груповими показниками якості та економічними параметрами оцінка проводиться шляхом порівняння витрат на задоволення потреби з параметрами, що характеризують рівень якості товару. У розрахунках рівня КС можна виділити три етапи: по-перше, одержання одиничних показників за параметрами якості, по-друге, визначення групових показників якості та економічності, по-третє, обчислення інтегрального показника рівня КС товару.

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності по параметрах якості ( $q_i$ ) проводиться по одній з двох формул (8.1, 8.2):

$$q_i = \frac{P_i}{P_{ik}}, \quad (8.1)$$

$$q_i = \frac{P_{ik}}{P_i}. \quad (8.2)$$

де  $P_i$  – величина і-го параметра для аналізованої продукції;  
 $P_{ik}$  – величина і-го параметра для виробу-конкурента.

З формул (8.1) і (8.2) вибирають ту, у якій росту одиничного показника відповідає підвищенню рівня якості і, насамкінець, конкурентоспроможності. Наприклад, для оцінки білизни тарілки використовується формула (8.1), для оцінки її товщини – формула (8.2).

Розрахунок групового показника по параметрах якості або технічним параметрам ( $I_{ГП}$ ) виконується по формулі:

$$I_{ГП} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i, \quad (8.3)$$

де  $q_i$  – одиничний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му параметру, що розраховується по формулах (8.1) або (8.2) ;

$a_i$  – вагомість  $i$ -го параметра в загальному наборі з  $n$  параметрів;

$n$  – число параметрів, що використовуються для оцінки.

Отриманий груповий показник  $I_{ГП}$  характеризує ступінь задоволення даним товаром потреб споживача з точки зору якості, і чим він вище, тим у цілому повніше задовольняються запити споживачів. Основою для визначення вагомості кожного параметра в загальному наборі можуть бути оцінки експертів, результати дослідження споживацьких уподобань та поведінки.

Витрати споживача оцінюються шляхом розрахунку групового показника по економічних параметрах без використання одиничних показників якості. Розрахунок проводиться на основі визначення сукупних витрат споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції. Сукупні витрати ( $B_c$ ) споживача включають як разові витрати, так і ті, що він буде нести в процесі експлуатації товару. Для посуду такі витрати відсутні, тому  $B_c$  дорівнюють ціні, а груповий показник по економічних параметрах ( $I_{ЕП}$ ) має такий вид:

$$I_{ЕП} = \frac{B_c}{I_{ск}} = \frac{Ц}{Ц_k}, \quad (8.4)$$

де  $Ц$  – ціна досліджуваного товару, грн;

$Ц_k$  – ціна товару-конкурента, грн.

Розрахунок інтегрального показника рівня  $КС$  товару ( $K_{ИТ}$ ) виконується за формулою (8.5):

$$K_{ИТ} = \frac{I_{ГП}}{I_{ЕП}}. \quad (8.5)$$

За своїм змістом показник  $K_{ИТ}$  відображає різницю між порівнюваними товарами в споживчому ефекті, що приходить на одиницю витрат покупця по придбання і споживання виробу. Якщо  $K_{ИТ} < 1$ , оцінюваний товар поступаєть-ся у конкурентоспроможності, якщо  $K_{ИТ} > 1$ , то перевершує товар-конкурент.

Рівної конкурентоспроможності порівнюваних товарів ( $K_{ИТТ}=I$ ) практично ніколи не буває.

Перейдемо до розгляду конкретної методики оцінювання рівня КПр, що має яскраво виражену галузеву специфіку. Так, оцінка конкурентоспроможності однопараметричних об'єктів (наприклад, машин та устаткування) повинна ураховувати їх економічність. Економічність техніки в експлуатації поряд з її високою надійністю є умовою успішного продажу товару, тобто забезпечує конкурентоспроможність товару. **Економічність техніки** – це її властивість, що обумовлює й визначає мінімальну витрату ресурсів при її виробництві й в експлуатації. Економічність нової техніки характеризується розмірами одержуваної економії у витратах на виготовлення й експлуатацію машин в порівнянні із кращими типами існуючих подібних машин. Показники економічності промислової продукції й складної побутової техніки різні для сфер виробництва й експлуатації.

Ціна споживання – це сукупні витрати споживача, пов'язані з купівлею й експлуатацією технічної продукції (машин, обладнання, устаткування тощо). Ціна споживання (ЦС) техніки включає її балансову вартість ( $K$ ) і сумарні експлуатаційні витрати споживача за розрахунковий період:

$$ЦС = K + Векс t , \quad (8.6)$$

де  $K$  – капіталовкладення споживача;

$Векс t$  – сумарні, за термін служби  $T$ , експлуатаційні витрати.

Спрощена формула розрахунку ЦС заснована на припущенні сталості експлуатаційних витрат протягом розрахункового періоду  $T$ :

$$ЦС = K + Векс T . \quad (8.7)$$

Економічний зміст критерію мінімуму витрат споживача на одиницю результату (питомих) полягає у мінімізації витрат споживача на одиницю корисної роботи ( $P$ ), тобто так звана питома ціна споживання – це сумарні за  $T$  років витрати споживача, що доводяться на одиницю виконаної засобом виробництва корисної роботи:  $ЦС_{пит} = ЦС/P$ .

Перелік складових ціни споживання машини й вид (найменування) її головного технічного параметра залежить від призначення машини, її властивостей. Наприклад, для електричної машини таким головним параметром, як правило, є її потужність. У випадку, коли головний параметр один, дуже зручно інтерпретувати поняття питомих витрат споживача. Так, якщо як головний параметр фігурує потужність електричної машини  $P$ , то оцінний показник  $ЦС/P$  являє собою питоми сумарні витрати споживача на одиницю потужності (грн/кВт), що купується, споживається.

У розрахунку ціни споживання техніки варто взяти до уваги, що капітальні витрати споживача ( $K$ , грн) включають вартість придбання встаткування,



витрати на його транспортування, монтаж і налагодження, а також супутні купівлі разові витрати капіталу (наприклад, вартість комплекту запасних частин, запасних блоків, агрегатів тощо).

Впровадження в експлуатацію на діючих підприємствах більш якісних машин спричиняє зміну поточних витрат у споживача, частиною яких є витрати по експлуатації машин. Таким чином, у ціні споживання враховуються не всі витрати, що змінюються в зв'язку із застосуванням нової машини, на виробництво якої-небудь продукції, а лише їхня деяка частина. Інакше кажучи, ЦС техніки – це спрощений оціночний показник її ефективності, що враховує тільки зміну експлуатаційних витрат.

Перевага питомого вимірника витрат, яким є питома ціна споживання, полягає у можливості обліку в оцінних розрахунках зміни в головних параметрів техніки: продуктивності, потужності, швидкості різання, надійності тощо. Ці параметри визначають об'єм корисної роботи  $P$ , виконуваною технікою за розрахунковий період (термін служби).

Конкурентоспроможність будь-якого товару визначають співвідношенням його якості та ціни, причому відношення «ціна/якість» легше інтерпретувати – як вартість одиниці якості товару, що купується. Існуючі методи оцінки КС товару будуються на безумовно вірному твердженні: конкурентоспроможна – продукція, що має більш високий технічний рівень та економічна у порівнянні з товаром-конкурентом. Тому комплексний показник конкурентоспроможності складної технічної продукції знаходять як співвідношення комплексних показників (індексів) технічного рівня і економічності.

## **8.5. Концепція управління конкурентоспроможністю продукції.**

**Управління конкурентоспроможністю продукції** – це характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що включають переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу.

Теоретичним підґрунтям концепції управління КП р виступають:

- теорія розвитку;
- економіко-математичне моделювання;
- теорія маркетингу ;
- теорія управління.

В основі концепції управління КПр лежать такі принципи побудови:

- застосування тільки кількісних методів оцінювання;
- використання загальновідомих наукових методів і показників вимірювання;
- відносний характер КПр.

Враховуючи економічний зміст, що приймає КПр на етапі формування конкурентного середовища, цю категорію можна розглядати як споживчу властивість з конкретними параметрами оцінювання.

Крім того, продукція повинна не лише мати споживчу цінність, а й бути економічною в умовах майбутньої експлуатації і використання.

КПр визначається на основі ціни споживання, що складається з ціни товару та витрат, пов'язаних з його експлуатацією, порівняно з конкурентами. Так, КПр – це сукупність споживчих властивостей виробу, що визначають його відмінність від виробу – конкурента за різними характеристиками (ціна, якість, прибутковість, витратомісткість).

Завдання управління КПр зводиться до ринкового механізму розподілу ринку між продукцією підприємств-конкурентів. В основі цього лежить критеріальний рівень управління КПр суб'єкта господарювання, що зображено на рис. 8.2.

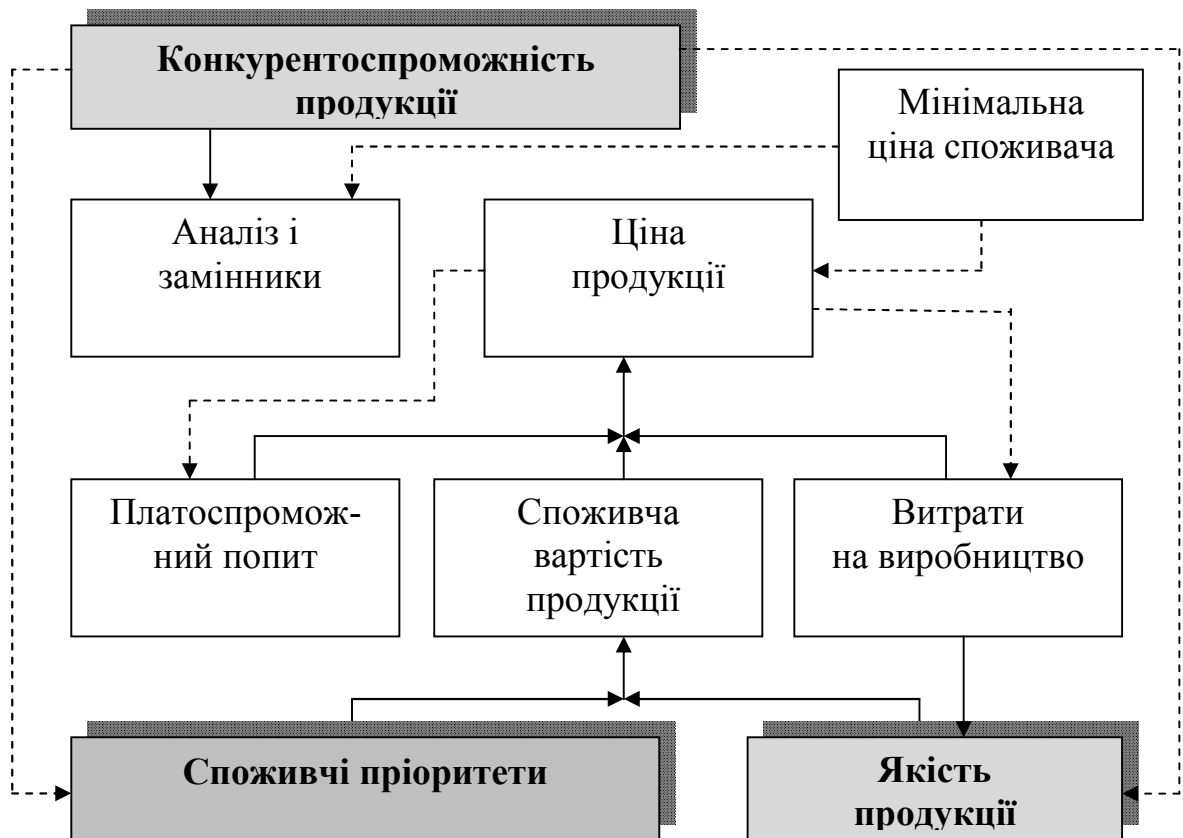


Рис. 8.2. Критеріальна модель управління конкурентоспроможністю продукції [10, с. 260]

Вихідним пунктом управління КПр суб'єкта господарювання є її якість – сукупність властивостей, ознак продукції, що обумовлюють її здатність задоволь-

няти потреби і запити людей, відповідати своєму призначенню і вимогам, що висуваються. Якість визначається мірою відповідності продукції (товарів, робіт, послуг) умовам і вимогам стандартів, договорів, контрактів, запитів споживачів.

Не тільки якість впливає на КПр суб'єкта господарювання – обов'язковим при її моделюванні є врахування фактора споживчих пріоритетів. Споживачі готові купувати тільки ту продукцію, яка задовольняє їх потреби належним чином (або вони в цьому впевнені). Від споживчих пріоритетів залежить рівень вимог, що висуваються споживачами до продукції, і, отже, рівень її оцінки. Найважливішими чинниками, що визначають у сукупності зі споживчою вартістю таку характеристику продукції, як ціна, є рівень платоспроможного попиту (у широкому сенсі) та витрати на виробництво продукції.

Від рівня платоспроможного попиту залежить, чи зможуть споживачі придбати пропоновану продукцію. З одного боку, без урахування цього чинника реалізація продукції може бути дуже ускладнена або взагалі неможлива. З іншого – ціну визначають витрати на виробництво продукції, з урахуванням яких встановлюється економічна ефективність її виробництва.

Якщо продукцію буде не вигідно випускати, то (відповідно до здорового глузду), якою конкурентоспроможною вона б не була, випускати її ніхто не буде. Отже, при взаємодії таких економічних чинників, як споживча вартість продукту, рівень платоспроможного попиту та витрати на виробництво, з'являється ціна виробу – одна із найважливіших його кількісних характеристик.

Ціна продукції охоплює витрати на її розробку, випуск і реалізацію, а також необхідний рівень прибутку підприємства. При цьому ціна продукції визначає КПр і є основою розрахунку показника «ціна/якість» – одного з головних показників КПр суб'єкта господарювання. Крім того, зіставлення ціни виробу з рівнем платоспроможного попиту дасть реальний об'єм попиту на продукцію, дозволить визначити потенційних покупців, виявити їх пріоритети і максимально їх врахувати при розробці продукції і майбутньому її просуванні на ринок. Значення ціни продукції визначається і тим, що існує особливий вид конкуренції – цінова, заснована на використанні конкурентного привілею, який базується на більш низьких витратах.

Таким чином, ціна – могутній інструмент управління КПр суб'єкта господарювання. Проте дійсне значення КПр проявляється тільки тоді, коли виробник виходить зі своєю продукцією на ринок, коли продукція на ринку протистоїть аналогам інших виробників і товарам-замінникам. Тільки в тому випадку, якщо продукція володіє конкурентною перевагою (нижчою ціною або вищою споживчою вартістю порівняно з продукцією конкурентів), вона буде реалізована, тобто підтвердить свою конкурентоспроможність за наявності у покупця вибору між цією продукцією, продукцією-аналогом і продукцією-замінниками.

Велику роль у забезпеченні якості та, як наслідок, КПр відіграють стандартизація, сертифікація та системи управління якістю.

**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.

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

Процес стандартизації продукції регулюється сукупністю нормативно-технічної документації:

1. Міжнародні стандарти ISO серії 9000.
2. Державні стандарти України (ДСТУ).
3. Галузеві стандарти (ГСТУ).
4. Стандарти науково-технічних та інженерних товариств та спілок.
5. Технічні умови (ТУ).
6. Стандарти підприємств.

**Сертифікація продукції** – один із важливих елементів системи управління якістю, який передбачає процедуру підтвердження відповідності, шляхом якої незалежна від виробника (продавця, виконавця) та споживача (покупця) організація документально засвідчує, що продукція відповідає встановленим вимогам.

**Сертифікат** – це документ, який засвідчує високий рівень якості продукції та її відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO-9004.

Сертифікація базується на наступних основних принципах:

- забезпечення державних інтересів при оцінці безпеки продукції і вірогідності інформації про її якість;
- добровільність або обов'язковість;

- об'єктивність, тобто незалежність від виробника і споживача;
- виключення дискримінації в сертифікації продукції вітчизняних і закордонних виробників;
- надання виробнику права вибору органа по сертифікації;
- встановлення відповідальності учасників сертифікації;
- правове і технічне забезпечення, багатофункціональність використання результатів сертифікації (сертифікатів і знаків відповідності);
- відкритість інформації про позитивні результати сертифікації або про припинення дії сертифіката;
- 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.

Згідно з вимогами чинного вітчизняного законодавства, сертифікація продукції в Україні здійснюється в рамках державної системи сертифікації – УкрСЕПРО.

Сертифікацію здійснюють державні випробувальні центри (ДВЦ) з найважливіших видів продукції. На сертифіковану продукцію видається сертифікат відповідності, який містить спеціальний знак відповідності. Аналогічним знаком позначається і сама продукція; він інформує споживачів про те, що продукція є сертифікованою за системою УкрСЕПРО.

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

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 стандарту України ISO 9000-2001 встановлено вісім принципів управління якістю:

- орієнтація на замовника;.

- лідерство;
- залучення працівників;
- процесний підхід;
- системний підхід до управління;
- постійне поліпшення;
- прийняття рішень на підставі фактів;
- взаємовигідні стосунки з постачальниками.

Міжнародні стандарти ISO серії 9000 – це система, що включає наступні стандарти:

- ISO 9000 «Загальне керівництво якістю і стандарти по забезпеченню якості. Провідні вказівки на вибір і застосування»;
- ISO 9001 «Система якості. Модель для забезпечення якості при проектуванні і/або розробці, виробництві, монтажі й обслуговуванні»;
- ISO 9002 «Система якості. Модель для забезпечення якості при виробництві і монтажі»;
- ISO 9003 «Система якості. Модель для забезпечення якості при остаточному контролі та іспитах»;
- ISO 9004 «Загальне керівництво якістю й елементи системи якості. Провідні вказівки».

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

Сертифікація за ISO 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.

**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 загальноновизнаного 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 бригадами, майстрами і спеціальним персоналом – працівниками заводського відділу технічного контролю (ВТК).

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, рекламаций 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.

Отже, для того, щоб продукція була конкурентоспроможною, необхідно оптимізувати всі ланки її виробничого циклу так, щоб ціна продукції відповідала її якості, а також рівню сервісу, та щоб була доступною для споживача.

Цікавим в практичному плані в області управління якістю для вітчизняних підприємств є досвід зарубіжних підприємств.

Особливості **американського** досвіду в області управління якістю: ув'язування проблем якості з конкурентоздатністю товарів, фірм і країни в цілому; ріст обсягу бюджетного фінансування освіти, науки і розвитку людського фактора; удосконалювання системи управління фірмою (менеджменту); уважність до процесу планування виробництва по об'ємним і якісним показникам; жорсткий контроль якості продукції з боку адміністрації фірми, вибірковий контроль з боку місцевих і федеральних органів управління; застосування економіко-математичних методів до управління якістю.

Особливості **японського** досвіду в області управління якістю: широке впровадження наукових розробок в області управління і технології; високий ступінь комп'ютеризації всіх операцій управління, аналізу і контролю за виробництвом; максимальне використання можливостей людини, для чого приймаються заходи для стимулювання творчої активності (кружки якості), виховання патріотизму до своєї фірми, систематичне і повсюдне навчання персоналу; розвиток корпоративного духу.

Відмінними рисами **європейського** підходу до рішення проблем якості продукції є: законодавча основа для проведення всіх робіт, пов'язаних з оцінкою і підтвердженням якості; гармонізація вимог національних стандартів, пра-



вил і процедур сертифікації; 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.; розвиток інтеграції по стадіях життєвого циклу продукції; розвиток аудита якості.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Якими принципами необхідно керуватись для визначення сутності поняття «конкурентоспроможність продукції»?
2. Які аспекти притаманні поняттю «конкурентоспроможність продукції»?
3. У чому суть розбіжностей та різноманітних авторських позицій стосовно визначення поняття «конкурентоспроможність продукції»?
4. Охарактеризуйте сутність конкурентоспроможності продукції.
5. Назвіть фактори конкурентоспроможності продукції. Охарактеризуйте їх.
6. За якими принципами ведеться оцінка конкурентоспроможності продукції.
7. Дайте розгорнуту характеристику критеріїв конкурентоспроможності продукції.
8. Які підходи існують щодо оцінки конкурентоспроможності продукції?
9. За якими методами ведеться оцінка якісних параметрів аналізованої продукції?
10. Розкрийте сутність поняття економічність техніки.
11. Давітьке визначення ціни споживання
12. Що виступає теоретичним підґрунтям концепції управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві
13. Обґрунтуйте концепцію управління конкурентоспроможністю продукції.
14. У чому сутність критеріального рівня управління конкурентоспроможністю продукції?
15. За якими принципами відбувається побудова системи управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві?
16. У чому суть управління конкурентоспроможністю продукції?
17. Якими документами регулюється процес стандартизації продукції?
18. Назвіть етапи сертифікації підприємства за стандартом ISO-9000.
19. Які органи здійснюють сертифікацію продукції в Україні?
20. Що представляє собою система контролю якості продукції на підприємстві?

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Київ : Професіонал, 2006. – 235 с.
2. Бурук Г. П. Управління конкурентоспроможністю промислової продукції з урахуванням екологічної складової : автореф. дис. ... канд. екон. наук :

08.00.04 / Бурук Ганна Пилипівна; Ін-т економіки пром-ті НАН України. – Донецьк, 2011. – 23 с.

3. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій : навч. посіб. / [С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін та ін; за ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного]. – Київ : КНЕУ, 2000. – 328 с.

4. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2006. – 527 с.

5. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. – Київ : Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.

6. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : науч. изд. / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 255 с.

7. Конкурентоспособность продукции и предприятия / [Б. В. Буркинский, Е. В. Лазарева, И. Н. Агеева и др; за ред. Б. В. Буркинского]. – Одесса : ИПРЭ-ЭИ НАН Украины, 2002. – 132 с.

8. Лифиц И. М. Основы стандартизации, метрологии, сертификации : учеб. / И. М. Лифиц. – М. : Юрайт, 1999. – 285 с.

9. Лифиц И. М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг : учеб. пособ. / И. М. Лифиц. – М. : Юрайт-Издат, 2004. – 335 с.

10. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Вид-во ЛКА, 2016. – 484 с.

11. Минько Э. В. Качество и конкурентоспособность / Э. В. Минько, М. Л. Кричевский. – СПб. : Питер, 2004. – 268 с.

12. Мороз Л. А. Маркетинг : навч. посіб. / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай. – Львів : Вид-во «Львів. політехніка», 1999. – 257 с.

13. Паршина О. А. Управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції : моногр. / О. А. Паршина. – Дніпропетровськ : НГУ, 2008. – 280 с.

14. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / І. О. Піддубний. – Харків : ІНЖЕК, 2004. – 264 с.

15. Экономическая эффективность и конкурентоспособность : учеб. пособ. / Д. Ю. Муромцев, Ю. Л. Муромцев, В. М. Тютюнник, О. А. Белоусов. – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2007. – 196 с.

## ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### Перелік питань

- 9.1. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства.
- 9.2. Системно-процесний підходи до управління КС.
- 9.3. Організаційно-економічний механізм забезпечення КС.

### 9.1. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Склад основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язки представлено на рис. 9.1.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Базовими принципами управління КС підприємства є: комплексність; системність; об'єктивність; динамічність; безперервність; оптимальність; принцип наукової обґрунтованості управління; ранжування об'єктів управління.

*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.



Рис. 9.1. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства [16, с. 388]

*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.

*Принцип наукової обґрунтованості управління* – цей принцип передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема - процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління.

*Принцип ранжування об'єктів управління* за їх важливістю – цей принцип вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

**Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства** є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

**Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства** є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету:

- власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;
- вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);
- лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;

– менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;

– державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема – ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного.

## 9.2. Системно-процесний підходи до управління КС.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій - цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

### Функції системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Функції	Характеристики
Цілевстановлення	обумовлює орієнтацію управління КПв на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти
Планування	передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей та завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як загалом для підприємства, так і для його окремих структурних підрозділів
Організація	забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців для реалізації прийнятих планів
Мотивація	забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління КПв
Контроль	забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня КПв встановленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню визначеної мети

**Процес управління конкурентоспроможністю підприємства** включає в себе наступні дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис.9.2.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути **спрямованим на:**

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;

- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Враховуючи структуру, цикл та принципи системи управління КС, зазначимо дії, які є необхідними для управління КС:

- діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників;

- конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі;

- розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;

- реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Перший етап управління конкурентоспроможністю підприємства направлений на аналіз середовища (зовнішній аналіз, бенчмаркінг, внутрішній аналіз). Сутність аналізу середовища зводиться до аналізу стейколдерів, можливостей та загроз, ключових факторів успіху, сильних та слабких сторін підприємства. На основі аналізу ведеться оцінка конкурентоспроможності підприємства, конкурентоспроможності його потенціалу.

Другий етап присвячено розробці конкурентних стратегій. Спочатку ведеться оцінювання системи конкурентоорієнтованих цілей підприємства, на основі цієї оцінки формується стратегія формування конкурентних переваг, далі розробляється стратегія забезпечення конкурентних переваг та ведеться вибір оптимальних різновидів стратегій конкурентної поведінки.

Третій етап присвячено реалізації конкурентних стратегій. Ведеться визначення поточних завдань і виконання запланованих дій. Ведеться робота по створенню, підтримці та розвитку ринкових факторів успіху, ключових компетенцій і конкурентних переваг. Реалізація конкурентних стратегій супроводжується відстеженням результатів, визначенням відхилень та корегуючих дій. Завершується етап оцінкою ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

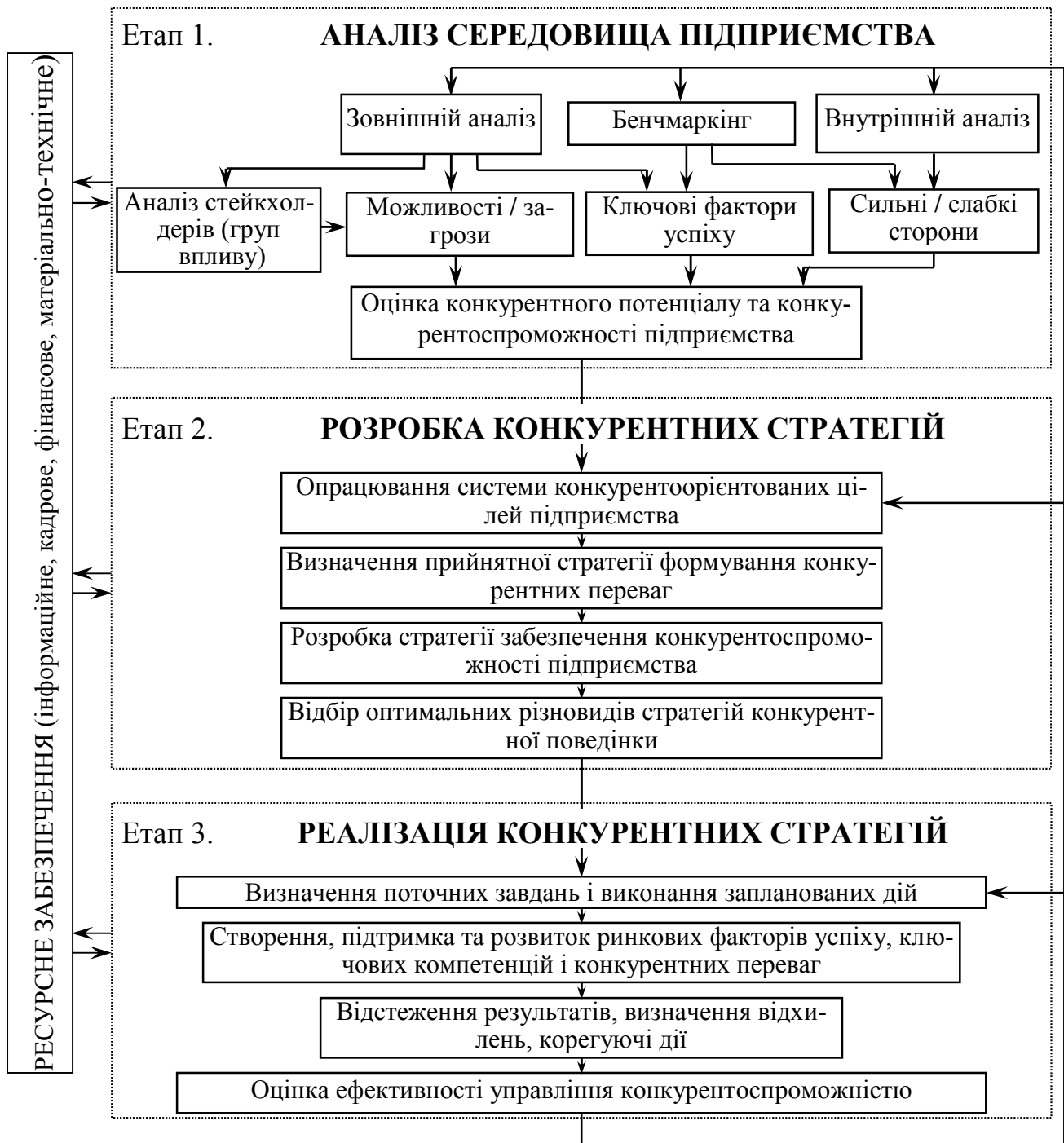


Рис. 9.2. Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства [16, с. 394]



### 9.3. Організаційно-економічний механізм забезпечення КС.

Принципова блок-схема **організаційно-економічного механізму** забезпечення конкурентоспроможності підприємства наведена на рис. 9.3, являє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, що відчують на собі вплив зовнішніх та внутрішніх чинників і створюють певну цілісність. Як видно з блок-схеми, структуру системи управління конкурентоспроможністю формують 8 програмно-цільових комплексних блоків, які відображують необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація котрих буде сприяти результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності. Всі блоки системи об'єднані базовим принципом – кожен з них забезпечує розв'язок проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, забезпечення стійкого розвитку за рахунок створення та підтримки конкурентних переваг. Кожен з блоків, у свою чергу, також може розглядатися як система, що включає різноманітні системоутворюючі компоненти.

**Блок 1. Вибір конкурентної стратегії підприємства**, в межах якого здійснюється вибір:

- стратегії надбання підприємством конкурентних переваг (контроль за витратами, диференціація, фокусування);
- стратегії забезпечення КС (передбачає формування товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної, інтеграційної, управлінської стратегій);
- стратегії конкурентної поведінки підприємства (наступальна, оборонна, коопераційна).

**Блок 2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю**, який виникає в результаті:

- кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління;
- створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за госпрозрахункові результати діяльності;
- упровадження підприємницького типу внутрішньофірмового менеджменту;
- забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішньофірмового управління;
- удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень; оптимального вирішення завдань реформування відносин власності.

**Блок 3. Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією** на основі:

- підвищення об'єктивності оцінки результатів праці;
- створення умов для творчої праці, розробки ефективної системи визнання трудових заслуг, упровадження нетрадиційних методів стимулювання і оплати праці;
- удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності;
- реорганізації системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту;
- забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.



Рис. 6.9. Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства [ 16, с. 396]

**Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції**, який передбачає:

- технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів;
- розробку ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, експортну орієнтацію товарної політики;
- розвиток співробітництва на взаємовигідних умовах із західними провідними фірмами щодо виготовлення наукомісткої високоякісної продукції;
- забезпечення тривалості життєвого циклу раніше освоєних видів техніки й устаткування;
- створення й освоєння принципово нової наукомісткої конкурентоспроможної техніки й устаткування;
- атестацію всього виробництва на відповідність вимогам європейських та міжнародних стандартів якості;
- розробку та впровадження комплексної системи управління якістю;
- активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.

**Блок 5. Системний підхід до диверсифікації та планування виробництва**, який передбачає:

- проведення політики диверсифікації виробництва з урахуванням динаміки змін кон'юнктури ринку;
- розробку і забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних і оперативних планів виробництва, продажу і прибутку;
- розробку стратегічних програм відновлення номенклатури техніки і обладнання по центрах прибутку;
- використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг;
- розробку і впровадження госпрозрахунку в систему управління витратами на стадії планування і контролю діяльності;
- формування перспективних і річних бюджетів витрат на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства;
- удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції;
- розробку організаційно-економічних і технічних заходів виконання перспективних, поточних і оперативних планів.

**Блок 6. Реорганізація системи внутрішньофірмового обліку й аналізу на основі:**

- адаптації прогресивних методологічних принципів і методичних положень зарубіжної системи обліку до вітчизняної практики управління виробничими витратами;
- удосконалення схеми облікових робіт відповідно до вимог комплексного підходу до інтеграції бухгалтерського (фінансового), управлінського і податкового обліку;
- освоєння і впровадження управлінського обліку в систему стратегічного управління, контролю за веденням обліку витрат;

- підвищення оперативності підготовки й достовірності облікової інформації на базі створення автоматизованих засобів;
- формування перспективних і річних бюджетів витрат коштів на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства і його структурних підрозділів;
- здійснення комплексу заходів для реструктуризації бухгалтерського апарата підприємства, посилення координації і підвищення ефективності роботи структурних підрозділів бухгалтерської служби з урахуванням вимог ринкових відносин.

**Блок 7. Удосконалення внутрішньофірмового фінансового менеджменту** – системоутворюючими компонентами є:

- інформаційне забезпечення керівництва підприємства консолідованою фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- управління оборотними (поточними) активами підприємства, формування портфеля інвестицій;
- удосконалення методичних підходів до оцінки й аналізу фінансового стану підприємства;
- удосконалення системи фінансового планування і контролю руху коштів, управління потоком фінансових ресурсів;
- розробка і реалізація фінансової політики підприємства в контексті підвищення якості й конкурентоспроможності.

**Блок 8. Інформаційне забезпечення системи внутрішньофірмового управління**, для формування якого необхідні:

- розробка наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, проектування і виробництва;
- створення автоматизованих робочих місць в інженерно-економічних службах підприємства і виробничих підрозділах;
- упровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку;
- розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції;
- створення інформаційної системи «Швидкий маркетинг»;
- розробка автоматизованої системи «Управління вартістю»;
- розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського і податкового обліку;
- створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування й обліку витрат;
- технічне забезпечення інформаційної системи внутрішньофірмового управління.

Таким чином, принципова блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства являє собою сукупність підсистем, що відображують агреговані комплекси дій по підвищенню конкурентних можливостей підприємства. Через складність та багатоаспектність проблеми конкурентоспроможності загальна

блок-схема не відображує з високим ступенем деталізації всієї гами організаційно-економічних та технічних методів, способів, прийомів розв'язку задачі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Але така структуризація дає змогу здійснювати системний та цілеспрямований пошук шляхів спряження всіх основних компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішньофірмового управління з метою концентрації зусиль і управлінських впливів на чинники, що визначають внутрішній потенціал підприємства, який дає змогу забезпечити підвищення його конкурентних можливостей.

Системно-цільовий метод забезпечення КС дає змогу ефективно визначити в процесі стратегічного планування його здатність до підвищення результативності господарсько-фінансової діяльності

Структурна побудова системи забезпечення КС є відображенням розробки і реалізації концепції організаційно-економічного механізму ефективного використання власних конкурентних переваг. Методологічний механізм забезпечення КПв є відображенням системно-цільового методу у формі моделі визначення та управління ключовими факторами успіху, розробки відповідних заходів досягнення стратегічних цілей, зокрема максимізації рентабельності та прибутку, мінімізації витрат.

Систематизація механізму забезпечення КС передбачає використання критеріїв оптимальності управління відтворенням ресурсного потенціалу, основу якого становить людський потенціал (кадрова складова). Відповідно до умов організації технологічного процесу (організаційна складова) передбачено взаємодію трудового потенціалу шляхом використання засобів праці (майнова складова) – предметів праці (товарна складова) з метою виконання соціально-економічних функцій діяльності підприємства.

Майнова складова є відображенням забезпечення персоналу підприємства засобами та предметами праці відповідно до потреби фондозабезпеченості з метою виконання плану товарообороту. Розвиток майнової складової передбачає зростання вартості основних засобів, оптимізацію їх технологічної структури, зокрема підвищення активної частини основних засобів, забезпечення переважання темпів зростання фондівіддачі та продуктивності праці над темпами зростання вартості основних засобів.

Кадрова складова забезпечення КС охоплює такі структурні елементи: формування оптимальної чисельності, кількісної та якісної структур персоналу підприємства; матеріально-технічне забезпечення праці та створення необхідної для відтворення соціальної інфраструктури; участь персоналу в організаційно-управлінській діяльності підприємства; фінансування та стимулювання кадрової підготовки; формування умов високопродуктивної праці; мотивація дотримання трудової дисципліни; ефективне стимулювання праці та застосування прогресивних форм і систем її оплати. Головною метою функціонування кадрової складової є створення умов для ефективного використання майнових, товарних і організаційно-управлінських конкурентних переваг та формування КС.

Соціальними параметрами взаємозв'язку є зменшення частки ручної праці та зростання коефіцієнта механізації праці. Взаємозв'язок майнової та кадрової складових характеризується фондозабезпеченістю персоналу підприємства загалом.

Товарна складова (предмети праці) є об'єктом впливу кадрової складової (трудові ресурси), що здійснюється шляхом використання елементів майнової складової (засоби праці) з метою виконання функції реалізації товарів споживачам. Вплив товарної складової на КС забезпечується шляхом зростання показників продуктивності праці (взаємозв'язок з кадровою складовою), фондівіддачі (взаємозв'язок із майновою складовою), оборотності товарних запасів (взаємозв'язок з організаційною та товарною складовими). Отже, товарна складова є відображенням збалансованості ресурсного потенціалу та об'єктом управління в системі механізму забезпечення КС. Важливими є соціальні наслідки конкурентоспроможності товарної складової, зокрема забезпечення товарної пропозиції відповідно до структури «споживчого кошика» та вплив на індекс рівня життя населення.

Взаємозв'язок майнової та товарної складових відображається структурою оборотних активів, що використовуються для формування товарних запасів, та зміною потреби у фінансових ресурсах (економія оборотних активів) у результаті зростання товарооборотності.

Організаційна складова відображає ефективність форм та методів управління товарною складовою, умови продуктивного використання кадрової складової, ступінь забезпеченості основними елементами майнової складової. Організаційна складова забезпечення КПв характеризується формуванням передумов ефективної, раціональної розробки та реалізації управлінських рішень, систематизацією засобів зростання якості торговельного обслуговування, організацією обороту грошових ресурсів як у стратегічному, так і тактичному періодах розвитку. Важливою функцією організаційної складової є обґрунтування внутрішньогрупових розмірів (відсотків) уцінки товарів, що користуються обмеженим попитом споживачів, чи товарів з частковою невідповідністю стандартним вимогам до якості.

Складові організаційно-економічного механізму забезпечення КС містять цільові параметри, згідно яких можливо розраховувати резерви зростання конкурентоспроможності. Цільові параметри можуть мати індикативні межі від мінімального до максимального значення (напр., мінімальна продуктивність праці – середньозважений показник підприємств-конкурентів; максимальна продуктивність праці – показник, що забезпечує отримання цільового прибутку).

Отже, процес забезпечення КС є відображенням ефективності господарського механізму. Основні складові та елементи процесу є об'єктом вимірювання і прийняття управлінських рішень з метою використання конкурентних переваг. Взаємозв'язок складових та елементів механізму забезпечення КС доцільно вивчати на рівні окремих суб'єктів господарської діяльності з врахуванням організаційних, управлінських, функціональних особливостей та впливу конкурентного середовища.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Обґрунтуйте сутність сучасної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Що виступає метою управління конкурентоспроможністю підприємства.
3. На яких базових принципах відбувається управління КС?
4. Розкрийте сутність принципу ранжування об'єктів управління за їх важливістю.
5. Розкрийте методологічну основу управління конкурентоспроможністю підприємства?
6. Що виступає суб'єктом управління КС?
7. Охарактеризуйте сутність об'єкту управління КС.
8. Які функції виконує система управління конкурентоспроможністю підприємства?
9. Обґрунтуйте сутність системно-процесного підходу до управління КС.
10. Назвіть дії, які є необхідними для управління конкурентоспроможністю підприємства
11. Охарактеризуйте організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства.
12. Охарактеризуйте організаційно-економічну структуру механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
13. За якою послідовністю етапів та дій оцінюють конкурентоспроможність підприємства?
14. Перелічіть параметри та відповідні їм показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства.
15. За рахунок чого досягається синергетичний ефект в системі управління конкурентоспроможністю підприємства?
16. Розкрийте сутність інформаційного забезпечення системи внутрішньофірмового управління КС.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – Київ : Знання, 2013. – 207 с.
2. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
3. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій : навч. посіб. / [С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін та ін. ; за ред. С. Ф. Покропивного]. – Київ : КНЕУ, 2000. – 328 с.
4. Економічна діагностика : навч.-метод. посіб. для студентів / [уклад.: О. О. Гетьман]. – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 90 с.
5. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики : моногр. / Ю. Б. Иванов. – Харьков : РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с.

6. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Піраміда, 2012. – 208 с.
7. Котельніков Д. І. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. / Д. І. Котельніков, С. М. Задорожна. – Київ : Слово, 2004. – 168 с.
8. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підруч. для ВНЗ / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
9. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
10. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підруч. для вузів / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова ; [під ред. Н. М. Ушакової]. – Київ : Хрещатик, 1999. – 800 с.
11. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія / В. А. Павлова. – Донецьк : ДУЕП, 2006. – 276 с.
12. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / І. О. Піддубний. – Харків : ІНЖЕК, 2004. – 264 с.
13. Подольська В. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / В. О. Подольська, О. В. Яріш. – Київ : Центр нав. літ., 2007. – 488 с.
14. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – Київ : Наук. думка, 1999. – 496 с.
15. Тупчій Ю. І. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: фактори, що її визначають / Ю. І. Тупчій // Регіональні перспективи : наук.-практ. журн. – 2013. – № 4–5. – С. 74–76.
16. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2006. – 527/ с.



## **ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Перелік питань**

- 10.1. Корпоративна соціальна відповідальність: сутність, типи та види.
- 10.2. Основні засади концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємства.
- 10.3. Сучасні моделі корпоративної соціальної відповідальності.
- 10.4. Організація, напрямки та інструменти забезпечення соціальної відповідальності підприємства.
- 10.5. Екологічна складова соціальної відповідальності.

### **10.1. Корпоративна відповідальність: сутність, типи та види.**

Корпоративна соціальна відповідальність – це добровільна діяльність компанії приватного та державного секторів, спрямована на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє середовище тощо, з метою вирівнювання існуючих економічних і соціальних диспропорцій, створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством та державою.

З 50-х років ХХ століття предметом дискусій та практичних дій в багатьох цивілізованих країнах світу стає соціальна відповідальність бізнесу, підприємства. Соціальна відповідальність бізнесу – це концепція поведінки суб'єкту господарювання як елемента соціуму, як соціально-економічної системи, яким виступає і підприємство.

Поява в науці і практиці господарювання категорії «соціальна відповідальність» пов'язана з сучасними трансформаційними процесами в світовій спільноті, в тому числі в економіці як світовій, так і українській. Сучасними напрямками трансформації економічних систем є глобалізація, постіндустріалізація, а також соціалізація економіки. Остання, перш за все, змінює головну виробничу силу суспільства – людину, яка з «механічного елемента» в економіці завдяки росту свого інтелекту, сучасним інформаційним технологіям стає головною, рушійною силою суспільного розвитку. Змінюються потреби людини, її статус в володінні ресурсами, її потреби до умов праці, життя, середовища навколишнього існування. Категорія соціальної відповідальності бізнесу стає практичним механізмом реалізації соціальних викликів в економіці і потребує відповідних наукових досліджень з наукових питань даного напрямку: сутності категорії, значення застосування, розробки і впровадження системи її управління.

Як відомо, відповідальність – це необхідність і обов'язок відповідати за свої вчинки та дії. Економічна відповідальність підприємства достатньо досліджена і з боку держави відповідно контролювана, а соціальна – ні. Не існує єдиного підходу щодо ідентифікації соціальної відповідальності бізнесу як

приналежності до області етичних норм керівництва підприємства, або його управлінської діяльності.

В сучасній науці існує декілька підходів щодо трактування сутності соціальної відповідальності бізнесу:

а) будь-які дії в рамках юридичної законності визнаються соціально-відповідальними. Доцільне розділення соціальної відповідальності на обов'язкову і допоміжну. Обов'язкова відповідає нормативним, регламентованим вимогам держави щодо соціальних результатів бізнесу;

б) отримання прибутку і є соціальною відповідальністю, якщо з прибутку сплачуються податки, які і витрачаються на соціальні потреби;

в) соціальна відповідальність – це добродійність;

г) соціальна відповідальність – це фактор економічного зростання і її доцільно реалізовувати за напрямками і заходами тільки тоді, коли це забезпечує економічне зростання підприємства;

д) соціальна відповідальність – це відповідальність підприємства за всі соціальні результати підприємства, тобто за вплив підприємства на всі соціальні групи, з якими стикається його діяльність: працівників підприємства, жителів найближчих районів, покупців продукції тощо.

Такий підхід найбільш розповсюджений і автори з ним згодні, але серед науковців немає єдиної думки щодо:

– складу соціальних вимог до бізнесу;

– комплексу заходів з їх задоволення;

– необхідності впровадження системи управління соціальною відповідальністю бізнесу, хоча контроль за соціальними наслідками бізнесу не тільки визнається необхідним, але і впроваджується в дію в багатьох країнах в якості соціального аудиту, не фінансової звітності тощо.

В Україні досвід вільного економічного підприємництва нараховує не більше півтора десятків років, і формування поняття соціальної відповідальності почалося із запізненням. Переважна більшість підприємців розуміють її більш вузько, але в принципі схоже зі своїми західними колегами. Насамперед – як сумлінну сплату податків, виконання передбачених законодавством соціальних зобов'язань, а також наданням благодійної й спонсорської допомоги.

Таким чином, **під корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ)** будемо розуміти відповідальність керівництва та персоналу компанії за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка: сприяє сталому розвитку, у т. ч. здоров'ю і добробуту суспільства; зважає на очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність підприємства та практикується в її відносинах.

Існує кілька типів КСВ за моделлю (пірамідою) А. Керолла [12]: економічна, правова, етична, дискреційна.

В основі піраміди лежить економічна, потім правова, етична, а на верхівці дискреційна (філантропічна) соціальна відповідальність.

**Економічна відповідальність** визначається базовою функцією компанії на ринку товарів і послуг, на якому вона виконує роль виробника. Ця функція спрямована на задоволення потреб споживачів та одержання економічних вигід (доходів).

**Правова відповідальність** пов'язана з додержанням вимог і норм, що містяться в чинних нормативно-правових актах. Ідеться про законслухняність і суспільні очікування від компанії такої діяльності, яка не суперечить правовим нормам.

**Етична відповідальність** потребує від ділової практики таких соціальних дій, які узгоджуються з очікуваннями суспільства. Останні не прописані у відповідних правових актах і апелюють до норм моралі;

**Філантропічна (дискреційна) відповідальність** спонукає підприємство до соціально корисних дій, формування нової якості життєдіяльності членів суспільства через добровільну участь у реалізації соціальних програм.

У науковій літературі немає єдності думок про кількість видів соціальної відповідальності. Так, вважають, що соціальна відповідальність:

- складається з моральної та правової;
- існує у формі політичної, правової та моральної відповідальностей;
- охоплює політичну, громадянську, партійну, виробничу, правову, моральну, сімейно-побутову відповідальності;
- приймає риси моральної, персональної, політичної, адміністративної відповідальностей;
- існує в різних видах та залежить від різновидів соціальних норм.

## **10.2. Основні засади концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємства.**

Відповідно до класифікації Ф. Котлера соціально-відповідальну діяльність організації можна звести до шести основних ініціатив:

1. *благодійні справи* – залучення уваги суспільства до певної соціальної потреби або допомога у зборі коштів, залучення учасників та волонтерів;

2. *благодійний маркетинг* – зобов'язання робити внески або відраховувати відсотки від обсягів продажу на благодійну справу;

3. *корпоративний соціальний маркетинг* – підтримка кампаній з покращення суспільного здоров'я або безпеки, та сприяння захисту навколишнього середовища;

4. *корпоративна філантропія* – пожертви безпосередньо благодійній організації, як правило у вигляді грошових грантів, подарунків та/або товарів і послуг;

5. *волонтерська робота в інтересах суспільства* – підтримка і заохочення працівників допомагати місцевим громадським організаціям та ініціативам;

6. *соціально-етичні підходи до ведення бізнесу* – впровадження практики ведення бізнесу і інвестиції, що сприяють росту добробуту суспільства та збереженню навколишнього середовища.

Основними принципами корпоративної соціальної відповідальності є:

- налагодження тісних та довгострокових відносин зі споживачами, робітниками, постачальниками та іншими діловими партнерами;
- отримання репутації надійної організації, яка відповідально відноситься до соціальних та екологічних проблем;
- орієнтація на споживача, лідерство у якості, сервісному обслуговуванні та надійності;
- прискорення розробки високоякісних товарів і послуг та скорочення термінів їх просування на світовий ринок;
- новаторство, безперервне удосконалення;
- формування банку кваліфікованої та мотивованої на високу продуктивність робочої сили.

Однак, визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність» формується залежно від галузі, в якій працює підприємство, а також має вплив місцезнаходження, цілі діяльності організації. Наприклад, у США корпоративна соціальна відповідальність досить часто асоціюється із волонтерством компаній та благодійністю. У Європі під поняттям «корпоративна соціальна відповідальність» розуміють саме ведення бізнесу в соціально-відповідальний спосіб.

У соціальній відповідальності підприємства виділяють внутрішню і зовнішню групи (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

### Групи соціальної відповідальності

<i>Внутрішня соціальна відповідальність</i>	<i>Зовнішня соціальна відповідальність</i>
1. Медичне та соціальне страхування	1. Спонсорство і корпоративна благодійність
2. Стабільність заробітної плати	2. Охороні навколишнього середовища
3. Безпека праці	3. Взаємодія з місцевою владою
4. Розвиток людських ресурсів (програми підготовки та підвищення кваліфікації)	4. Участь в кризових ситуаціях
	5. Відповідальність перед споживачами

В сучасній практиці соціального підприємництва можна виділити три основних напрями соціальної відповідальності (рис. 10.1):

- інноваційна підприємницька діяльність задля соціальних перетворень в суспільстві та громадах (соціальний підприємець);
- підприємства з соціальною місією;
- діяльність, прибуток від якої спрямовується на вирішення соціальних проблем, надання послуг цільовій групі, заради якої створювалась організація, та покращення якості життя (неприбуткові організації).

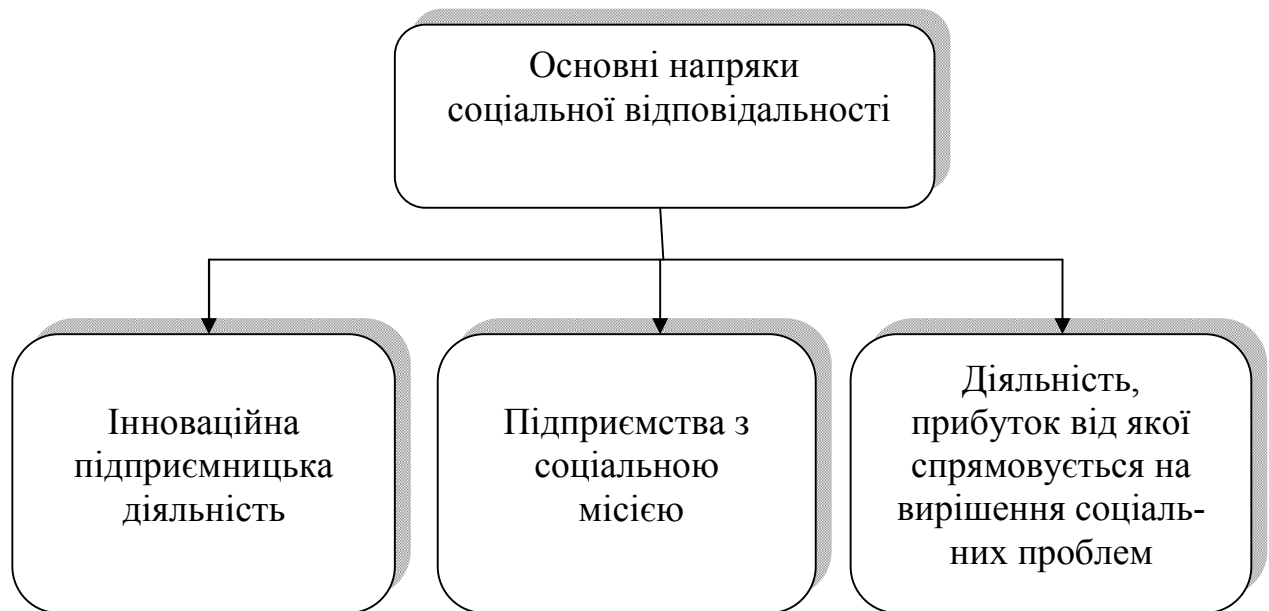


Рис. 10.1. Основні напрями соціальної відповідальності

Так, вигодами, які отримує бізнес від виконання принципів соціальної відповідальності, є наступні:

- забезпечення суспільної репутації організації;
- зростання довіри населення до діяльності компанії, її товарів та послуг;
- підвищення професіоналізму та розвиток кадрового потенціалу на підприємстві, забезпечення лояльності персоналу;
- можливість формування безпечного середовища діяльності та розвитку компанії завдяки власній корпоративній політиці;
- відповідність нормам і стандартам світової економічної спільноти;
- можливість формування партнерських відносин із владними структурами, громадськістю та ЗМІ.

Переваги, які отримує суспільство від дотримання бізнесом принципів соціальної відповідальності:

- можливість встановлення партнерських відносин між бізнесом, владою і громадськістю потребують;
- удосконалення та розвиток соціальної захищеності населення;
- можливість залучення інвестицій у певні суспільні сфери;
- можливість підтримки громадських ініціатив, інноваційних проектів, розвиток соціальної і творчої активності населення, збереження та використання «інтелектуального ресурсу» на потреби країни і регіону.

На основі напрацювань А. Керролла [13], С. Вартіка [15], Ф. Кохрена [16] та результатів власних досліджень Д. Вуд пропонує цілісну модель СВП (рис. 10.2) і визначає її як «існуючу у бізнес-організації систему принципів соціальної відповідальності, процесів соціальної сприйнятливості ... і їх очікуваних результатів, що пов'язані з суспільною взаємодією підприємств» [17].

<b>Принципи соціальної відповідальності підприємства</b>		
- <i>інституціональний принцип легітимності</i> : суспільство забезпечує бізнесу легітимність і наділяє його владою. У довгостроковій перспективі цю владу втрачають ті, хто не використовує її відповідально;		
- <i>організаційний принцип публічно-правової відповідальності</i> : організації у бізнесі відповідальні за ті результати, які належать до сфер їх первинної і вторинної взаємодії й суспільством;		
- <i>індивідуальний принцип свободи управлінського вибору</i> : менеджери є моральними агентами; у кожній сфері корпоративної соціальної відповідальності вони зобов'язані використовувати наявну у них свободу вибору задля досягнення соціально-відповідальних результатів.		
<b>Процеси соціальної сприйнятливості підприємства</b>		
оцінювання середовища ведення бізнесу (контекст)	управління зацікавленими сторонами (дійові особи)	управління проблемами (інтереси)
<b>Результати соціально відповідальної поведінки</b>		
вплив на суспільство	соціальні програми	соціальна політика

Рис. 10.2. Модель соціальної діяльності підприємства Д. Вуда [17]

Так, перша складова комплексної моделі, яка розглядається, дає відповідь на запитання: «Чому підприємство має функціонувати соціально відповідально?». При цьому принципи легітимності, публічно-правової відповідальності та свободи управлінського вибору структурують відносини між суспільством і бізнесом загалом, з одного боку, та окремими підприємствами і менеджерами як індивідуумами – з іншого.

Друга складова комплексної моделі корпоративної соціальної сприйнятливості відповідає на запитання: «Як саме функціонує підприємство, якщо воно є відповідальним?».

Третя складова цієї моделі дає відповідь на запитання: «Якими є результати соціально відповідальної поведінки підприємства?». Водночас склад моделі доцільно доповнити етичною складовою, оскільки СВП – феномен ціннісно обумовлений. Це можна підтвердити тим, що соціальна діяльність, що є ціннісно обумовленою, залежить насамперед, від персональних цінностей осіб, які приймають рішення в організації.

Таким чином, СПВ правомірно розглядати як компоненту соціальних ресурсів бізнес-організації (або складову ресурсного портфеля). При цьому СВП здатна примножувати і внутрішні, і зовнішні ресурси підприємства. Внутрішні ресурси отримують приріст шляхом задоволення попиту на СВП з боку персоналу. Є підстави стверджувати, що задоволення попиту працівників на СВП сприяє розвитку корпоративної культури, соціальному діалогу, формує більш високий рівень довіри, розвиває позитивні мотиваційні настанови працівників,

підвищує рівень лояльності персоналу до підприємства, поліпшує моральний клімат у колективі. Задоволення попиту на СВП з боку зовнішніх зацікавлених сторін – споживачів, постачальників, місцевих громад тощо – здатне розвивати зовнішні ресурси підприємства.

### 10.3. Сучасні моделі корпоративної соціальної відповідальності.

Історичні, культурні, політичні й соціальні відмінності, характерні для розвитку різних країн, сформували значні розбіжності в сферах прояву, об'єктах і заходах соціальної відповідальності бізнесу. Основні розбіжності, на разі, визначаються на рівні взаємозв'язків підприємство-держава. Так, якщо діяльність американського бізнесу споконвічно формується власниками і менеджерами, то у Європі державні органи влади і професійні об'єднання жорстко регламентують мінімальні вимоги щодо ведення справ. Внаслідок цього відрізняються і підходи до реалізації інструментарію соціальної відповідальності бізнесу.

Сьогодні експертами та провідними науковцями прийнято виділяти три моделі соціальної відповідальності: американська; європейська; японська.

Однак, варто наголосити, що в науковій літературі можна зустріти й інші моделі, наприклад британську, англосаксонську, континентальну, які, на нашу думку, є похідними від зазначених трьох моделей та базуються на них. Американська модель соціальної відповідальності сформувалася у ХІХ ст.; вона акцентована на поведінку підприємства в умовах ринку, розвиток позитивних відносин з регіональною і місцевою владою. Традиційно в США соціальна відповідальність заснована на максимальній свободі суб'єктів і орієнтована на філантропічну модель. Історично бізнес мав зобов'язання лише по сплаті податків, тому певну частку прибутку віддавав на добродійні цілі. У Сполучених Штатах загальна сума внесків у добродійні організації дорівнює близько 1,7 % ВВП.

Вирішення багатьох соціальних проблем (професійна освіта, страхування персоналу) в США реалізовується численними напрацьованими механізмами участі бізнесу в соціальній підтримці суспільства через корпоративні фонди. Також соціальна відповідальність часто пов'язується з програмами волонтерства персоналу підприємств і організацій в робочий час. Відповідальна соціальна діяльність і добродійність стимулюються певними податковими пільгами, які встановлені на законодавчому рівні для організацій, що працевлаштовують інвалідів, пенсіонерів, молодь і ветеранів. Так, в Сполучених Штатах існують три види податкових пільг, які відшкодовують вартість робочих місць працівників-інвалідів і дозволяють зробити їх доступнішими: щорічне кредитування малого бізнесу з метою зробити його більш доступним для інвалідів; всі підприємства і організації можуть розраховувати на знижки для подолання перешкод різного характеру на робочому місці для осіб-інвалідів; податковий кредит для роботодавців, які працевлаштовують певні групи осіб, тобто молодь, інвалідів, пенсіонерів, ветеранів. Добродійні організації в США також мають податкові пільги, зокрема, вони звільнені від податку на нерухомість і податку з продажів.

Відповідно до природи американського підприємництва, суспільні відносини регулюються самостійно. Сюди належать добровільність медичного страхування, сфера трудових відносин працівник-роботодавець (двосторонній договір) тощо. Відповідальність бізнесу перед працівниками значною мірою обмежується створенням робочих місць і забезпеченням їх ефективного використання, організацією безпечних умов роботи і високої ставки податків. Отже, можна констатувати, що американська модель соціальної відповідальності бізнесу реалізовується в основному за рахунок добродійних внесків, які за сприяння численних механізмів корпоративних фондів використовуються на соціальні потреби суспільства, а також реалізацію волонтерських і соціальних програм. Вплив державних інституцій є опосередкованим.

**Європейська модель формування соціальної відповідальності.** У Європі історично сформувалася дещо інша модель. Європейське розуміння принципів соціальної відповідальності формується з соціально-відповідальних механізмів ведення бізнесу при значному впливі держави. Вагомим чинником наразі є партнерські відносини: держава нерідко має представників в управлінні та пакети акцій у всіх структурах бізнесу. Отже, європейська модель соціальної відповідальності бізнесу принципово відрізняється від американської прямим впливом держави. Європейський бізнес розцінює державу як інституцію, яка виконує прийняті в суспільстві правила поведінки, тоді як в США подібне втручання держави трактується як порушення свободи бізнесу. Згідно з американською моделлю прибутковість бізнесу є фундаментальною метою соціальної відповідальності, проте європейська відносить до неї додаткові аспекти: зобов'язання перед персоналом і територіальними громадами. Таким чином, враховуючи специфіку системи перерозподілу цінностей і вплив держави, розповсюдження ідей соціальної відповідальності в європейських країнах має незначні темпи. Імпульсом становлення ідей соціальної відповідальності в країнах Європейського Союзу стала зустріч у Лісабоні у 2000 р. представників влади і бізнесу. Ключовою темою дискусій зустрічі була нагальна потреба постійного підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Було відмічено, що соціальна відповідальність нині розглядається як один з механізмів підвищення конкурентоспроможності й, разом з тим, як дієвий інструмент покращання стандартів життя громадян.

Варто зазначити, що європейська модель більшою мірою орієнтована на три сфери реалізації соціальних технологій: економічну, зайнятість і охорону навколишнього середовища. Відповідно соціальна відповідальність бізнесу розповсюджується на умови роботи, заробітну плату, якість товарів/робіт/послуг, охорону навколишнього середовища, зайнятість в конкретному регіоні. Реалізація регіональних соціальних програм здійснюється на конкурентній основі у співпраці з органами місцевого самоврядування. Соціальна відповідальність, як правило, регулюється стандартами і нормативними актами відповідних країн. У багатьох європейських країнах діяльність з охорони навколишнього середовища регламентована законодавчо, встановлена обов'язковість медичного страхування, врегульовано пенсійне забезпечення. Деякі країни Єв-



росоюзу ввели інноваційні норми законодавчого регулювання соціальної відповідальності та зобов'язали інформувати суспільство щодо дотримання певних етичних стандартів. Так, наприклад, в Бельгії «Закон про професійну пенсію» вимагає від керівників пенсійних фондів висвітлювати в щорічних звітах етичні аспекти соціальних критеріїв і/або критерії охорони навколишнього середовища, що використовуються при оцінці інвестиційної привабливості проектів. У Франції «Закон про публічний пенсійний резервний фонд» вимагає оприлюднення соціальних і етичних критеріїв інвестування коштів Фонду. У країнах Західної Європи законодавчі вимоги щодо обов'язкового розкриття екологічної інформації або вже введені, або знаходяться в процесі впровадження, або розробляються. Крім прямого законодавчого регулювання соціальної відповідальності, широко використовуються системи фіскальних і фінансових стимулів.

Так, у Великобританії, Італії і Іспанії діють фіскальні та фінансові механізми, стимулюючі корпоративну добродійність. Наприклад, «Закон про фіскальне регулювання функціонування неприбуткових організацій» описує механізми податкових пільг і заохочень добродійної діяльності неприбуткових організацій і приватного сектору. Уряд Німеччини забезпечує фінансову підтримку малого і середнього бізнесу для реалізації політики охорони навколишнього середовища. Програма охоплює підприємства і організації, що надають консультаційні послуги з питань збереження енергії, навчання, ознайомлення з системою управління навколишнім середовищем та інвестують кошти в поновлювані енергії. Федеральний уряд щорічно втілює в життя більше 50 проектів у сфері екології і добросовісної торгівлі.

У Голландії, Франції і Німеччині діє чітка система оподаткування компаній, що забруднюють навколишнє середовище. При цьому витрати підприємств на очисні споруди іноді складають 50 % виробничих витрат. У Голландії учасники екологічної програми «Зелене інвестування» одержують доступ до пільгового фінансування. Характерною рисою європейської моделі соціальної відповідальності є фінансування державою соціальних програм для населення з податкових зборів. Водночас в різних країнах існують розбіжні пріоритети і цінності, що визначають ключові засади функціонування бізнесу, тому в рамках європейського підходу, окрім традиційної моделі, дослідники виділяють також скандинавську модель соціальної відповідальності, що склалася в Швеції, Норвегії, Данії і Фінляндії.

**Японська модель формування соціальної відповідальності.** Японська модель соціальної відповідальності бізнесу актуальна також для Республіки Корея. Дослідження японської моделі соціальної відповідальності засвідчують значний вплив інституту держави, але слід зазначити, що японський бізнес історично зосереджений на внутрішніх програмах, завдяки яким компанія стає для працівника сім'єю. У бідній на природні ресурси країні традиційно культивується принцип «Наше багатство – людські ресурси», згідно з яким створюються умови найбільш ефективного використання персоналу. В рамках відповідальності перед працівниками бізнес надає житло фахівцям, стимулює сімейні

династії, оплачує навчання тощо. Шляхом реорганізації структури управління виділяються департаменти соціальної відповідальності, які інформують громадськість щодо соціальних програм і заходів, публікують звіти та беруть на себе відповідальність за комунікації із стейкхолдерами. Одночасно простежується підвищена увага уряду, фондаций і бізнесу до зовнішньої складової соціальної відповідальності. Кожна з розглянутих моделей в діяльності підприємств практично не зустрічається в «чистому» вигляді, але деякі риси можуть повторюватися або ж переплітатися одна в одній. Порівняльна характеристика моделей СВ наведена у табл. 10.1.

Таблиця 10.1

**Порівняльна характеристика моделей соціальної відповідальності  
[8, с. 183]**

Ознака порівняння	Американська модель	Європейська модель	Японська (азійська) модель
1	2	3	4
Специфіка КСВ	Тяжіє до філантропії	Пов'язана з бізнесом і формалізується у вигляді стратегії	Орієнтується на культурні традиції країни
Сфера застосування	Фінансування відбувається через неприбуткові організації або напряду	Сфера застосування обмежується цінностями та стратегією	«Виробнича сім'я» – всі працівники компанії
Правове регулювання	Застосування принципів прецедентного права	Кодифікація законодавства	Внутрішні корпоративними директивами
Цільовий орієнтир	Репутація компанії	Робити більше, ніж встановлено	Реалізація завдань та цілей в межах інституту «довічного найму»
Зв'язок суб'єкта господарювання із його соціальними проектами	Мінімальний: чим менший зв'язок між бізнесом та соціальним проектом, тим кращ	Тісний: діяльність пов'язана із розвитком компанії	Тісний: компанія підтримує працівників на їх життєвому шляху
Роль держави в регулюванні процесів КСВ	Компанії самостійно визначають необхідність та ступінь впливу на вирішення проблем суспільства	Державне регулювання суттєве, перелік програм, закріплений на законодавчому рівні	Активна роль держави, особливо в стратегічному плануванні бізнесу
Вид відповідальності	Індивідуальна	Колективна солідарна	Колективна
Відносини із зацікавленими сторонами	Етичність відносин зі стейкхолдерами є засобом більш повного задоволення інтересів власників	Однаково рівне ставлення до всіх зацікавлених осіб	Рівне ставлення до всіх, але найбільша увага приділяється «виробничій сім'ї»

Із табл. 10.1 видно, що американській моделі корпоративної соціальної відповідальності притаманна індивідуальна відповідальність, в той час як європейській та японській колективна. Роль держави в регулюванні КСВ в моделях також різна: в Європі та Азії вона суттєва, в США – компанії самостійно визначають необхідність та ступінь впливу на вирішення проблем суспільства.

Ідеальної моделі корпоративного управління соціальною відповідальністю в світі не існує, кожній з них властиві свої позитивні та негативні риси. Основні позитивні та негативні риси моделей соціальної відповідальності представлено у табл. 10.2.

Таблиця 10.2

**Основні риси моделей КСВ [9, с. 200]**

Модель	Позитивні риси	Негативні риси
1	2	3
Азіатська (японська) модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>– орієнтація на довгостроковий розвиток компанії;</li> <li>– ефективний контроль за менеджерами компанії;</li> <li>– стабільність внутрішніх і зовнішніх для компанії факторів;</li> <li>– стабільні партнерські відносини у групі акціонерів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– темпи росту і прибутковість компаній нижчі, ніж американських;</li> <li>– недостатня прозорість інформації про діяльність;</li> <li>– недосконала система захисту прав дрібних акціонерів; – недостатня увага приділяється питанням збереження прибутку.</li> </ul>
Американська модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока гнучкість систем управління;</li> <li>– орієнтація на підвищення вартості компанії, її прибутковість у короткостроковому періоді;</li> <li>– інноваційність і достатня ризикованість проектів;</li> <li>– знаходить найбільш позитивний відгук від стейкхолдерів;</li> <li>– захист прав дрібних акціонерів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– конфлікт інтересів інвесторів, що прагнуть високих прибутків, та керівництва, що орієнтується на короткотермінові цілі з метою зацікавлення інвесторів;</li> <li>– переоцінена роль фондового ринку;</li> <li>– сильний організаційний і інформаційний вплив на раду директорів з боку вищого керівництва корпорації;</li> <li>– недостатня регулярність засідань ради директорів задля вирішення найважливіших питань.</li> </ul>

1	2	3
Європейська (німецька) модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>– незначні ризики банкрутств і руйнівних «конфліктів інтересів»;</li> <li>– стабільність внутрішніх та зовнішніх факторів; – залучення партнерів для спільного фінансування соціальних проектів;</li> <li>– двоступенева структура управління (виконавча та спостережна ради);</li> <li>– стратегія тривалого контролю за корпорацією.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– малоефективне впровадження інвестиційних проектів;</li> <li>– правила розкриття інформації менш суворі ніж у американській моделі;</li> <li>– інтереси різноманітних стейкхолдерів не завжди збігаються, і вони можуть дотримуватися різних поглядів на відповідну корпоративну політику.</li> </ul>

Отже, поділ моделей корпоративної соціальної відповідальності ґрунтується на принципі поділу компаній на ті, які в добровільному порядку вирішують актуальні соціальні проблеми і ті, які змушені проводити таку політику відповідно до вимог держави. Таким чином, виділяють відкриту та закриту форми КСВ.

#### **10.4. Організація, напрямки та інструменти забезпечення соціальної відповідальності підприємства.**

Структура управління СВ на підприємстві зазвичай складається з трьох рівнів – управлінського, стратегічного і практичного: Голова правління (відповідає за розроблення, впровадження та затвердження політики і програм СВ на підприємстві); Група Стратегічного планування (розглядає питання стратегічного характеру та результати впровадження політики і програм СВ, погоджує їх); Група з Соціальної відповідальності (розроблення політики і програм СВ, надання звітів щодо їх виконання). Етапи впровадження системи КСВ в практику українських підприємств являє собою сукупність взаємопов'язаних складових та їх елементів, кожна з яких виконує певний склад процедур, спільний вплив яких за певних умов забезпечує досягнення мети даного механізму.

Щоб розробити стратегію з КСВ необхідно: мати сталу підтримку вищого менеджменту та власників, провідних працівників компанії; здійснити аналіз відповідної діяльності аналогічних компаній; підготувати матрицю програм, що пропонуються; розробити варіанти можливих заходів/ партнерів/ресурсів; виробити, сформулювати, обґрунтувати ключові сфери у внутрішній та зовнішній КСВ, які збігаються з бізнес стратегією конкретної компанії.

Стратегія з КСВ має базуватися на врахуванні специфіки зовнішнього бізнес оточення та соціального середовища (велике місто або селище тощо), напрямку діяльності та масштабі компанії та має 4 напрямки (рис. 10.2).



Рис. 10.2. Основні напрямки забезпечення КСВ

Стратегія з КСВ може містити заходи з підтримки освіти, інвестицій у людський капітал безпосередньо у компанії або підвищення кваліфікації для тих, хто не є працівниками, проте є важливими групами для організації. Також це можуть бути екологічні програми, заходи у сфері збереження здоров'я, співпраця з місцевими/локальними громадськими організаціями, місцевим самоврядуванням тощо.

Організація КСВ може здійснюватися через створені на підприємстві Центри соціальних програм. Для цього у структурі підприємстві необхідно здійснити зміни. На деяких підприємствах створюється головний офіс з метою контролю заходів із соціальної відповідальності. Можливо призначити виконавчого директора з програм КСВ, який нести загальну відповідальність за розробку, розвиток, управління програмами та персоналом.

У закордонних компаніях є досвід створення Комітету з питань впровадження КСВ, який уповноважений обговорювати та реалізовувати головні напрямки діяльності з КСВ, включаючи задоволення споживачів, бізнес етику, виконання законів та правил, захист навколишнього середовища та залучення громадськості.

Якщо до складу корпорації входить кілька підрозділів, то призначаються менеджери з управління КСВ у філіях та дочірніх компаніях з метою дотримання єдиних стандартів поведінки компанії та її представництв.

Посада менеджера з соціальних програм є відносно новою на підприємствах України. Основною вимогою до компетенції таких менеджерів є розуміння важливості їх ролі у якості сполучних ланок між компанією та її клієнтами

Стрімкий розвиток стратегічної філантропії обумовив появу нових інструментів, які допомагають її розвивати. Наразі у світовому бізнес-середовищі активно застосовуються такі інструменти стратегічної корпоративної філантропії:

- соціально відповідальне інвестування;
- соціальне підприємництво;
- соціальні венчурні фонди.

Соціально відповідальне інвестування. Головною ідеєю якого є можливість для груп громадян впливати на політику та діяльність компаній через ринкові механізми. Не купуючи або продаючи акції певних фірм, політику яких окремий акціонер вважає неприйнятною, він не може помітно впливати на неї. Але багато акціонерів, діючи разом, мають великий вплив. Це можна порівняти з голосуванням на загальнонаціональних виборах – хоча один голос нічого не змінює, сума голосів окремих громадян має велике значення.

Сьогодні соціально відповідальне інвестування є складним процесом. Соціально відповідальне інвестування може дотримуватися однієї з трьох загальних стратегій, зокрема:

– *сканування (screening)* – є основою діяльності окремих фондів соціальних інвестицій. Такі компанії, як Miller, IBM, Timberland і Starbucks, посідають провідні місця в списках соціально відповідальних фірм, які запроваджують у свою щоденну діяльність використання негативних або позитивних фільтрів;

– *соціальне адвокатування (socialadvocacy)*. Складається з понад 60 інвестиційних організацій та інвестиційних фондів, які зацікавлені у вирішенні проблеми зміни клімату; інвестування в громаду (communityinvestment) – увага приділяється інвестуванню в неприбуткові організації, кооперативи, малий бізнес, школи, лікарні, культурні центри та дешеве житло. Провідною метою цих інвестицій є зміцнення та посилення місцевих громад.

**Соціальне підприємництво** – це застосування основних принципів ведення бізнесу та підприємництва до соціальних проблем. Одним із найвідоміших соціальних підприємців є професор Мохаммед Юнус, який заснував галузь мікрокредитування. У 1972 році він позичив 27 мільйонів доларів 42 родинам у сільській місцевості Бангладешу, щоб кожна з них могла розпочати власну справу та отримувати прибутки. Ці кредити пізніше були повністю повернуті. На основі цього досвіду, Юнус у 1976 р. заснував Grameen bank, як експеримент для визначення того, чи можна систематично надавати кредити та банківські послуги без застави дуже бідним групам населення у країнах, що розвиваються. Після декількох років роботи цей банк досягнув повернення кредитів на рівні 98 %. Станом на березень 2007 р. цей банк надав кредитів на загальну суму понад 6,13 мільярда доларів і всі роки свого існування він працює із прибутком. Дуже важливим є те, що кошти відразу поверталися в громаду, оскільки використовувалися для надання нових кредитів.

**Соціальні венчурні фонди.** Вони не лише надають стартовий капітал соціальним венчурним проектам, а також багато уваги приділяють складному процесу навчання майбутніх соціальних підприємців. Прикладом є компанія «Ашока» (Ashoka), засновником якої є Біл Дрейтон. Дрейтон заснував компанію «Ашока» 1980 року, з початковими інвестиціями в розмірі 50 тисяч доларів. Сьогодні щорічний бюджет компанії перевищує 30 мільйонів доларів. Від 1981 р. підготовлено понад 1800 соціальних підприємців із понад 60 країн.

### **10.5. Екологічна складова соціальної відповідальності.**

Компанії «IBM», «General Electric», «Ford Motor Company», «British Petroleum» та інші розширили поняття економічного прибутку, додавши до нього соціальний прибуток. Такий підхід означає добровільну відмову від нецивілізованих способів ведення бізнесу, включаючи забруднення природного середовища. Соціально відповідальний бізнес визнає рівність соціально-екологічних та фінансово економічних інтересів і цінностей, акцентує увагу на таких нефінансових показниках як якість продукції, кадрова політика, екологічний збиток, нематеріальні активи, «гудвіл» і т. п. Екологічно та соціально відповідальний бізнес означає:

- вихід бізнесу з мінімальних рамок самозабезпечення і внесок власних ресурсів у довгостроковий розвиток внутрішнього і зовнішнього середовища;
- реалізацію заходів екологічної та соціальної спрямованості шляхом збереження добре оплачуваних робочих місць, виробництва якісних товарів і

послуг, охорони природи, застосування у бізнес відносинах чесної ділової поведінки;

– врахування суспільних очікувань у відношенні не тільки своєї продукції і підвищення прибутковості, але й своєї участі у формуванні національної та регіональної економіки.

Основними елементами екологічної відповідальності бізнесу є:

**1. Запровадження корпоративної екологічної політики.** Компанії, які намагаються мінімізувати шкоду для природи, заподіяну своєю діяльністю, зазвичай, приймають систему екологічних принципів та стандартів: проголошується дотримання компанією екологічного законодавства, провадиться відкрита екологічна політика, згідно якої працівники, партнери, члени місцевої громади та інші зацікавлені сторони інформуються про можливу екологічну шкоду від діяльності компанії.

**2. Екологічний аудит.** Щоб розробити основні засади екологічної політики, визначити її основні напрями компанії використовують спеціальну процедуру екологічного аудиту, яка дозволяє оцінити реальні масштаби екологічної шкоди від діяльності організації. Мета екологічного аудиту полягає у визначенні основних ресурсів, необхідних для функціонування організації та обсягів їх споживання, а також в одержанні науково обґрунтованих висновків про міру впливу діяльності компанії на навколишнє природне середовище (атмосферні викиди, забруднення водойм, відходи процесу переробки тощо). Екологічний аудит проводиться компанією добровільно, допомагає визначити пріоритетні напрями екологічної політики організації як у довго-, так і в короткостроковій перспективі, та визначитися з системою заходів, що є максимально корисними для оточуючого середовища та організації.

**3. Залучення працівників до екологічних ініціатив.** Керівництво екологічно відповідальних міжнародних компаній переконане, що ефективною екологічна політика компанії може бути лише за умови, коли менеджмент, співробітники та члени їх сімей переймаються екологічними проблемами та намагаються долучитися до їх вирішення. З цією метою корпорації реалізують цілу низку екологічних освітніх проєктів, в рамках яких відбувається інформування працівників про те, який вплив на навколишнє середовище здійснює їх діяльність, яким чином вони можуть сприяти поліпшенню екологічної ситуації (екологічне виховання дітей, сортування сміття, придбання продуктів, виготовлених з найменшою шкодою для природи тощо). Деякі організації мають спеціальні програми для тих працівників, які виявляють неповагу до навколишнього середовища та не дотримуються корпоративних екологічних принципів. Тобто компанії утверджують екологічну відповідальність працівників крізь призму екологічної етики.

**4. «Зелене постачання».** Для того, щоб забезпечити екологічність товарів та виробничих процесів, підприємства намагаються обирати так званих «зелених постачальників». Такі постачальники постачають товари та надають послуги, які є менш шкідливими для навколишнього середовища. Деякі компанії



об'єднуються у купівельні групи, щоб, з одного боку, показати наявність попиту на «зелену» сировину, а з іншого – змусити постачальників застосовувати прородозберігаючі технології. При виборі постачальників екологічно відповідальні компанії керуються не лише ціною та якістю товарів, але й їх екологічністю: сировина та матеріали повинні задовольняти внутрішні вимоги екологічних стандартів виробництва компанії; вони мають видобуватися чи виготовлятися за природозберігаючими технологіями; для їх доставки повинні використовуватись найбільш екологічні транспортні схеми.

**5. Виробництво «зелених» товарів.** Виробники намагаються зробити свою продукцію екологічнішою шляхом використання для її виготовлення екологічно чистих матеріалів, застосування інноваційних технологій переробки відходів, використання технологій замкнутих циклів. Традиційно вважають, що найбільшими забруднювачами планети є підприємства, які працюють в енергетичній, хімічній, металургійній промисловості. Проте стрімкий розвиток інформаційних та комунікаційних технологій активізував проблему інформаційного брухту (e-waste). Так, у світі активовано понад 4 мільярди мобільних телефонів, тоді як населення землі складає 6,8 мільярдів осіб. Таким чином, мобільних телефонів на планеті більше, ніж комп'ютерів, телевізорів та автомобілів. Бажання людей йти в ногу з часом призводить до частої заміни техніки. У середньому комп'ютер замінюють через 42 місяці після покупки, тоді як мобільний телефон змінюють кожні 17 місяців. За даними EPA (U.S. Environmental Protection Agency), близько 130 млн. мобільних телефонів викидають щорічно, що складає 65 тис. т відходів.

**6. Система екологічного управління (Environmental Management System)** є спеціальним інструментом, що дозволяє компаніям чітко визначати цілі природозахисної діяльності, досягати їх та постійно вдосконалювати екологічні заходи. Дану систему втілено в стандартах екологічного менеджменту ISO 14000 (Environmental Management Standards), що розроблені Міжнародною організацією стандартизації. Над розробкою цих стандартів працювали понад 50 країн, даний стандарт використовується більше, ніж у 100 країнах. В основу екологічного управління покладено чотирирівневу структуру, що передбачає:

- аналіз екологічних проблем та вияв найгостріших з них;
- визначення екозбережувальних цілей та планування основних заходів для їх досягнення;
- реалізацію заходів;
- аналіз, оцінку ефективності запропонованих заходів, виявлення шляхів удосконалення екологічної політики.

Реалізація екологічної політики компанії повинна здійснюватися у суворій відповідності з екологічним стандартом. Саме для цього передбачено проведення екологічного аудиту, імплементацію системи екологічного управління, та документування усіх процесів.

### Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сутність поняття «соціальна відповідальність».
2. Розкрийте основні принципи соціальної відповідальності.
3. Назвіть основні напрямки соціальної відповідальності підприємства.
4. Розкрийте основні риси моделі соціальної діяльності підприємства Д. Вуда.
5. Дайте порівняльну характеристика японської, американської та європейської моделей соціальної відповідальності
6. Охарактеризуйте структуру управління соціальною відповідальністю на підприємстві
7. Обґрунтуйте основні напрямки забезпечення по КСВ.
8. Дайте характеристику видам соціальної відповідальності
9. Назвіть інструменти стратегічної корпоративної філантропії.
10. Якими критеріям повинен відповідати екологічно та соціально відповідальний бізнес?
11. Дайте характеристику основним елементам екологічної відповідальності бізнесу.
12. Приведіть приклади виробництва «зелених» виробів.
13. Розкрийте сутність системи екологічного управління.
14. Які вигоди отримує підприємство від підвищення рівня соціальної відповідальності та в підсумку забезпечує власну конкурентоспроможність?

### Перелік рекомендованої літератури

1. Баранівський В. Ф. Етика бізнесу : навч. посіб. / В. Ф. Баранівський, Т. Г. Скворцова. – Київ : Вид. ПАЛИВОДА А. В., 2008. – 200 с.
2. Білявський В. М. Управління соціальною підсистемою торговельного підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Білявський Валентин Миколайович ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ, 2009. – 224 с.
3. Колот А. М. Формування та розвиток системи соціально-трудова відносин: інституційні аспекти [Електронний ресурс] / А. М. Колот. – Режим доступу: <http://www.ir.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/11629/1/159-165.pdf> (дата звернення 05.05.2018).
4. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів [Електронний ресурс] / А. М. Колот. – Режим доступу: <http://kneu.edu.ua/userfiles/statya.doc> (дата звернення 05.05.2018).
5. Колот А. М. Соціально-трудова відносини: теорія і практика регулювання : монографія / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2003. – 230 с.
6. Конспект лекцій. Ділова етика. Соціальна відповідальність і економічна етика. Соціальна відповідальність підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrkniga.org.ua/ukrknigatext/765/6/> (дата звернення 05.05.2018).

7. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.svb.org/ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoi-vidpovidalnosti-biznesu> (дата звернення 05.05.2018).
8. Ласукова А. С. Порівняльний аналіз моделей корпоративної соціальної відповідальності в банках світу / А. С. Ласункова // Вісн. Запоріз. нац. ун-ту – 2012–№3. – С. 181–188.
9. Македон В. В. Дослідження процесів забезпечення соціальної відповідальності у провідних моделях корпоративного управління / В. В. Македон // Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту сіл. г-ва: Економічні науки. – Харків, 2012. – Вип. 126. – С. 198–206.
10. Мелашин Ж. В. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент стратегії підприємства: можливості та ризики [Електронний ресурс] / Ж. В. Мелашин, І. М. Старінець. – Режим доступу: <http://pck.kneu.edu.ua/?p=174> (дата звернення 05.05.2018).
11. Социальная ответственность: Стандарт SA 8000:2001 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kachestvo-zhizni.narod.ru/SA8000-2001RUS.doc> (дата обращения 05.05.2018).
12. Carroll A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. [Electronic resource]. A/ B. Carroll – Access mode:[http://www.jstor.org/stable/257850?\\_\\_redirected](http://www.jstor.org/stable/257850?__redirected) (access date 05.05.2018).
13. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders [Electronic resource] / A. B. Carroll. – Access mode: <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf> (access date 05.05.2018).
14. Davis K. The case for and against business assumption of social responsibilities [Electronic resource] / K. Davis. – Access mode: <http://amj.aom.org/content/16/2/312> (access date 05.05.2018).
15. Schwartz M. Corporate social responsibility: a three-domain approach [Electronic resource] / M. Schwartz. – Access mode: [http://www.pupilbay.com/home\\_work\\_data/pb101506-4.pdf](http://www.pupilbay.com/home_work_data/pb101506-4.pdf) (дата обращения 05.05.2018).
16. Wartick S. L. The evolution of the corporate social performance model [Electronic resource] / S. L. Wartick, P. L. Cochran. – Access mode: <http://amr.aom.org/content/10/4/758.short> (access date 05.05.2018).
17. Wood D. J. Corporate social performance revisited [Electronic resource] / D. J. Wood. – Access mode: <http://amr.aom.org/content/16/4/691.abstract> (access date 05.05.2018).

## ТЕМА 11. РОЗРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

### Перелік питань

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

11.2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

11.3. Етапізація розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства.

### 11.1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу.

**Програма підвищення конкурентоспроможності** – особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних 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 (і, зокрема, основної – підвищення конкурентоспроможності фірми 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;

– тривалість та вартість діяльності прямо залежить від організації виконання усього комплексу робіт.

Програми підвищення конкурентоспроможності, як інструмент вдосконалення складної соціотехнічної системи, характеризуються:

– складною організаційною структурою (залученням великої кількості виконавців і організація їх кооперації);

– складною динамікою функціонування та великими термінами розробки;

– цільовою спрямованістю та складністю мети;

– багатозначністю та невизначеністю середовища;

– суттєвими ризиками успішного виконання.

**Управління програмою підвищення конкурентоспроможності** – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених в

програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми. Успішне виконання програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності оцінюється за сукупністю встановлених на етапі розробки критеріїв: строки завершення програми, вартість та бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників.

В основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності покладаються такі принципи:

- сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;
- наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;
- організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
- дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;
- комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, і в першу чергу, – учасників програми.

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 нагородженні 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-договірної 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.

Основні сфери підвищення КС представлено на рис. 11.1.

У сфері технологій вагомими резервами підвищення конкурентоспроможності охоплюють: виключення дублювання в дослідженнях з метою уникнення зайвих витрат, усталене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм, спільні роботи з зарубіжними інвесторами та фірмами. Запровадження інновацій сприяє досягненню ринкових конкурентних переваг завдяки випередженню конкурентів у часі.

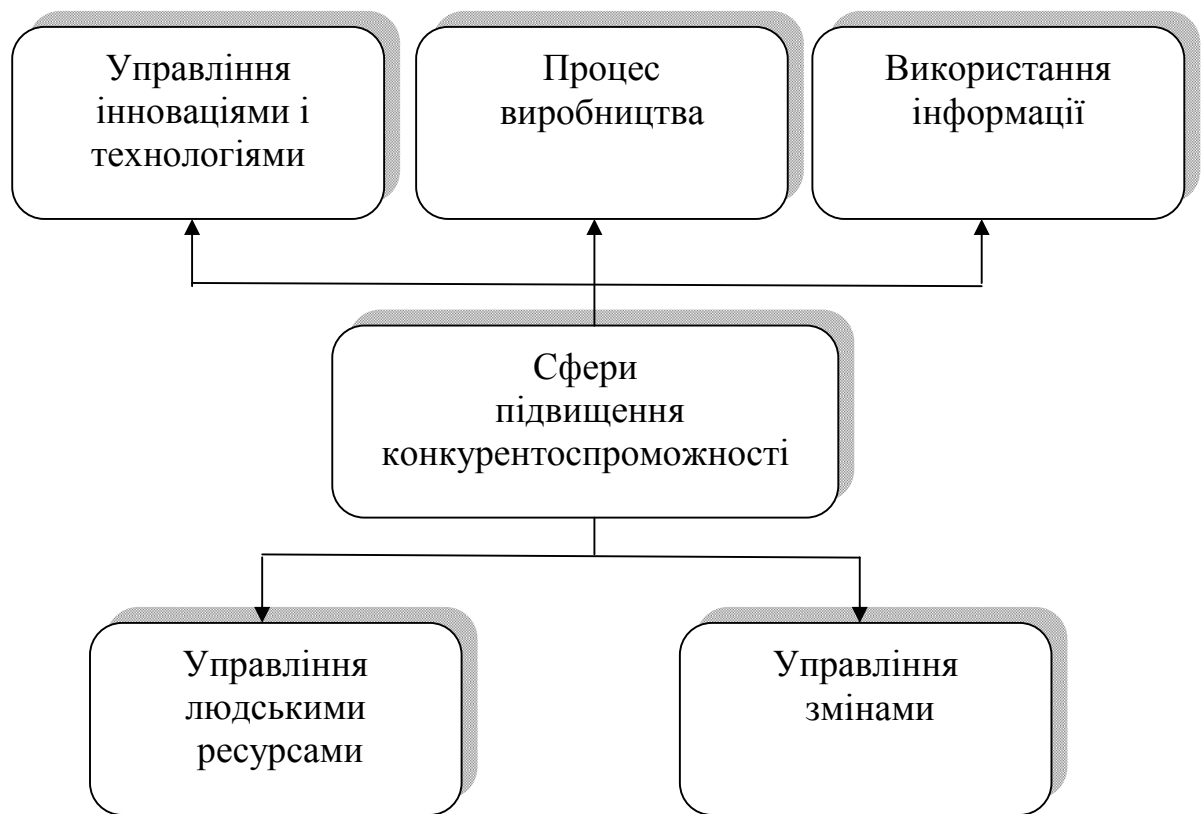


Рис. 11.1. Основні сфери підвищення конкурентоспроможності

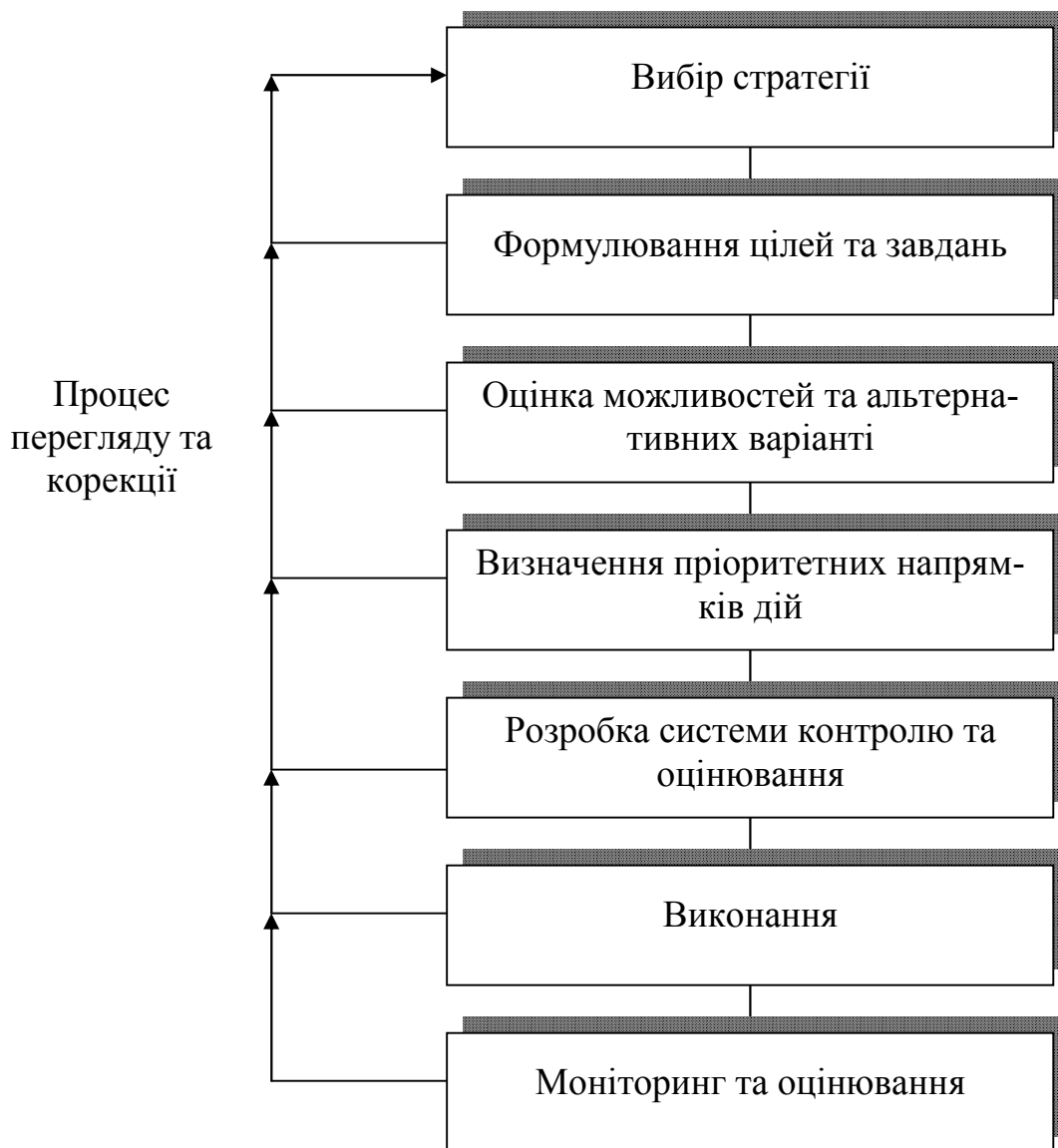
Перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності у виробництві є: вдосконалення використання обладнання, матеріалів та енергії, а також організації процесу виробництва, покращення якості та своєчасності отримання інформації усіма ланками виробничого процесу.

Активізація людського фактору у підвищенні конкурентоспроможності супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом і покращенням 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 у тому числі зниженню соціальної напруженості, покращенню внутрішньоорганізаційного клімату.

До **основних способів підвищення конкурентоспроможності підприємства** можна віднести:

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

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. Іноді виникають ситуації, при яких зміни повинні бути внесені ззовні, незважаючи на протидію або небажання частини працівників організації. Керівники програми в цих випадках повинні без вагань використовувати свою виконавчу владу, щоб розпочати введення змін. На рис. 11.2 представлено напрями дій при розробці та виконанні програми підвищення конкурентоспроможності.



**Рис. 11.2. Напрями дій при розробці та виконанні програми підвищення конкурентоспроможності [6, с. 422]**

Своєрідними 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 тощо.

На підприємстві, яке збирається впроваджувати програму підвищення конкурентоспроможності, доцільно створити команду людей, діяльність яких буде спрямовано на розробку і впровадження цієї програми (міжфункціональна команда). Вони мають бути звільнені від усіх або більшості своїх звичайних обов'язків, а також мати нестандартне, творче мислення. Менеджери вищої ланки, чия влада і повноваження можуть бути важелем у підтримці команди, теж включаються до команди, яка займається впровадженням змін.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності – це процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивне налаштування й організаційну культуру, які сприяють, як виживанню підприємства в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню провідних позицій на ринку.

Основними **елементами** забезпечення успіху розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є такі:

- вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;
- прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності, обрані для програми, мають відповідати ситуації та конкретним потребам;
- має бути створеною ефективна організаційна структура, що очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за програму;
- на всіх організаційних рівнях повинно мати місце повне розуміння цілей та завдань програми;
- конче потрібний вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними у програмі;
- програма має бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм виміру та оцінки досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням;
- оцінка, контроль та зворотній зв'язок повинні давати змогу швидко визначати як досягнуті результати, так і діагностувати проблеми, що виникають в процесі реалізації, а також створювати фундамент для подальшого вдосконалення.



## **11.2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.**

Вітчизняні та закордонні підприємства розробляють та реалізують велику кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких є, як правило, унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства. Для підприємств важливо етапізувати розробку програм підвищення конкурентоспроможності, щоб досягти запланованих результатів.

Зміст та послідовність етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності, як правило, такі:

- визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень;
- формулювання стратегій реалізації програми;
- планування дій і визначення фаз програми;
- створення організаційної структури програми;
- встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;
- визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми;
- оцінка ефективності заходів, що запропоновані.

Етап визначення та впорядкування пріоритетності цілей закладає концептуальну основу процесу опрацювання та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності. Такі цілі повинні не лише бути конкретними та вимірюваними, узгодженими та взаємопов'язаними, досяжними, зорієнтованими у часі та сформульованими письмово, а й враховувати визначальний вплив на діяльність підприємства чинників конкурентного середовища, виступати орієнтирами при визначенні форм і методів конкурентного протистояння тощо.

На другому етапі паралельно з конкретизацією цілей проводиться діагностика ресурсних і часових обмежень щодо їх досягнення.

Наступним кроком розробляється стратегія реалізації програми (етап 3), що включає комплекс взаємопов'язаних дій по досягненню визначених на попередніх етапах цілей підвищення конкурентоспроможності.

При її формулюванні керівництво компанії:

- визначає в ясній і легкодоступній формі концепцію підвищення конкурентоспроможності;
- пояснює важливість організаційного вдосконалення;
- оцінює існуючий оперативний стан і його причини;
- розробляє моделі вищих досягнень;
- опрацьовує політику і плани удосконалення.

Стратегія, загальні цілі і задачі повинні доповнюватися детальними планами підвищення конкурентоспроможності (етап 4). План підвищення конкурентоспроможності має враховувати такі види управлінської відповідальності, як:

- підтримка творчості і нововведень, створення обстановки заохочення нових ідей;
- впровадження системи раціоналізаторських пропозицій по конкретних проблемах і їхнє заохочення;
- створення постійних або тимчасових проблемних або дослідницьких груп і, якщо необхідно, багатоцільових груп для всебічного вивчення та розв'язання проблем;
- визначення напрямків наукових досліджень і розробок тощо.

На цьому ж етапі здійснюється постадійна декомпозиція процесу реалізації програми, тобто чітко виокремлюються та ув'язуються окремі фази цього процесу.

Вагоме місце займає діяльність щодо забезпечення проекту, яка є достатньо різноманітною. Доцільно згрупувати її за видами забезпечення на: організаційне, правове, кадрове, фінансове, матеріально-технічне, комерційне (маркетинг), інформаційне. Всі перелічені та багато не зазначених тут робіт, що виконуються при реалізації проектів, взаємодіють у часі та просторі. Тож для управління проектом його слід розбити на ієрархічні підсистеми та компоненти.

Створення організаційної структури програми (етап 5) повинно забезпечити як загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми, так і оперативне керівництво роботою виконавців зі своєчасним корегуванням їх діяльності на всіх етапах. Робота над структурою та змістом програми починається після виходу розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами у організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства

Організаційна структура програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності не є єдиним інструментом її структурування (рис. 11.3).

Структурування програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності являє собою дерево орієнтованих на продукт компонентів (обладнання, роботи, послуги, інформацію), а також це організація зв'язків і відношень між елементами програми.

Для досягнення встановлених перед програмою цілей вони розкладаються на декілька елементів (цілей наступного рівня). Для кожної з цих цілей визначаються строки отримання кінцевих результатів (котрі передбачають часові обмеження для завдань, що є складовими програми) і члени команди, які відповідають за певний напрямок.

Після того, як проект загалом деталізований до цілей другого рівня і визначені ресурсні, часові та інші обмеження для досягнення цих цілей, описаний цикл декомпозиції застосовується щодо цілей другого рівня і т. д. доти, поки не буде отримано план дій, деталізований до цілей і завдань найменшого рівня. Встановлення методів та вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів (етап 6) передбачає підбір адекватних інструментів для оцінювання рівня реалізації визначених у програмі цілей.

Ці методи та показники повинні комплексно та наочно характеризувати успішність виконання програми, вимагати помірних зусиль щодо збору первинних даних. Оскільки головною метою програми є підвищення конкурентоспроможності, то вагоме місце серед таких методів займають показники і методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

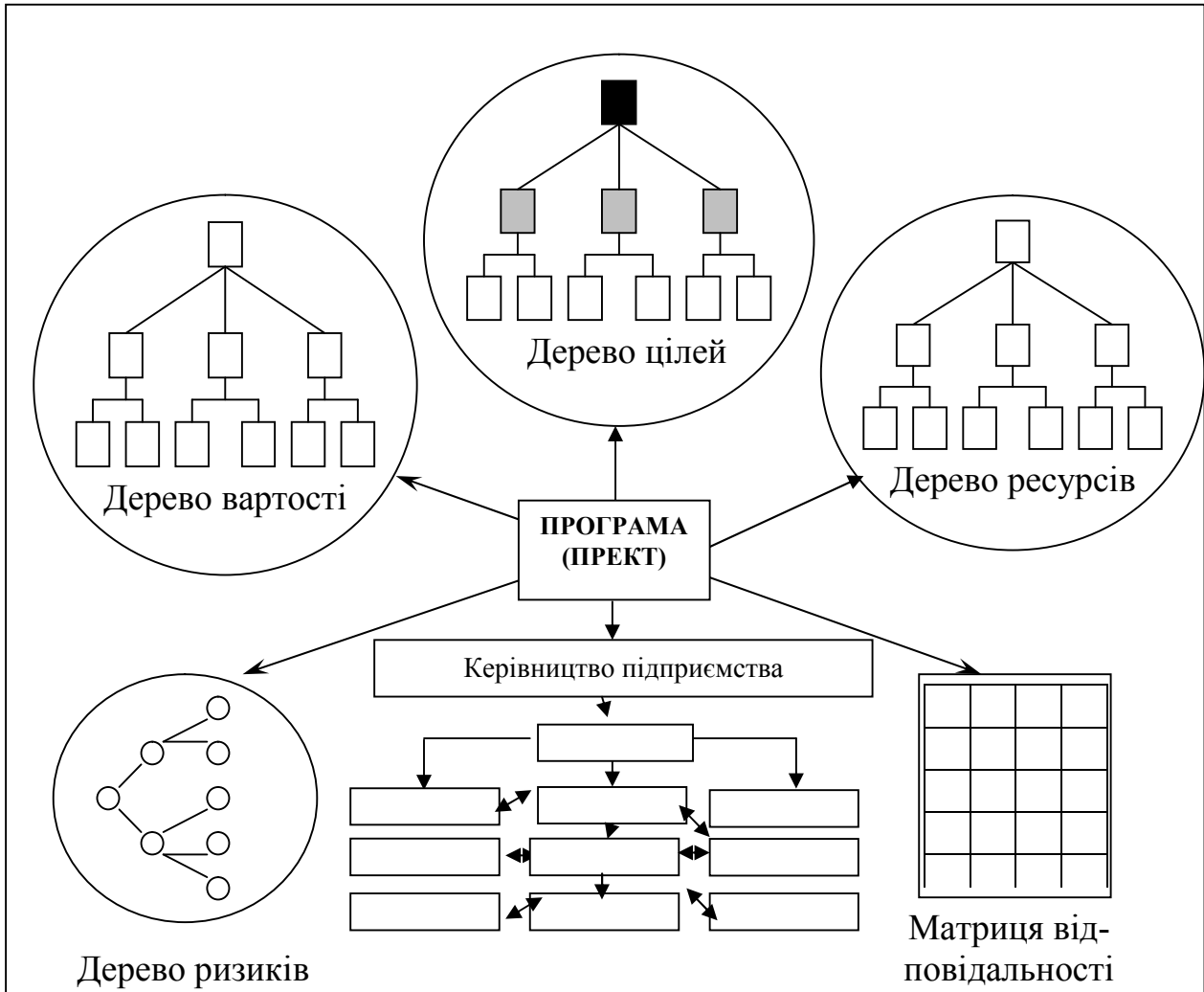


Рис. 11.3. Інструменти структуривання програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності [6, с. 438]

Важливими стадіями процесу розробки ППКП є визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми, та оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів (етапи 7 і 8).

Витрати, пов'язані з реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності, визначаються на основі прогнозу потреби в основних видах ресурсів. Виконання програми повинно підкріплюватись системно пов'язаним набором відповідних видів забезпечення, кожен з яких, в свою чергу, вимагає виділення

певних обсягів різноманітних типів ресурсів (часових, матеріальних, інтелектуальних тощо). Враховуючи обмеженість ресурсів підприємства, доцільним є визначити мінімально необхідну кількість ресурсів для успішного виконання програми. Тому системний підхід до розробки програми підвищення конкурентоспроможності ґрунтується на наступних принципах розподілу ресурсів: максимально можлива ефективність використання; раціональність розподілу; мінімальна достатність.

Максимально можлива ефективність використання передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, які виділяються для виконання програми. Раціональність розподілу пов'язана з ранжуванням за ступенем важливості пріоритетних цілей, для досягнення яких у першу чергу та у повному обсязі повинні бути виділені ресурси.

Мінімальна достатність означає виділення такого обсягу ресурсів, який мінімізує затрати підприємства на виконання програми, і в той же час забезпечує її успішну реалізацію.

Оцінку очікуваної ефективності (етап 8) слід проводити на основі цільового підходу, спираючись на визначений на першому етапі комплекс цілей. За результатами зазначеної оцінки можуть бути прийняті рішення:

- про нагальність доопрацювання чи корекції складових програми;
- про необхідність поглибленого аналізу резервів та перспективних шляхів розв'язання проблем підприємства;
- про доцільність перерозподілу ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами та особами тощо.

Будь-яка програма або проект складається з процесів. Процес – це сукупність дій, які приносять результат. Етапи управління програмою (проектом) можуть бути розподілені на шість основних груп, які реалізують різноманітні функції управління (рис. 11.4):

- ініціація;
- планування;
- виконання;
- аналіз та контроль;
- керування;
- завершення.

Процеси ініціювання – прийняття рішень щодо початку виконання програми (проекту).

Процеси планування – визначення цілей і критеріїв успіху програми (проекту) і розробка робочих схем їх досягнення.

Процеси виконання – координування людьми та іншими ресурсами для виконання плану.

Процеси аналізу та контролю – визначення відповідності плану і виконання програми (проекту) встановленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень щодо необхідності застосування корегуючих дій.

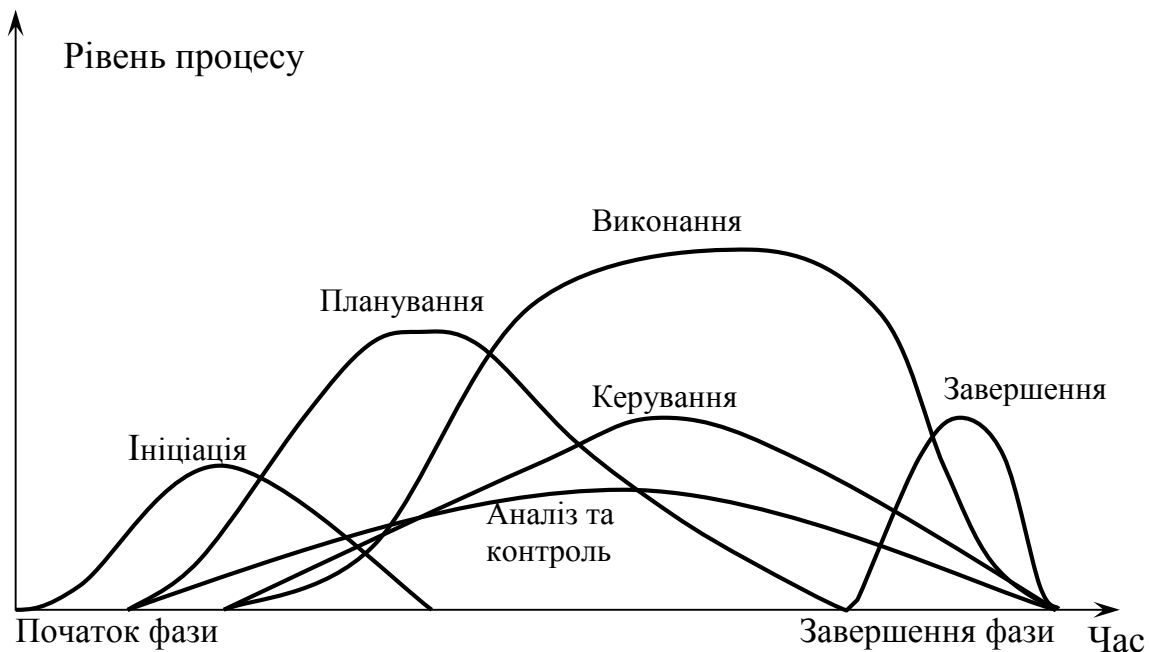


Рис. 11.4. Етапи управління програмою (проектом) [6, с. 445]

Процеси керування – визначення необхідності корегуючих дій, їх погодження, затвердження і застосування.

Завершальні процеси – формалізація виконання програми (проекту) і доведення її результатів до всіх зацікавлених сторін.

Процеси управління програмою (проектом) накладаються один на одного і відбуваються з різною інтенсивністю на всіх стадіях програми (проекту).

Таким чином, створення та реалізація програм підвищення конкурентоспроможності є найголовнішим інструментом комплексного вдосконалення діяльності організації. Виходячи з того, до якої міри досконало розроблена програма та наскільки послідовно реалізована, можна робити висновок про шанси підприємства досягти високих результатів у коротко- та довгостроковому періодах.

### 11.3. Етапізація розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства

Важливим принципом управління конкурентоспроможністю є системність етапів формування, забезпечення і використання стратегічних переваг підприємства. Системність стратегії конкуренції відображає об'єднання суб'єктів і об'єктів конкурентного середовища відповідно до стану та динаміки їх конкурентного потенціалу.

В економічній літературі існують різні методичні підходи до процесу розробки конкурентної стратегії господарсько-фінансової діяльності підприємства. При цьому сутність та зміст поетапного формування стратегії розвитку підприємства у працях більшості авторів відзначаються ознаками єдиної концеп-

туальності суджень. Зокрема, до них належать обов'язкові елементи складання структурної схеми конкурентної стратегії:

- 1) визначення місії і цілей підприємства;
- 2) аналіз стану та впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства;
- 3) оцінювання сильних та слабких сторін формування конкурентної позиції;
- 4) альтернативність стратегічних рішень;
- 5) коригування, виконання та контроль стратегії.

Процес розробки конкурентної стратегії відповідає ознакам системності та комплексності. Водночас запропонована модель не є універсальною, оскільки у кожному реальному ситуаційному рішенні необхідно враховувати особливості об'єкта стратегічного планування та впливу на нього факторів конкурентного середовища.

Кожен із етапів розробки і реалізації конкурентної стратегії відповідає ознакам елементного поділу та передбачає застосування специфічних процедур планування, їх методичного обґрунтування та інформаційного забезпечення. Зауважимо, що необхідним є поєднання на окремих етапах розробки конкурентної стратегії методичних підходів стратегічного прогнозування і тактичного планування, зокрема бізнес-планування окремих інвестиційних проектів чи комерційної діяльності підприємства загалом.

Першим етапом у розробці конкурентної стратегії є вивчення місії та загальних цілей функціонування підприємства, зокрема причин, мотивів і наслідків створення суб'єкта господарювання, циклічності та факторів оптимізації економічних процесів, терміну стратегічного циклу, засобів формування механізму і концептуальних завдань розвитку комерційної діяльності в стратегічному періоді.

Систематизація стратегічних цілей відображає рівні їх виконання (нульовий, перший, другий), взаємозв'язки (головні, основні, допоміжні цілі) та послідовність дій, зокрема побудову дерева цілей.

Як правило, економічні та соціальні цілі комерційної діяльності є взаємозалежними та забезпечують у стратегічному періоді збалансування попиту (соціальний аспект стратегії) та пропозиції (економічний аспект стратегії).

Важливою є послідовність виконання місії, що характеризує систему відповідних для окремих стратегічних періодів завдань забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз конкурентоспроможності підприємства є продовженням економічної діагностики конкурентного середовища, що розглядається через призму функціональної забезпеченості економічного відтворення факторів комерційної діяльності.

Важливим є визначення параметричних характеристик конкурентної стратегії підприємства, що, як правило, можуть бути оптимізовані шляхом їх максимізації (мінімізації). Зокрема, стратегічна мета може передбачати максимізацію товарообороту, швидкості товарної реалізації, частки цільового сегмента ринку, мінімізацію витрат, ціни реалізації.

Використання конкурентних переваг передбачає забезпечення оптимізації об'єму та структури витрат, збалансування товарного попиту і пропозиції відповідно до цінової еластичності.

Головною метою застосування підприємством оборонної стратегії є збереження власної конкурентної позиції, зменшення ризику втрат та зниження частки цільового сегмента ринку до критичного рівня. Необхідність оборонної стратегії відображається потребою переорієнтації конкурентної боротьби підприємства та зменшенням конкурентних втрат.

Наступальна стратегія підприємства передбачає ефективне використання ресурсного потенціалу, конкурентного досвіду та динамічне зростання цільового сегмента ринку. Важливою умовою ефективності наступальної стратегії є організаційно-економічне поглинання конкурентів, що може передбачати одночасне об'єднання з іншими суб'єктами конкуренції.

Для забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності підприємства пропонуємо використання таких стратегій:

- 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;

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

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

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

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

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

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

Важливим етапом стратегічного управління підприємством є організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії, що поєднує розробку та виконання тактичних планів функціонування в конкурентному середовищі та їх поєднання з окремими цілями стратегічного плану. Тактичне планування забезпечує постійність її виконання та можливість коригування окремих стратегічних

завдань з урахуванням впливу кон'юнктури ринкового середовища, внутрішньогосподарських факторів комерційної діяльності.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Що являє собою програма підвищення конкурентоспроможності?
2. Які принципи покладаються в основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності?
3. Охарактеризуйте основні засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Що представляє собою процес управління програмою підвищення конкурентоспроможності.
5. Назвіть основні організаційні форми підвищення конкурентоспроможності.
6. Розкрийте тезис про те, що управління змінами являє собою одну із основних сфер підвищення конкурентоспроможності.
7. Що є вагомими резервами підвищення конкурентоспроможності у сфері технологій?
8. Охарактеризуйте основні способи підвищення конкурентоспроможності підприємства.
9. Обґрунтуйте напрями дій при розробці та виконанні програми підвищення конкурентоспроможності.
10. Розкрийте послідовність етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності.
11. Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.
12. Назвіть інструменти структурування програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності.
13. Розкрийте основні етапи управління програмою забезпечення конкурентоспроможності.
14. Назвіть обов'язкові елементи складання структурної схеми конкурентної стратегії.
15. Які стратегії використовуються для забезпечення зростання рівня конкурентоспроможності підприємства?

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ. Л. И. Евенко]. – М. : Экономика, 1993. – 519 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холлод. – Київ : Професіонал, 2006. – 448 с.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент : учеб. / И. Н. Герчикова. – [3-е изд., перераб. и доп.] – М. : ЮНИТИ, 2002. – 501 с.



4. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
5. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Піраміда, 2012. – 208 с.
6. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2006. – 527 с.
7. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підруч. / О. І. Ковтун. – Львів : Новий світ -2000, 2009. – 250 с.
8. Кошелупов І. Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій / І. Ф. Кошелупов // Вісн. соціал.-екон. дослідж. – 2012. – Вип. 1 (44). – С. 219–225.
9. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : моногр. / І. Ф. Кошелупов. – Одеса : ОДЕУ, 2009. – 152 с.
10. Кремнев Г. Р. Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5 / Г. Р. Кремнев. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 256 с.
11. Луханин М. И. Основы научно-методического обеспечения оценки реализуемости государственных программ и проектов / М. И. Луханин. – Киев : КИТ, 2002. – 206 с..
12. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підруч. / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія - 2006, 2006. – 392 с.
13. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2009. – 544 с.
14. Шаповал Ю. М. Електронний посібник з дисципліни: «Основи сертифікації пакованої продукції» [Електронний ресурс] / Ю. М. Шаповал. – Режим доступу: <http://lib.lntu.info/book/tf/pavp/2013/13-07//index.html> (дата звернення 05.05.2018).
15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – Київ : КНЕУ, 1999. – 384 с.

## **ТЕМА 12. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Перелік питань**

12.1. Моніторинг поточного стану конкурентоспроможності підприємства.

12.2. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможності підприємства.

12.3. Розробка системи заходів щодо підтримки й розвитку конкурентних переваг.

### **12.1. Моніторинг поточного стану конкурентоспроможності підприємства.**

Здійснення функції контролю, тобто оцінки реальної ситуації, порівняння її із запланованими параметрами, аналіз причин відхилень, коригування дій і виявлення можливих тенденцій розвитку конкурентних переваг підприємства (КПП), можливо на основі відповідної системи сканування і моніторингу. Ця система є елементом організаційного механізму досягнення конкурентних переваг підприємством, який дозволяє здійснювати зворотний зв'язок. Система оцінки положення підприємства повинна забезпечувати відстеження його конкурентного стану і дозволяти розрізнити стійкий стан від нестійкого.

Схема відстеження основних індикаторів КПП повинна дозволяти визначати найбільш значущі показники досягнення КПП. Вона повинна забезпечувати як можливість оцінки реального рівня конкурентоспроможності підприємства, так і дозволяти здійснювати постійний контроль за її станом.

Система оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства з переліченими властивостями дає можливість одержувати інформацію про його положення і оперативно реагувати на зміну стійкого стану. Тому розроблення принципів, основних положень і вибір методів вирішення поставленої задачі є важливим етапом побудови даної системи оцінки. Оперативність отримання інформації значною мірою впливає на рішення, що приймаються керівництвом підприємства, і дозволяє якнайповніше і адекватно відреагувати на ситуацію, що склалася. Оцінка рівня конкурентних переваг підприємства, вплив на них окремих чинників, прогнозування цього впливу на розвиток підприємства взагалі є однією із складових механізму досягнення конкурентних переваг. Ефективність системи формування і відстеження індикаторів конкурентних переваг є важливою умовою досягнення конкурентоспроможності.

Можна виділити такі основні вимоги, що ставляться до системи оцінки рівня конкурентних переваг підприємства:

– всебічна оцінка рівня конкурентних переваг підприємства. Система вибраних індикаторів конкурентних переваг повинна характеризувати різні аспекти досліджуваного зовнішнього конкурентного середовища, а не характеризувати тільки одну його сторону;

– об'єктивність результатів. На результати системи оцінки не повинна впливати суб'єктивна думка дослідника. Результати аналізу повинні достовірно відображати ситуацію, що склалася;

– оперативність. Одержані результати повинні адекватно описувати існуючу ситуацію з мінімальним тимчасовим лагом. Запізнювання результатів може привести до того, що картина, одержана у результаті оцінки рівня конкурентних переваг, не відповідає дійсності. Отже, рішення, прийняті на основі такої інформації, можуть нанести істотні втрати.

Своєчасне забезпечення менеджменту підприємства необхідною інформацією є важливою умовою, що забезпечує ефективність досягнення конкурентних переваг. Отже, створення системи із збору, накопичення, обробки і обґрунтування інформації про рівень конкуренції та інноваційну активність на ринку в ході розвитку процесу досягнення конкурентних переваг підприємством у соціально-економічній системі є важливою задачею.

Частиною системи управління є система відстежування рівня конкурентоспроможності підприємства для забезпечення безперервного спостереження організаційно-економічного процесу досягнення конкурентних переваг з метою їх аналізу, ідентифікації і виявлення негативних тенденцій в інноваційному розвитку.

Система повинна відповідати ряду вимог:

– обрані соціально-економічні індикатори КПП повинні відповідати внутрішнім виробничим потужностям підприємства;

– набір індикаторів КПП, вибраних для аналізу, повинен бути по можливості мінімальним і допускати просту інтерпретацію;

– результати аналізу повинні допускати перевірку на несуперечність реальності;

– обрані індикатори КПП повинні належати одному тимчасовому інтервалу і характеризувати визначені функціональні сфери підприємства та інноваційний розвиток якісних і кількісних характеристик виробничого процесу або продукції, яка виробляється.

При оцінці рівня конкурентних переваг підприємства особливу увагу надають пороговим значенням індикаторів, що розглядаються. Порогові значення індикаторів КПП відображають межу між початком дії зони конкурентної переваги і кінцем її функціонування.

Можна виділити такі зони стану індикаторів КПП:

– безпечна зона. Знаходження в цій зоні забезпечує стабільне використання та функціонування конкурентної переваги;

– критична зона. У ній положення КПП нестабільне. Це може призвести до її втрати. В той же час знаходження в цій зоні може свідчити про перехід до нового етапу – необхідності розвитку КПП.

Тому особливе значення має не тільки визначення поточного стану КПП, але і побудова їх граничних значень.

Основними елементами системи відстеження поточного конкурентного стану підприємства є сканування і моніторинг.

Сканування означає комплекс заходів, спрямованих на постійне спостереження і контроль стану внутрішніх і зовнішніх чинників конкурентоспроможності підприємства. Чим більша кількість показників конкурентних переваг відстежується і аналізується, тим більше шансів мінімізувати ризики в конкурентній боротьбі, звести їх до бажаного рівня.

Розширення бази даних показників і зменшення тимчасових відрізків між черговими вимірами показників є основою системи безперервного сканування, внаслідок чого з'являється можливість найточніше оцінити конкурентний стан підприємства.

У результаті сканування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства формується перелік індикаторів конкурентних переваг. На основі даного переліку за допомогою математико-статистичних методів або на основі експертного оцінювання здійснюється вибір основних показників досягнення конкурентних переваг підприємства. Далі визначаються критичні значення для вибраних показників. Одержаний список індикаторів конкурентних переваг підприємства містить порогові значення параметрів діяльності і служить основою системи моніторингу.

Надалі при скануванні зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства одержаний перелік індикаторів конкурентних переваг порівнюється з уже існуючим списком для моніторингу. Якщо наявна істотна відмінність між одержаним списком і вже існуючим, то процедура повторюється знову. Інакше здійснюється повернення до існуючого переліку показників.

Моніторинг є відстежуванням вибраних індикаторів на постійній основі для оперативної оцінки поточного конкурентного статусу підприємства. Це дозволяє одержувати якнайповнішу картину про стан господарської системи, що є основою попереджувального управління, яке має на увазі ухвалення рішень не за фактом виявлення виниклої проблеми, а на підставі прогнозу про можливі несприятливі зміни в конкурентному середовищі у зв'язку з дискретними відхиленнями стратегічного характеру.

Максимальний проміжок часу від отримання прогнозу до передбачуваного початку прогнозованої події є горизонтом прогнозування. Відрізок АВ від отримання прогнозу до початку корегувальної дії обумовлений необхідністю перевірки прогнозу, а також вироблення і підготовки оптимальних корегувальної дій.

Таким чином, у разі настання несприятливих змін в конкурентному середовищі на підприємстві будуть вже підготовлені заходи щодо їх нейтралізації.

Слід зазначити, що процес моніторингу можна розглядати як послідовність етапів, починаючи з визначення потреб в інформації і закінчуючи використанням одержаного продукту. Наступні один за одним етапи моніторингу повинні визначатися і плануватися з урахуванням необхідної інформації і специфіки попереднього етапу. Для визначення проблем функціонування системи важливе значення набувають покладені в їх основу елементи управління конкурентними перевагами підприємства і активне використання інформації у процесі ухвалення рішень. Ці елементи можуть бути визначені як функції або форми вико-

ристання конкурентних переваг, аспекти і чинники ризику, а також вживати заходи щодо стійкості конкурентних переваг та як подальше їх функціонування.

Чітке визначення і конкретизація інформаційних потреб і цілей є важливою складовою побудови системи моніторингу. Ступінь конкретизації інформаційних потреб і цілей моніторингу повинен бути таким, щоб можна було визначити критерії для конструювання різних елементів інформаційної системи.

Як головні цілі моніторингу поточного стану конкурентних переваг підприємства можуть виступати:

- оцінка фактичного стану КС підприємства і його складових;
- проведення перевірок на відповідність індикаторам конкурентних переваг внутрішніх виробничих потужностей підприємства;
- перевірка ефективності заходів щодо досягнення конкурентних переваг;
- забезпечення своєчасності сповіщення про зміну ситуації у зовнішньому конкурентному середовищі.

Конкретизація інформаційних потреб пов'язана з різними аспектами інформаційного продукту. По-перше, необхідно визначити критерії оцінки якості спостережуваної системи. Критерії оцінки повинні визначати вибір їх методології. По-друге, необхідно провести відбір відповідних показників. По-третє, слід кількісно визначити інформаційні потреби для оцінки ефективності інформаційного продукту. По-четверте, необхідно уточнити вимоги до звітності і представлення інформаційного продукту.

Здійснення відстеження поточного стану конкурентоспроможності підприємства на основі наведеної схеми дозволяє значною мірою найточніше визначити реальний рівень конкурентних переваг. Це є основою для вироблення адекватного управлінського рішення, яка сприяє досягненню конкурентних переваг підприємством на ринку. Тому формування переліку показників конкурентних переваг підприємства і розроблення граничних значень цих показників є важливим елементом забезпечення досягнення підприємством конкурентних переваг.

## **12.2. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства.**

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає використання системи методичних підходів, у якій диференційованість, критеріальність, індикативність моделей з врахуванням специфічності конкурентного середовища визначають адекватність отримання результатів. В практиці існує цілий арсенал інформаційно-методичних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства.

- модель конкурентних переваг М. Портера;
- модель оцінювання стратегічного потенціалу;
- теорія рівноваги компанії А. Маршала;
- аналіз конкурентоспроможності за системою 111–555;
- теорія мультиплікаторів;

- метод набору конкурентоспроможних елементів;
- метод рангів;
- формалізований метод П. Іванова;
- теорія ефективної конкуренції;
- методика І. Зав'ялова;
- метод радара;
- таксономічний аналіз;
- методика Американської асоціації управління;
- методика А. Градова щодо детермінантів «національного ромба»;
- метод інтегрального критерію;
- аналіз конкурентоспроможності компанії Ж- Ж. Ламбена;
- модель А. Томсона и А. Стрікленда;
- метод картування стратегічних груп;
- SWOT-аналіз;
- PEST-аналіз;
- GAP-аналіз;
- PIMS-аналіз;
- SPACE-аналіз;
- LOTS-аналіз;
- модель вивчення профілю об'єкта;;
- модель BCG;
- модель Мак-Кінсі (GE/McKinsey);
- модель SHELL/DPM;
- модель Хофера – Шенделя;
- модель життєвого циклу (ADL/LC);
- метод експертного оцінювання;
- методика І. Ансоффа щодо КСФ;
- тривимірна модель Д. Абеля;
- модель накопиченого досвіду;
- модель «продукт–ринок» А. Дж. Стейнера [5, с. 431]

Для вказаних методів та моделей оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства властиві такі недоліки:

- труднощі систематизації інформаційної бази дослідження;
- складність та трудомісткість розрахунків;
- необхідність використання висококваліфікованих спеціалістів з економічної діагностики;
- неповне врахування функціональної скерованості господарської системи підприємства;
- недостатня адекватність до впливу зміни ринкового середовища тощо.

Зокрема, модель GE/McKinsey пропонує ресурсно незабезпечені стратегії маркетингу, відносні переваги підприємства визначаються на основі поточних результатів без врахування перспектив розвитку, ознаки статичного характеру не дозволяють брати до уваги вплив певних факторів та обґрунтувати ступінь їх впливу.

Модель SHELL/DPM характеризується умовним вибором показників стратегічного аналізу, відсутністю критеріїв, згідно з якими можна обґрунтовано визначити кількість показників аналізу, присвоєння частки змінним при конструюванні шкал матриці ускладнено, оцінювання вагомості впливу змінних не передбачено.

Модель PIMS не дозволяє врахувати низку якісних параметрів системи управління підприємством, екстраполяція на майбутній період попередніх тенденцій зміни економічних процесів є малоімовірною, потребує необхідного рівня професійної підготовки.

До наведеного переліку методичних інструментів оцінювання конкурентоспроможності підприємства належать:

- неформалізовані методи (метод сценаріїв, методи аналізу фінансової звітності, морфологічний аналіз);
- формалізовані методи (математико-статистичні методи вивчення зв'язків, метод фінансових обчислень, методи теорії прийняття рішень);
- уточнювальні методичні механізми (матриця загроз і матриця можливостей SWOT-аналізу, RONA-граф – моделі ADL/LC, формат довірчих інтервалів SPACE-аналізу).

Серед методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства при належному інформаційному забезпеченні найточнішою є параметрична група методичних прийомів. При цьому об'єктивне оцінювання конкурентних позицій підприємств забезпечують методи, в яких кінцевим розрахунком є визначення інтегрального показника конкурентоспроможності.

Ефективними з точки зору стратегічного потенціалу є методи визначення конкурентної позиції підприємства, що дозволяють загалом оцінити раціональність концепції стратегічного позиціонування як суб'єкта економічної системи, так і конкурентного середовища зокрема.

Враховуючи, що основною властивістю конкурентоспроможності підприємства є динамічність, рівень конкурентної позиції незалежно від ефективності господарської діяльності не може розглядатися як довгострокова характеристика його конкурентного статусу. З метою відображення динамічних характеристик конкурентоспроможності пропонується використання для дослідження конкурентної позиції матричних методів оцінювання.

Сутність матричних методів полягає в тому, що конкурентна позиція підприємств-аналогів відображається у матриці конкурентоспроможності за певними оцінними параметрами. Матрицю конкурентоспроможності підприємства можна розглядати як графічну інтерпретацію, у якій кожна вісь характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (одно- чи багатокритеріальна система) і в комбінації відображає позицію підприємства у конкурентному середовищі.

### 12.3. Розробка системи заходів щодо підтримки й розвитку конкурентних переваг.

Підтримка та розвиток існуючих конкурентних переваг – одне із стратегічних завдань підприємства для утримання й посилення своєї конкурентної позиції на ринку.

Ефективність та стійкість конкурентних переваг вітчизняних підприємств залежить від якості державної політики забезпечення високого рівня конкурентоспроможності галузей національної економіки.

В умовах змішаної економіки, коли держава відіграє роль досить активного економічного агента, що перерозподіляє кошти державного бюджету, постійно виникає завдання визначення пріоритетних напрямків бюджетних асигнувань у рамках правил СОТ. Звичайно влада декларує пріоритетність асигнувань у галузі, що перебувають у складному фінансовому становищі. Крім того, держава має такі важелі, як податково-амортизаційна політика, митні тарифи та ін.

Рівень розвитку національної економіки в цілому та її окремих галузей і підприємств визначається досягнутим цими галузями й підприємствами рівнем конкурентних переваг. Оскільки конкурентний статус підприємств формується зовнішніми й внутрішніми факторами, природно вважати, що про свій стратегічний потенціал підприємство повинна подбати сама (за винятком випадків, коли стратегічне значення цього підприємства має загальнодержавний характер).

Створювати ж умови для виникнення й підтримки конкурентних переваг національної економіки в цілому, тобто розвивати всі детермінанти «національного ромба» – найголовніше завдання держави, його законодавчої й виконавчої гілок влади. Це завдання має вирішуватися на основі державної програми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

Можливі заходи щодо підтримки й посилення конкурентних переваг підприємства подано в табл. 12.1.

Таблиця 12.11

#### Система заходів з підтримки й посилення конкурентних переваг [10, с. 301–302]

Вид конкурентної переваги	Заходи щодо підтримки конкурентної переваги
1	2
Методи підтримки конкурентних переваг	
Економічні	зниження питомих витрат за рахунок систематичного вдосконалення техніки, технології, організації виробництва й самого продукту, зростання кваліфікації персоналу
Техніко-технологічні	– постійне відстеження та своєчасне впровадження інновацій; – участь і відвідування виставок; – систематичне підвищення кваліфікації фахівців



1	2
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> <li>– моніторинг маркетингової діяльності на постійній основі з метою своєчасного усунення причин невдач;</li> <li>– проведення рекламної кампанії підтримуючого характеру;</li> <li>– репозиціонування конкурентної переваги;</li> <li>– систематичні дослідження поведінкової, пізнавальної й емоційної реакції ринку</li> </ul>
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дотримання екологічних стандартів і технологічних процесів;</li> <li>– проведення систематичного контролю за показниками екологічності сировини й матеріалів, технологічного процесу;</li> <li>– вивчення й розробка нових способів утилізації відходів</li> </ul>
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– періодичний перегляд системи мотивування працівників за результатами їх праці;</li> <li>– здійснення зворотного зв'язку із працівниками підприємства й потенційними споживачами;</li> <li>– проведення спортивно-культурних заходів на підприємстві, спрямованих на формування корпоративної культури</li> </ul>
Територіально-географічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– встановлення партнерських взаємин із постачальниками сировини й матеріалів і споживачами;</li> <li>– встановлення бар'єрів для конкурентів, що бажають проникнути у сегмент, що займає підприємство</li> </ul>
Управлінські	<ul style="list-style-type: none"> <li>– здійснення контролю на кожному етапі діяльності підприємства;</li> <li>– підвищення відповідальності за прийняття управлінських рішень;</li> <li>– делегування повноважень;</li> <li>– розвиток кадрового потенціалу</li> </ul>
<b>Методи посилення конкурентних переваг</b>	
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження системи менеджменту якості на підприємстві;</li> <li>– впровадження системи податкового планування на підприємстві;</li> <li>– використання раціональної амортизаційної політики;</li> <li>– сертифікація продукції за міжнародними стандартами</li> </ul>
Техніко-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– придбання патентів на використання КІ;</li> <li>– обмеження доступу до придбання КІ конкурентами;</li> <li>– розвиток техніко-технологічної бази;</li> <li>– підвищення рівня технології й організації виробництва;</li> <li>– удосконалювання кадрового потенціалу</li> </ul>
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проведення агресивних або неординарних маркетингових заходів;</li> <li>– використання перспективних каналів розподілу товарів;</li> <li>– організація моніторингу задоволеності споживачів</li> </ul>
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення значущості екологічних проблем за допомогою громадських організацій і ЗМІ</li> </ul>
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– здійснення зворотного зв'язку з потенційними споживачами;</li> <li>– здійснення зворотного зв'язку із працівниками підприємства</li> </ul>

1	2
Територіально-географічні	встановлення бар'єрів для конкурентів, що бажають проникнути на територіальний сегмент підприємства
Управлінські	– створення нового мислення персоналу й керівників; – удосконалювання кадрового потенціалу; – оптимізація логістичної діяльності

Провідну роль у виявленні й формуванні конкурентних переваг відіграє встановлення причин вчинків суб'єктів ринку – споживачів, постачальників і конкурентів. Тому підтримка й розвиток цих переваг мають у першу чергу базуватися на моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Аналіз такої інформації дозволить підприємству прогнозувати поведінку суб'єктів ринку, що дасть можливість розробити заходи щодо підтримки стійкості переваг.

Не менш важливим є систематичність і планомірність проведення намічених заходів щодо реалізації конкурентних переваг із чітко встановленими строками контролю для кожного підрозділу, що бере участь у виконанні робіт. Контроль діяльності підприємства зі впровадження конкурентної переваги особливо важливий для зміцнення конкурентних позицій. Мета контролю – вчасно надати інформацію для аналізу динаміки конкурентної переваги, визначити, чи досягаються намічені цілі, своєчасно вживати необхідні попереджувальні або коригувальні заходи.

Для проведення ефективного контролю керівництву підприємства слід вирішити, коли будуть проводитися перевірки, у якій формі й хто буде брати в них участь. Важливо, щоб контроль здійснювався систематично, що дозволяє оновлювати базу даних для маркетингового аналізу. Із часом змінюються потреби споживачів, стратегії конкурентів, ринкові тенденції, найбільш значущі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища (визначені за результатами застосування SWOT-аналізу), позиції торговельних марок. Оновлюючи базу даних, керівництво буде мати корисну інформацію про зміни й зможе прийняти ефективні управлінські рішення щодо підтримки й розвитку конкурентних переваг, а також про можливість формування нових.

Тривалість існування конкурентної переваги залежить від того, скільки часу буде потрібно суперникові, щоб скоротити конкурентний розрив. Для забезпечення більш тривалого періоду успіху конкретної переваги необхідно проводити стратегічні наступальні дії. Наприклад, підприємство може вести наступальні дії на сильні сторони конкурента, здійснюючи аналогічну рекламну кампанію, освоюючи або нарощуючи випуск нових товарів, які можуть замінити товари конкурентів і т. ін. І навпаки, знаючи слабкі сторони суперників, можна приділяти особливу увагу споживачам, яких конкурент не має можливості обслуговувати або робить це недостатньо кваліфіковано.

Одним з методів підтримки конкурентних переваг є створення перешкод або встановлення вхідних бар'єрів для ведення наступальних дій конкурентом. Наприклад, можна підписати з дилерами й дистриб'юторами ексклюзивні договори, для того щоб відтіснити конкурентів від цих мереж розподілу.

Істотним резервом підвищення стійкості конкурентних переваг підприємства є податкове планування, тобто вибір найбільш доцільної з урахуванням норм чинного законодавства податкової політики підприємства, що дає змогу зменшити непродуктивні витрати та за рахунок цього створити додаткові джерела фінансування розвитку або створення інших конкурентних переваг.

Одним із заходів підтримки й посилення екологічних конкурентних переваг є вивчення й розробка нових способів утилізації відходів та застарілих товарів, що були у користуванні, як з технологічної, так і з організаційної точок зору. Способи утилізації, які не забруднюють навколишнього середовища, звичайно, підвищують соціальну відповідальність підприємства.

Для підтримки маркетингових, соціально-психологічних і управлінських конкурентних переваг необхідно впроваджувати маркетинг партнерських відносин.

Останній покликаний встановлювати, підтримувати й розширювати відносини з покупцями й іншими партнерами на взаємовигідній основі. Партнерські взаємини сприяють забезпеченню прихильності, лояльності споживача до товарної марки й виробника, що в остаточному підсумку позначається на тривалості конкурентної переваги.

Методи, спрямовані на посилення конкурентних переваг, зазвичай пов'язані з додатковим вкладенням капіталу або в удосконалення переваги, або у проведення найбільш агресивних чи неординарних маркетингових заходів.

Серед методів підтримки й посилення конкурентних переваг, пов'язаних із внутрішньовиробничими факторами, слід зазначити: відпрацювання технологій і процедур прийняття зважених стратегічних рішень; формування методології й процедур формування системи інформації, її обробки й обміну між структурними підрозділами підприємства.

Слід враховувати, що для успішної конкуренції на ринку підприємство має приділяти підвищену увагу персоналу як основній цінності. Необхідно створювати ефективну систему матеріального й морального заохочення для того, щоб для інноваційної діяльності залучити якнайбільше співробітників підприємства.

Потрібна організація постійно діючої системи підвищення кваліфікації персоналу. За наявності кваліфікованих робітників підприємство може без додаткових витрат створити певні переваги за рахунок впровадження обґрунтованого податкового планування й розробки раціональної амортизаційної політики, цілком використовуючи можливі переваги, що містяться в чинному законодавстві.

Наведений підхід до оцінки та організації роботи щодо підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства дозволяє підвищити обґрунтованість формування конкурентної стратегії та забезпечити усталений розвиток підприємства.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Назвіть основні вимоги, що ставляться до системи оцінки рівня конкурентних переваг підприємства.
2. Обґрунтуйте сутність моніторингу поточного стану конкурентоспроможності підприємства.
3. Яким вимогам повинна відповідати система відстежування рівня конкурентоспроможності підприємства?
4. Назвіть зони стану індикаторів конкурентних переваг підприємства.
5. Охарактеризуйте основні елементами системи відстеження поточного конкурентного стану підприємства.
6. Назвіть головні цілі моніторингу поточного стану конкурентних переваг підприємства.
7. Перелічіть інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства.
8. Які загальні недоліки властиві сучасним моделям управління конкурентоспроможністю підприємства?
9. Охарактеризуйте особливості використання моделі Бостонської консалтингової групи (BCG) «темпи зростання ринку – частка на ринку».
10. Які недоліки властиві моделі Бостонської консалтингової групи (BCG)?
11. Які виокремлюють структурні рівні конкурентної позиції підприємств за методикою Бостонської консалтингової групи (BCG)? Охарактеризуйте їх.
12. Яким чином визначають рівні конкурентоспроможності та відносної частки ринку підприємства при побудові карти «портфеля конкурентних переваг»?
13. Назвіть переваги матриці «конкурентоспроможність / частка товарного ринку» досліджуваних підприємств (карти «портфеля конкурентних переваг»).
14. Охарактеризуйте складові матриці SWOT-аналізу конкурентних можливостей підприємства.
15. Які чинники конкурентоспроможності враховані у PEST-аналізі?
16. Назвіть позитивні та негативні аспекти використання PEST-аналізу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.
17. Охарактеризуйте методи підтримки конкурентних переваг підприємства.
18. Розкрийте сутність методів посилення конкурентних переваг.

### **Перелік рекомендованої літератури**

1. Білоусько Т. Ю. Вибір матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Т. Ю. Білоусько. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?) (дата звернення 05.05.2018).
2. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Піраміда, 2012. – 208 с.

3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підруч. / О. І. Ковтун. – Львів : Новий світ-2000, 2009. – 250 с.
4. Конспект лекцій з курсу «Потенціал підприємства: формування та оцінювання» (для студентів за спеціальністю «Економіка підприємства») / Т. О. Мамаєва, В. І. Торкатюк, Н. М. Золотова, М. П. Пан. – Харків : ХНАМГ, 2007. – 154 с.
5. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Вид-во ЛКА, 2016. – 484 с.
6. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / О. Є. Перфілова. – Режим доступу: [http://vlp.com.ua/files/13\\_27.pdf](http://vlp.com.ua/files/13_27.pdf) (дата звернення 05.05.2018).
7. Попов С. А. Стратегическое управление. 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : Инфра М, 2000. – 304 с.
8. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Екон. думка, 2006. – 390 с.
9. Симкин Л. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы: практическое руководство по сегментированию рынка [Электронный ресурс] / Л. Симкин, С. Дибб. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/text/19155298/> (дата обращения 05.05.2018).
10. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підруч. / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко [та ін.]. – Харків : ІНЖЕК, 2010. – 320 с.
11. Цыбульская Э. И. Потенциал предприятия: формирование и оценка: Пособие для студентов, обучающихся по специальности 6/050107 – Экономика предприятия (дневная и заоч.-дистанц. формы обучения) / Э. И. Цыбульская; Нар. укр. акад., [каф. менеджмента]. – Харьков : Изд-во НУА, 2008. – 136 с.
12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Є. Шершньова. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
13. Hofer C. W. Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies / C. W. Hofer. – Boston : Intercollegiate Case Clearing House, 1977. – 754 p.
14. Shay J. P. Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multiperspective Conceptual Framework [Electronic resource] / Jeffrey P. Shay, Frank T. Rothaermel. – Access mode: <http://scheller.gatech.edu/directory/faculty/rothaermel/pubs/99LRP.pdf> (access date 05.05.2018).

## ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

### ЗАВДАННЯ З МЕТОДИЧНИМИ РЕКОМЕНДАЦІЯМИ ДО ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

#### Завдання 1

Оцінити на основі даних (табл. 1.1) інтенсивність конкуренції: по динаміці ринку, по рентабельності ринку, по ринковим часткам, розрахувати узагальнюючий показник. Дати оцінку.

Таблиця. 1.1

#### Вихідні дані для діагностики інтенсивності конкуренції

Підприємство	Обсяг ресурсів підприємства, тис. грн		Прибуток, тис. грн	Частка ринку
	базис	звіт		
1	1265130	1328160	173150	
2	2117340	2101220	266320	
3	1865210	1910240	221375	
4	265200	270253	39187	
5	756513	728456	152976	
6	3205130	3257450	586341	
7	Див. табл.1.2	Див. табл. 1.2	Див. табл. 1.2	
Усього				

Таблиця 1.2

#### Варіантні дані для вирішення завдання 1

Варіант	Обсяг ресурсів підприємства, тис. грн		Прибуток, тис. грн
	базис	звіт	
1	2	3	4
1	4568012	4325120	562265
2	2460200	2475005	2475005
3	580600	568460	396005
4	728350	795600	182988
5	834250	835600	200544
6	1450600	1462800	131652
7	1222504	1302450	364686
8	950780	935600	177764
9	645023	648750	58388

1	2	3	4
10	746000	795400	198850
11	421184	401285	68218
12	1258000	1266148	443152
13	2458741	2564000	794840
14	758456	759240	1678033
15	1824560	1804500	649620
16	3458700	3300400	924112
17	456250	458950	61958
18	658740	654500	104720
19	1256007	1268000	304320
20	754800	755480	126920
21	956800	974500	87705
22	845700	756900	174087
23	1350450	1370520	287809
24	2568004	2650420	265400
25	128700	130456	35223
26	248900	212300	27599
27	348900	350420	49059
28	642000	648427	51874
29	1350120	1367400	205110
30	3500200	3402405	605628

### Методичні рекомендації

Для розрахунку інтенсивності конкуренції скористайтеся методикою (формули 3.2–3.12 теми 2).

### Завдання 2

Побудувати профіль навколишнього середовища підприємства за експертними даними (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

### Вплив зовнішнього середовища на підприємство

Фактори	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Направленість впливу
1	2	3	4
Економічні	3	3	+1
Політичні	1	0	+1

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4
Ринкові	2	2	+1
Виробничо-технологічні	3	2	-1
Конкурентні	Див. табл.2.2	Див. табл. 2.2	Див. табл. 2.2
Міжнародні	1	0	+1
Соціальні	2	1	+1

Таблиця 2.2

**Варіантні дані для вирішення завдання 2**

Варіант	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Направленість впливу
1	2	3	4
1	3	3	+1
2	2	3	-1
3	1	3	+1
4	2	2	-1
5	3	3	-1
6	3	1	-1
7	2	1	+1
8	2	2	+1
9	1	3	+1
10	2	1	-1
11	3	3	-1
12	1	1	+1
14	3	1	+1
15	2	3	+1
16	3	1	-1
17	2	2	-1
18	1	2	+1
19	1	3	-1
20	3	1	-1
21	2	3	-1
22	3	2	-1
23	1	2	-1
24	2	1	+1
25	3	3	+1



1	2	3	4
26	1	1	+1
27	2	1	-1
28	3	2	+1
29	1	3	+1
30	1	1	-1

### Методичні рекомендації

Інтегральна оцінка ступеня значимості кожного фактора конкурентного середовища для підприємства, який визначається шляхом множення трьох експертних оцінок, є основою для виділення тих чинників, які мають найбільш важливе значення для підприємства і вимагають пильної уваги.

### Завдання 3

Побудувати карту стратегічних груп на основі даних (табл. 3.1). В якості осей карти вибрати широту асортименту (спеціалізований, стандартний, весь) і рівень співвідношення ціна / якість (низький, середній, високий).

Таблиця 3.1

### Вихідні дані для побудова карти стратегічних груп

Класи тяги	Модель та тип асортименту	Завод	Ціна/якість, бал	Обсяг продаж, шт.
Клас тяги 1	ХТЗ-121 (1 режим) (стандартний)	ХТЗ	2,15	120
	ХТЗ-121 (2 режим) (стандартний)	ХТЗ	1,61	50
	JD7 700 (стандартний)	John Deer	1,66	80
Клас тяги 2	T-151K-08 (стандартний)	ХТЗ	0,30	180
	JD8 100 (стандартний)	John Deer	0,68	60
Клас тяги 3	ЮМЗ-6АКЛ (стандартний)	ЮМЗ	2,73	180
	МТЗ-80 (стандартний)	МТЗ	2,80	160
	СШ-25 (спеціалізований)	ХЗТСШ	2,75	20
	T-25ФМ (спеціалізований)	Див. табл. 3.2	Див. табл. 3.2	Див. табл. 3.2

Таблиця 3.2

### Варіантні дані для вирішення завдання 3

Варіант	Завод	Ціна/якість, бал	Обсяг продаж, шт.
1	2	3	4
1	ХТЗ	2,65	35

1	2	3	4
2	John Deer	1,45	150
3	ЮМЗ	2,15	30
4	МТЗ	2,95	25
5	ХЗТСШ	1,35	180
6	МТЗ	2,10	55
7	John Deer	0,90	30
8	ХТЗ	0,75	65
9	ХЗТСШ	2,25	25
10	ЮМЗ	2,65	170
11	МТЗ	1,45	50
12	John Deer	2,40	80
13	ХТЗ	2,85	150
14	ЮМЗ	1,90	20
15	John Deer	0,80	90
16	ХТЗ	1,60	45
17	ХЗТСШ	1,35	70
18	ХТЗ	2,20	110
19	МТЗ	2,95	120
20	John Deer	2,00	200
21	ХЗТСШ	1,50	140
22	ЮМЗ	1,30	35
23	John Deer	2,30	25
24	ХТЗ	2,45	90
25	John Deer	2,75	85
26	МТЗ	0,45	135
27	ЮМЗ	0,85	120
28	ХЗТСШ	1,70	55
29	John Deer	1,85	70
30	ХТЗ	2,35	130

### *Методичні рекомендації*

Для стратегічного групування визначаються дві конкурентні характеристики, що диференціюють підприємства галузі (ціна, якість, географія діяльності, асортимент продуктів тощо). Потім на двокоординатний графік наносяться дані про конкурентів. Підприємства, що знаходяться близько один до одного, формують спільну стратегічну групу. Зразок карти наведено на рис. 3.4 (с. 55).

#### Завдання 4

Побудувати споживчу матрицю для міні-тракторів на основі даних (табл. 4.1). Дати оцінку трактора ХТЗ.

Таблиця 4.1

#### Якісно-цінові характеристики міні-трактора

Виробник	Рівень якості, бали	Ціна, дол.	Питома ціна, дол./бал
ЮМЗ	5,2	9879	
МТЗ	5,2	8458	
ХЗТСШ	3,3	9879	
ХТЗ	Див. табл. 4.1	Див. табл. 4.1	

Таблиця 4.2

#### Варіантні дані для вирішення завдання 4

Варіант	Рівень якості, бали	Ціна, дол.
1	2	3
1	4,7	9500
2	5,1	8540
3	5,3	8700
4	3,9	9600
5	3,8	9325
6	4,9	7680
7	4,7	7900
8	5,5	8120
9	5,6	8430
10	6,4	7400
11	6,4	7560
12	5,8	9250
13	5,4	8300
14	3,8	8450
15	3,6	8600
16	4,8	8750
17	4,7	8900
18	5,6	9200
19	5,7	9115
20	4,1	7620
21	4,4	7850
22	5,3	7750
23	5,6	7640

1	2	3
24	6,1	7650
25	6,4	7740
26	4,9	7640
27	4,8	8350
28	5,3	8760
29	5,7	8800
30	3,8	8830

### Методичні рекомендації

Вертикальна вісь – шкала суб'єктивної бальної оцінки покупцями економічної цінності товару, а горизонтальна вісь – суб'єктивна бальна оцінка покупцями рівня ціни товару (по відношенню до його економічної цінності). Кружечками показані положення окремих товарів-конкурентів. Зразок споживчої матриці приведено на рис. 3.8 (с. 59).

### Завдання 5

Побудувати бостонську матрицю на основі даних (табл. 5.1). Оцінити конкурентну позицію підприємства і динаміку її зміни з урахуванням співвідношення темпів зростання ринку і продажів підприємства.

Таблиця 5.1

### Оцінка конкурентної ситуації

Товар	Продажі підприємства, шт.	Продажі конкурента, шт.	Відношення продаж до продаж конкурента	Темп зростання ринку, %	Темп зростання продаж підприємства, %
А	800	600		15	17
В	1200	1500		20	16
С	2000	500		12	12
Д	1600	1000		6	5
Е	4200	700		3	4
Н	2400	3500		15	10
Л	1250	1800		8	6
М	3100	4200		18	9
Н	Див. табл. 5.2	Див. табл. 5.2		Див. табл. 5.2	Див. табл. 5.2

## Варіантні дані для вирішення завдання 5

Варіант	Продажі підприємства, шт.	Продажі конкурента, шт.	Темп зростання ринку, %	Темп зростання продаж підприємства, %
1	750	890	12	17
2	1250	1560	20	14
3	2400	2900	8	8
4	2650	3250	4	9
5	4500	3580	12	10
6	2850	3330	13	12
7	2940	3600	15	14
8	4120	3820	10	8
9	5120	4800	21	5
10	3640	4800	14	20
11	240	350	10	15
12	650	780	8	13
13	980	1200	16	8
14	1340	975	9	9
15	2360	2450	7	6
16	3400	3200	12	10
17	4650	4900	19	4
18	520	460	6	3
19	740	630	14	15
20	350	680	4	10
21	1960	1580	16	9
22	2450	2860	19	8
23	3420	3780	8	7
24	4620	4810	9	6
25	5600	5400	10	12
26	4300	4020	21	19
27	2750	2300	14	21
28	1650	1890	13	20
29	2750	3200	10	15
30	420	840	7	16

**Методичні рекомендації**

Бостонська матриця будується в вигляді прямокутника, ліва сторона якого – шкала річних темпів зростання продажів на конкретному ринку (у %), а нижня сторона – вісь, що показує частку в продажах по відношенню до голов-

ного конкурента. Зазвичай шкала темпів зростання продажів будується від 0 до 30 %. Кордон між високими і низькими темпами зростання обсягу продажів приймається на рівні 10 %. Шкала частки продажів будується від 10 до 0,1 в логарифмічному масштабі. Її середина відповідає точці 1x, яка позначає ринкову частку найбільшого конкурента (рис. 3.6).

### Завдання 6

Побудувати матрицю Мак-Кінзі і оцінити конкурентну позицію підприємства на основі даних табл. 6.1.

Таблиця 6.1

#### Оцінка привабливості ринку та позиції товару

Привабливість галузі			Конкурентна позиція товару		
Параметри галузі	Пит. вага	Бал	Фактори успіху	Пит. вага	Бал
Зростання	0,2	3	Дослідницький потенціал	0,3	3
Технологічна стабільність	0,5	1,2	Витрати на виробництво	0,2	1,2
Прибутковість	0,2	0,6	Якість продукції	0,2	1,8
Розмір	0,1	3	Частка ринку	0,3	0,6
Середня			Середня		

Таблиця 6.2

#### Варіантні дані для вирішення завдання 6

Варіант	Якість продукції, бали	Прибутковість, бали
1	2	3
1	1,7	1,2
2	5,1	0,7
3	1,3	0,9
4	3,9	1,1
5	3,8	0,5
6	2,9	1,3
7	4,7	1,1
8	2,5	1,4
9	5,6	2,4
10	3,4	2,2
11	1,4	3,1
12	3,8	3,8
13	1,6	1,9

1	2	3
14	3,8	0,4
15	3,6	0,7
16	1,8	1,4
17	2,7	1,6
18	5,6	1,8
19	2,7	1,9
20	4,1	0,6
21	2,4	0,8
22	2,3	0,9
23	3,6	1,3
24	1,1	2,6
25	3,4	2,0
26	2,9	1,6
27	0,8	0,4
28	2,3	1,7
29	3,7	2,3
30	3,8	2,5

### Методичні рекомендації

Розраховується узагальнюючий показник привабливості ринку (галузі) як середньоарифметична зважена і визначається рівень привабливості ринку, а також конкурентна позиція товару як середньоарифметична зважена. Зразок матриці наведено на рис. 3.7 (рис. 58).

### Завдання 7

Провести діагностику конкурентоспроможності підприємства методами сум (простим і зваженим), відстаней (простим і зваженим), суми місць за наступними вихідними даними (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

### Рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємства

Фактор оцінки	Підприємство		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3		Вага
	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Якість товару	8		5		10		1		0,2
Репутація фірми	8		7		10		6		0,05

Закінчення табл. 7.1

1	2	3	4		7	8	9	10	
Виробничі можливості	2		10		4		5	0,15	
Збутова мережа	10		1		7		3	0,1	
Маркетинг	9		4		10		5	0,1	
Фінансовий стан	Див. табл. 7.1		Див. табл. 7.1		Див. табл. 7.1		Див. табл. 7.1		0,2
Витрати			10		3		1	0,2	
Сума проста								–	
Сума зважена								–	
Відстані прості								–	
Відстані зважені								–	
Сума місць								–	

Таблиця 7.2

## Варіантні дані для вирішення завдання 7

Варіант	Підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1	2	3	4	5
1	8	7	10	6
2	4	9	5	6
3	10	7	8	5
4	4	8	9	10
5	9	7	6	5
6	8	3	7	6
7	2	8	9	5
8	5	7	10	2
9	9	5	3	6
10	2	7	10	9
11	7	4	3	9
12	10	4	8	7
13	3	10	7	5
14	4	9	3	7
15	8	5	3	7
16	9	5	2	6
17	3	5	9	6
18	7	5	2	9
19	3	7	10	6
20	7	6	10	8
21	10	3	5	8



1	2	3	4	5
22	7	6	8	2
23	5	8	9	4
24	3	7	9	10
25	8	10	3	5
26	5	8	2	7
27	6	9	4	7
28	8	9	5	6
29	10	5	8	4
30	3	5	8	7

### Методичні рекомендації

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства скористайтеся формулами (4.1–4.12).

### Завдання 8

Використовуючи результати опитування споживачів щодо значущості для них факторів якості сметани, споживчої оцінки якості сметани торгових марок «Ромол» і «Заріччя» по цих факторах, а також поточні ціни на цю продукцію, оцініть рівень конкурентоспроможності сметани торгової марки «Ромол» щодо названого суперника. Основні і варіантні дані, так само шаблон таблиці рішення представлені в табл. 8.1 і 8.2 – порожні клітинки шаблону необхідно заповнити.

Таблиця 8.1

### Основні дані та шаблон таблиці рішення для задачі 1

Фактор якості	Вагомість фактора, $m_i$	Зв'язок фактора з КС (пряма/ зворотна)	Значення факторів по товарам-конкурентам, по 5-бальній шкалі		Оцінка КС	
			«Ромол»	«Заріччя»	$n_i$	$m_i n_i$
Короткий термін споживання	0,33		4,8	див. табл. 8.2		
Смак	0,24		4,6			
Натуральність	0,17		4,1			
Упаковка	0,15		3,8			
Обсяг фасування	0,11		4,2			
Всього	1,00	–	–	–	–	$Q_{ЯК} = \dots$

## Варіантні дані для вирішення завдання 8

Варіант	Сметана «Заріччя»: значення факторів по товарам-конкурентам, по 5-бальній шкалі				
	Короткий термін споживання	Смак	Натуральність	Упаковка	Обсяг фасування
1	4,6	4,0	3,7	3,5	3,8
2	4,7	4,1	3,8	3,6	3,9
3	4,5	4,3	3,9	3,7	4,0
4	4,4	4,2	4,0	3,9	4,1
5	4,9	4,4	4,2	4,0	4,3
6	4,7	4,5	4,3	4,1	4,4
7	4,5	4,7	4,4	4,2	4,5
8	4,6	4,8	3,9	3,5	3,9
9	4,7	4,2	4,0	3,6	4,0
10	4,5	4,4	4,2	3,7	4,1
11	4,4	4,5	4,3	3,6	4,3
12	4,7	4,5	3,8	3,7	4,1
13	4,5	4,7	3,9	3,9	4,3
14	4,6	4,8	3,7	4,2	4,4
15	4,5	4,0	3,8	3,5	4,5
16	4,4	4,1	3,9	4,0	3,9
17	4,7	4,1	4,0	4,1	4,0
18	4,5	4,3	4,2	4,2	4,0
19	4,6	4,2	4,3	3,5	4,1
20	4,5	4,7	3,8	3,6	4,3
21	4,4	4,8	3,9	3,7	4,1
22	4,7	4,2	3,7	4,2	4,3
23	4,5	4,4	3,8	3,5	4,1
24	4,6	4,5	3,9	4,0	4,3
25	4,5	4,7	4,0	3,5	4,4
26	4,4	4,8	4,2	4,0	4,5
27	4,7	4,0	4,3	4,1	3,9
28	4,5	4,8	3,8	4,2	4,0
29	4,6	4,2	3,9	4,0	4,0
30	4,5	4,8	3,7	3,5	4,1

**Методичні рекомендації**

Рішення завдання почніть з визначення зв'язку фактора якості з КС продукції: якщо підвищення значення чинника викликає підвищення КС, то зв'язок

прямий; якщо підвищення значення чинника знижує КС, то зв'язок зворотний. Наприклад, фактор «відстань до найближчої точки продажу» пов'язаний з КС зворотнім зв'язком, тому що чим далі товар від споживача, тим менше він конкурентоспроможний при інших рівних умовах. Прикладом прямого зв'язку може бути фактор «натуральність компонентів» – більш натуральна продукція зазвичай більш конкурентоспроможна. При опитуванні споживачів питання зазвичай формулюються таким чином, щоб всі оцінювані фактори мали прямий зв'язок з КС, – це робить опитування більш зручним для споживача. Проте, і при розрахунку рівня КС за даними опитування зв'язок між факторами і КС слід перевірити ще раз.

Для розрахунку одиничних коефіцієнтів якості  $q_i$  використовуйте формулу 8.1, якщо зв'язок прямий, і формулу 8.2, якщо зв'язок зворотний:

$$n_i = \frac{A_i}{B_i} \quad (8.1)$$

$$n_i = \frac{B_i}{A_i} \quad (8.2)$$

де  $A_i$  – показник оцінюваного товару;

$B_i$  – показник товара-конкурента.

Інтегральний коефіцієнт якості товару розраховується як сума добутку одиничних коефіцієнтів якості та їх вагомості:

$$Q_{\text{як}} = \sum q_i = \sum m_i \cdot n_i \quad (8.3)$$

де  $m_i$  – коефіцієнт вагомості показників;

$n_i$  – одиничні коефіцієнти якості.

Для порівняння цін розрахуйте коефіцієнт КС за ціною  $Q_{\text{ц}}$ , скориставшись формулою (8.2), тому що зв'язок між ціною і КС товару зворотний – зазвичай, чим він дорожчий, тим менш привабливий для споживача.

Інтегральний показник КС товару ( $Q_{\text{КС}}$ ) розрахуйте як добуток коефіцієнта КС за якістю ( $Q_{\text{як}}$ ) і коефіцієнта КС за ціною ( $Q_{\text{ц}}$ ).

Роблячи висновки з цих трьох коефіцієнтів ( $Q_{\text{як}}$ ,  $Q_{\text{ц}}$ ,  $Q_{\text{КС}}$ ), врахуйте, що зазвичай коефіцієнти КС коливається біля 1 (рівень конкурента). Якщо розрахований коефіцієнт більше 1, то досліджуваний товар перевершує конкурента. Якщо менше 1, то ситуація зворотна, досліджуваний товар програє в конкурентній боротьбі.

Зверніть увагу на співвідношення  $Q_{\text{як}}$ ,  $Q_{\text{ц}}$ ,  $Q_{\text{КС}}$  і зробіть висновки, які основні чинники і як вплинули на інтегральний показник КС товару.

### Завдання 9

Використовуючи дані про основні технічні характеристики двох марок холодильників, а також поточні ціни на цю продукцію, оцініть рівень конкурентоспроможності холодильника INDESIT NBS20AA щодо конкурента – холодильника SAMSUNG RT22HAR4DWW. Основні і варіантні дані, так само шаблон таблиці рішення представлені в табл. 9.1 і 9.2 – порожні клітинки шаблону необхідно заповнити.

Таблиця 2.3

#### Основні дані та шаблон таблиці рішення для задачі

Фактор якості	Вагомість фактора, $m_i$	Зв'язок фактора с КС (пряма/зворотна)	Значення факторів по товарам-конкурентам		Розрахунок	
			INDESIT	SAMSUNG	$n_i$	$m_i n_i$
1) Об'єм холодильної камери, л	0,37		233	181		
2) Об'єм морозильної камери, л	див. табл. 9.2		108	53		
3) Рівень шуму, дБ	0,22		39	40		
4) Добове споживання ел. енергії, кВт	див. табл. 9.2		0,844	0,665		
5) Потужність заморозки, кг на добу	див. табл. 9.2		2	3,5		
Усього	1,00	–	–	–	–	$Q_{ЯК} =$

Таблиця 9.2

#### Варіантні дані для вирішення завдання 9

Варіант	Ціна INDESIT, грн.	Ціна SAMSUNG, грн.	Вагомість фактора «2»	Вагомість фактора «4»	Вагомість фактора «5»
1	2	3	4	5	6
1	4345	4365	0,18	0,13	0,1

1	2	3	4	5	6
2	4245	4330	0,19	0,12	0,1
3	4145	4350	0,2	0,14	0,07
4	4310	4315	0,21	0,15	0,05
5	4210	4290	0,22	0,12	0,07
6	4285	4275	0,17	0,14	0,1
7	4330	4310	0,16	0,15	0,1
8	4180	4280	0,19	0,12	0,1
9	4230	4100	0,2	0,15	0,06
10	4280	4150	0,21	0,13	0,07
11	4245	4335	0,22	0,12	0,07
12	4320	4355	0,19	0,14	0,08
13	4195	4290	0,2	0,15	0,06
14	4310	4275	0,21	0,12	0,08
15	4215	4310	0,22	0,15	0,04
16	4280	4335	0,17	0,13	0,11
17	4330	4350	0,16	0,12	0,13
18	4220	4315	0,19	0,15	0,07
19	4295	4290	0,2	0,12	0,09
20	4320	4270	0,21	0,15	0,05
21	4190	4310	0,16	0,13	0,12
22	4315	4280	0,19	0,13	0,09
23	4210	4335	0,2	0,12	0,09
24	4180	4350	0,21	0,14	0,06
25	4235	4290	0,22	0,15	0,04
26	4280	4275	0,19	0,12	0,1
27	4245	4310	0,2	0,14	0,07
28	4320	4335	0,17	0,15	0,09
29	4195	4355	0,21	0,12	0,08
30	4310	4315	0,22	0,13	0,06

### **Методичні рекомендації**

Методика рішення задачі аналогічна методиці, запропонованій в завданні 9.

### **Завдання 10**

Оцініть конкурентоспроможність турбін виробництва ПАТ «Турбоатом» за показниками їх економічної ефективності (ціною, ціною споживання, питомою ціною споживання), використовуючи дані табл. 10.1 і 10.2. Річний фонд робочого часу турбіни приймається рівним Фр.ч.ч/рік. Шестирічний гарантійний термін роботи турбін і ставка дисконтування в розмірі 20 % дозволяють

використовувати коефіцієнт дисконтування ануїтетів 3,3255. За результатами розрахунків зробіть висновки.

Таблиця 10.1

**Основні дані та шаблон таблиці рішення задачі**

Тип турбіни	Потужність, МВт	Ціна турбіни, тис. дол.	Середньорічні витрати на експлуатацію, тис. дол./рік	Ціна споживання, тис. дол.	Дисконтована ціна споживання, тис. дол.	Дисконтована ціна споживання питома, тис. дол./МВт	КС по ціні	КС по ціні споживання	КС по дисконтованій ціні споживання	КС по дисконтованій питомій ціні споживання
<b>ПАТ «Турбоатом»</b>										
1) P-2,15-1,4/0,6	2,15	170	5,1							
2) P-6-3,4/0,3	6	290	9,2							
3) P-12-3,4/0,3	12	310	16,8							
<b>ВАТ «Калузький турбінний завод»</b>										
1) P-2,5-2,1/0,6	2,5	220	Б				–	–	–	–
2) P-6-3,4/0,5	6	280	9,9				–	–	–	–
3) P-12-3,4/0,1	12	А	16,3				–	–	–	–

Таблиця 10.2

**Варіантні дані для вирішення завдання 10**

Варіант	А	Б	Фр.ч.ч/рік
1	305	4,7	6500
2	300	4,8	6200
3	295	4,9	6250
4	290	5,0	6300
5	285	5,2	6350
6	280	5,25	6400
7	275	5,3	6450
8	270	5,35	6500
9	315	5,4	6550
10	320	4,9	6600
11	325	5,0	6650
12	330	5,2	6700
13	335	4,7	6750

1	2	3	4
14	340	4,8	6800
15	345	4,9	6850
16	295	5,0	6900
17	290	5,2	6950
18	285	5,25	7050
19	280	5,3	7100
20	275	5,35	7150
21	270	5,4	6200
22	315	4,9	6250
23	315	5,0	6300
24	320	4,8	6350
25	325	4,9	6400
26	330	5,0	6450
27	305	5,2	6500
28	300	5,25	6550
29	295	5,3	6800
30	290	5,35	6200

### Методичні рекомендації

Передусім, розрахуйте три види ціни споживання для кожної із шести турбін.

Ціна споживання (ЦС) розраховується за формулою:

$$ЦС = Ц + І_{екс} \cdot T \quad (10.1)$$

де Ц – ціна турбіни, тис. дол.;

І<sub>екс</sub> – витрати на експлуатацію, тис. долл./год;

T – термін експлуатації турбіни, не менше гарантійного, роки.

Ціна споживання з урахуванням дисконтування (ЦС<sub>д</sub>) розраховується за формулою:

$$ЦС_{д} = Ц + І_{екс} \cdot К_{д.анн.} \quad (10.2)$$

де К<sub>д.анн.</sub> – коефіцієнт дисконтування аннуїтету.

Питома ціна споживання з урахуванням дисконтування розраховується за формулою:

$$ЦС_{д,уд} = \frac{ЦС_{д}}{П} \quad (10.3)$$

де  $\Pi$  – продуктивність турбіни, кількість виробленої енергії за розрахунковий період  $T$ , МВт.

Далі, оцініть КС продукції «Турбоатома». Зверніть увагу, що порівнянню підлягають турбіни подібної потужності, тобто турбіну 1-го виду ПАТ «Турбоатом» порівнюють з турбіною 1-го виду ВАТ «Калузький турбінний завод» і т. д. Для кожної з турбін ПАТ «Турбоатом» розрахуйте КС за ціною і КС за трьома видами ціни споживання. Проаналізуйте, за рахунок чого розрізняються результати оцінки КС і зробіть висновки.

### Завдання 11

Розрахувати рекомендовану ціну нової моделі амортизатора. Розрахунок ціни виконати з урахуванням характеристик моделей амортизатора-конкурента (табл. 11.1) і характеристик планованого амортизатора (табл. 11.2).

Таблиця 11.1

#### Характеристики амортизатора-конкурента

Показники	Витрата масла, кг	Маса, кг	Безпека, бали	Зовнішній вид, бали	Імовірність бевідмовної роботи	Ціна, тис. грн.
Амортизатор-конкурент	8,4	9,7	8	4	0,96	3,5
Вагомість характеристики	0,3	0,1	0,4	0,05	0,15	–

Примітка. Більшому значенню бала відповідає більш висока якість.

Таблиця 11.2

#### Показники моделі, що розробляється

Варіант	Витрата масла, кг	Маса, кг	Безпека, бали	Зовнішній вид, бали	Імовірність бевідмовної роботи
1	2	3	4	5	6
1	6,3	8,2	8	7	0,83
2	5,7	6,9	7	9	0,92
3	4,2	5,8	9	10	0,94
4	7,7	9,2	8	8	0,86
5	4,9	6,3	9	9	0,97
6	6,2	6,1	8	10	0,85
7	6,1	6,5	9	8	0,93
8	5,6	5,5	9	9	0,96



1	2	3	4	5	6
9	5,5	4,7	8	9	0,81
10	4,3	4,9	9	10	0,98
11	4,1	6,2	7	7	0,91
12	4,4	6,1	8	9	0,84
13	6,9	5,6	9	10	0,99
14	6,7	4,2	9	8	0,83
15	5,2	7,7	8	9	0,96
16	7,5	6,2	7	9	0,96
17	7,6	6,1	8	10	0,81
18	7,1	4,9	9	7	0,86
19	4,8	6,2	9	9	0,97
20	4,7	6,1	8	10	0,85
21	4,9	5,6	8	8	0,93
22	6,2	8,2	9	9	0,96
23	6,1	6,9	8	9	0,81
24	5,6	5,8	9	10	0,98
25	6,7	9,2	7	7	0,97
26	5,2	5,6	8	9	0,85
27	7,5	6,1	9	9	0,94
28	7,6	4,9	7	10	0,86
29	7,1	6,2	8	8	0,97
30	4,8	6,1	9	9	0,85

### Методичні рекомендації

Розрахунок рекомендованої конкурентоспроможної ціни нового товару ґрунтується на тому, що у нового амортизатора співвідношення «ціна / якість» має бути не гірше, ніж у конкурента, тобто коефіцієнт КС нового товару ( $Q_{КС\text{нов}}$ ) повинен дорівнювати як мінімум 1.

В розрахунках використовуйте формули 8.1, 8.2, 8.3, а також формулу (11.1) Інтегральний показник КС товару ( $Q_{КС}$ ) розрахуйте як добуток коефіцієнту КС по якості ( $Q_{ЯК}$ ) і коефіцієнта КС по ціні ( $Q_{Ц}$ ).

$$Q_{КС} = Q_{КАЧ} \cdot Q_{Ц}, \quad (11.1)$$

де  $Q_{КС}$  – інтегральний показник КС товару;  
 $Q_{ЯК}$  – коефіцієнт КС товару по якості;  
 $Q_{Ц}$  – коефіцієнт КС товару по ціні.

Розраховуючи  $Q_{Ц}$ , використовуйте формулу (8.2), тому що зв'язок між ціною і КС товару зворотна.

На підставі цих формул складіть рівняння з одним невідомим значенням ( $C_{нов}$  – ціна нової моделі амортизаторів) і розв’яжіть його – таким чином можна знайти ціну, при якій нова модель буде мати рівень КС, аналогічний конкуренту. При встановленні ціни нижче знайденої  $C_{нов}$  новинка буде більш конкурентоспроможна, ніж її аналог.

$$\begin{aligned}
 I &= Q_{КС_{нов}} \\
 I &= Q_{ЯК_{нов}} \cdot (C_{конк}/C_{нов}) \\
 C_{нов} &= Q_{ЯК_{нов}} \cdot C_{конк}
 \end{aligned}
 \tag{11.2}$$

де  $C_{нов}$  – проектна ціна нового амортизатора;  
 $Q_{КАЧ_{нов}}$  – коефіцієнт КС нового товару по якості;  
 $C_{конк}$  – ціна амортизатора-конкурента.

### Завдання 12

Оцінити конкурентоспроможність копіювальних апаратів з подібними функціями «А» і «Б» за економічними показниками – питомій ціні споживання з урахуванням дисконтування і без нього, використовуючи дані табл. 12.1 і 12.2. Запропонуйте конкурентоспроможну ціну на апарат «В».

Таблиця 12.1

#### Вартість і технічний рівень копіювальних апаратів

Показники	Апарат		
	А	Б	В (проект)
1. Ціна апарата Ц, грн	див. табл. 12.2	див. табл. 12.2	?
2. Продуктивність Пмін, копій в хвилину	див. табл. 12.2	див. табл. 12.2	36
3. Потужність споживання, кВт	0,4	0,65	0,55

У розрахунках прийняти:

– обслуговуючий персонал – один оператор з щомісячною зарплатою 3500 грн / міс .;

– норматив річних витрат на ремонт і обслуговування апаратів Нр.о. = 12 % від балансової вартості;

– плановий місячний фонд робочого часу  $F_{міс} = 168$  ч;

– ціну електроенергії прийняти за діючими тарифами – 96,91 коп / кВт · год

– термін служби, який гарантується фірмою-виробником,  $T = 4$  роки.

Для визначення коефіцієнта дисконтування скористайтеся моделлю Фішера і діючими економічними індикаторами.

## Варіантні дані для вирішення завдання 12

Варіант	Ціна, тис. грн		Продуктивність Пмін , шт./хв.		Коефіцієнт за- грузки заказа- ми на протязі зміни кз
	А	Б	А	Б	
1	7,8	8,3	24	36	0,4
2	10,2	12,5	36	42	0,6
3	9,5	11,1	26	33	0,5
4	8,4	10,2	28	30	0,45
5	7,1	9,3	30	36	0,75
6	8,7	9,4	32	35	0,55
7	10,6	12,5	34	36	0,65
8	9,3	11,6	32	38	0,7
9	7,3	8,7	25	30	0,4
10	8,3	9,8	36	40	0,6
11	10,4	12,9	26	33	0,5
12	9,8	11,1	30	32	0,45
13	7,7	8,2	32	36	0,75
14	8,1	9,3	34	37	0,55
15	10,9	11,4	33	38	0,65
16	9,5	11,5	25	27	0,7
17	7,5	8,6	36	39	0,4
18	8,2	9,7	42	44	0,6
19	7,6	9,8	32	33	0,5
20	8,3	9,9	25	29	0,45
21	10,1	12,1	36	39	0,75
22	9,9	11,2	26	29	0,55
23	7,4	8,3	27	32	0,65
24	8,5	9,4	30	34	0,7
25	10,1	11,5	32	36	0,4
26	8,6	9,6	34	38	0,6
27	10,2	12,7	35	37	0,5
28	9,4	11,8	42	44	0,45
29	7,1	7,9	32	37	0,75
30	10,7	11,1	41	45	0,55

**Методичні рекомендації**

Для розрахунку цін споживання, зверніться до формул (10.1), (10.2), (10.3) представлених в методичних рекомендаціях до завдання 10.

Для того, щоб запропонувати конкурентоспроможну ціну на копіювальний апарат «В», поррахуйте, при якій ціні споживання (з урахуванням дисконтування і без нього) він буде не гірше за своїх конкурентів.

Подумайте, як інфляція впливає на споживчий вибір «висока ціна сьогодні – низькі витрати на експлуатацію в майбутньому» або «низька ціна сьогодні – високі витрати на експлуатацію в майбутньому».

### Завдання 13

Виберіть 5–7 фінансових і техніко-економічних показників підприємства, за якими буде проводитися оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства і його конкурента. Поясніть свій вибір. Вибирайте показники, які можуть бути розраховані на підставі даних фінансової звітності підприємств. Вкажіть і обґрунтуйте вагомість кожного з обраних показників.

Вибір конкурентів і пошук первинної інформації (фінансової звітності) – індивідуальна попередня робота студентів. Розрахуйте рівень конкурентоспроможності одного з підприємств, хід і результати розрахунків оформіть у вигляді табл. 13.1.

Таблиця 13.1

### Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Найменування показника	Вплив показника на КСП (зв'язок прямий або обернений)	Вагомість показника	Значення показника для оцінюваного підприємства	Значення показника для підприємства-конкурента	Одиничний Корф. КСП	Зважений одиничний Корф. КСП
		$m_i$	$A_i$	$B_i$	$n_i = A_i / B_i$ $n_i = B_i / A_i$	$p_i = m_i \cdot n_i$
1						
2						
3						
4						
5						
Інтегральний коеф. КСП	–	–	–	–	–	

Проаналізуйте структуру і динаміку отриманого інтегрального показника КСП.

### Методичні рекомендації

Формули обчислення інтегрального коефіцієнта КСП:

$$p = \sum_{i=1}^n p_i = \sum_{i=1}^n m_i \cdot n_i \quad (13.1)$$

де  $m_i$  – коефіцієнт вагомості показників;

$n_i$  – одиничні коефіцієнти КСП.

Одиничні показники КСП обчислюються за формулами (13.2) або (13.3):

$$n_i = \frac{A_i}{B_i} \quad (13.2)$$

$$n_i = \frac{B_i}{A_i} \quad (13.3)$$

Вибір формули (13.2) або (13.3) ґрунтується на зв'язку між показником і КС підприємства. Якщо зв'язок прямий, то база порівняння (показник конкурента  $B_i$ ) знаходиться в знаменнику, якщо зворотна – в чисельнику. Наприклад, для розрахунку одиничного коефіцієнта КСП за показником «рентабельність продажів» слід застосовувати формулу (13.2), тому що чим вище рентабельність, тим вище повинна бути КСП. Відповідно, для розрахунку одиничного коефіцієнта КСП за показником «рівень зносу основних фондів» слід застосовувати формулу (13.3), тому що чим вище відсоток зносу, тим нижче повинна бути КСП. Якщо розрахований інтегральний коефіцієнт КСП більше 1, то досліджуване підприємство більш конкурентоспроможніше свого конкурента. Якщо менше 1 – то ситуація зворотна, досліджуване підприємство програє в конкурентній боротьбі.

#### Завдання 14

Користуючись методикою визначення рейтингу привабливості підприємств, розробленої Рейтинговим агентством «Експерт-Рейтинг» та реалізованої для українських підприємств, визначте КСП підприємств-конкурентів. Вибір конкурентів і пошук первинної інформації (фінансової звітності) – індивідуальна попередня робота студентів. В якості джерела інформації можливо скористатися сайтом [smida.gov.ua](http://smida.gov.ua), де ПАТ викладають свою квартальну та річну звітність.

### Методичні рекомендації

Методика «Експерт-Рейтинг» побудована на базі вдосконаленої моделі Дюпона, в якій виділяється чотири групи показників. Кожне підприємство набирає бали за основними показниками кожної з чотирьох груп. Бали нараховуються згідно представлених в методиці шкал. Основні бали підсумовуються з додатковими балами по групах, які, в свою чергу, нараховуються в разі виконання певних умов (які теж вказані в методиці).

Найбільше число балів, яку може набрати емітент, – 32. Діапазон балів автори методики розділили на чотири сегменти: А (від 25 до 32) – відмінно; В (17–24) – добре; С (9–16) – задовільно; D (6–8) – незадовільно. Ця шкала і порівняння з показниками конкурента є орієнтирами при складанні аналітичних висновків по завданню.

Далі наведена методика нарахування балів за чотирма групами показників.

1. Підсумкова прибутковість – група показників, яка вказує на здатність компанії приносити прибуток, виходячи з наявних у її розпорядженні ресурсів. Основним серед показників цієї групи залишається рентабельність власного капіталу. Як індикатор норми прибутковості інвестора використовується показник прайм-рейт ( $R_p$ ). За таку ставку прийняти подвійну облікову ставку НБУ. Цей показник приблизно відповідає максимальному рівню відсоткових ставок по банківських депозитах населення в національній валюті.

Шкалу нарахування балів за значення рентабельності власного капіталу наведено в табл. 14.1.

Таблиця 14.1

#### Шкала нарахування балів за значення власного капіталу

Значення показника рентабельності власного капіталу $R_{СК}$	Кількість нарахованих балів
$R_{СК} \geq 2 \cdot R_p$	4
$R_p \leq R_{СК} < 2 \cdot R_p$	3
$0,5 \cdot R_p \leq R_{СК} < R_p$	2
$0 \leq R_{СК} < 0,5 \cdot R_p$	1
$R_{СК} < 0$	0

Додатковими показниками прибутковості виступають:

– поточна прибутковість акції, яка знаходиться як відношення чистого прибутку до власного капіталу (повинна бути більше або рівна показнику прайм-рейт, тоді нараховується 1 бал);

– коефіцієнт капіталізації, який знаходиться як відношення статутного капіталу до вартості власного капіталу по балансу (повинен бути менше або дорівнювати 50 %, тоді нараховується 1 бал);

– ріст первісної вартості основних фондів (повинен бути  $> 10\%$ , тоді нараховується 1 бал);

– ріст чистого прибутку (повинен бути  $> 10\%$ , тоді нараховується 1 бал).

2. Фінансова незалежність – визначає фінансову безпеку компанії, ступінь її насиченості борговими ресурсами. У моделі Дюпона ця група показників обмежується тільки коефіцієнтом автономії (Кавт). Однак в нашому рейтингу аналіз фінансової незалежності компанії розширено з поправками на якість кредиторської заборгованості, тривалість поточних пасивів і т. п. При цьому коефіцієнт автономії залишається основним показником.

Шкалу нарахування балів за значення коефіцієнту автономії наведено в табл. 14.2.

Таблиця 14.2

### Шкала нарахування балів за значення коефіцієнту автономії

Значення коефіцієнта автономії Кавт	Кількість нарахованих балів
$\text{Кавт} \geq 0,6$	4
$0,5 \leq \text{Кавт} < 0,6$	3
$0,3 \leq \text{Кавт} < 0,5$	2
$\text{Кавт} < 0,3$	1

Додатковими показниками фінансової незалежності виступають:

– доля довгостроких зобов'язань в позикових коштах (якщо  $> 50\%$ , то нараховується 1 бал);

– доля заборгованості перед бюджетів в позикових коштах (якщо  $> 20\%$ , то нараховується 1 бал);

– коефіцієнт загальної ліквідності (якщо  $> 1$ , то нараховується 1 бал);

– коефіцієнт абсолютної ліквідності (якщо знаходиться в діапазоні 0,2–0,35, то нараховується 1 бал).

3. Якість корпоративного управління. Найкращим індикатором його якості залишається показник співвідношення прибутку підприємства, який воно теоретично може розподілити серед своїх акціонерів. Тому модель була доповнена коефіцієнтом рентабельності власного капіталу, який в поєднанні з коефіцієнтом капіталізації дозволяє розрахувати три індикатори: поточну потенційну прибутковість акції, коефіцієнт свободи і співвідношення між ринковою і балансовою вартістю підприємства Срб (ключовий індикатор).

Шкалу нарахування балів за значення Срб наведено в табл. 14.3.

Методика нарахування балів за додаткові показники:

– коефіцієнт свободи, який знаходиться як відношення власного капіталу до статутного (якщо  $> 200\%$ , то нараховується 1 бал);

- факт виплати дивідендів в грошовій формі та у вигляді акцій (нараховується 1 бал);
- відсутність серед акціонерів, які володіють > 10 % акцій емітента компаній із офшорних юрисдикцій (нараховується 1 бал);
- наявність звітності компанії в національній системі розкриття інформації (нараховується 1 бал).

Таблиця 14.3

**Шкала нарахування балів за співвідношення ринкової та балансової вартості підприємства**

Значення співвідношення ринкової та балансової вартості підприємства Срб	Кількість нарахованих балів
$\text{Срб} > 200 \%$	4
$100 \% < \text{Срб} \leq 200 \%$	3
$50 \% < \text{Срб} \leq 100 \%$	2
$\text{Срб} \leq 50 \%$	1

4. Вплив кон'юнктури ринків сировини, готової продукції та інших ресурсів, від яких залежить компанія. Це і є те зовнішнє середовище, яке при відсутності на підприємстві схем податкового планування стає головним ринковим фактором, що впливає на розмір витрат, виручки, чистого прибутку. Тут враховується весь комплекс маркетингових питань, пов'язаних з можливостями постачання і реалізації готової продукції. Основним серед показників цієї групи залишається рентабельність продажів ( $R_{\text{ПР}}$ )

Шкалу нарахування балів за значення рентабельності продажів наведено в табл. 14.4.

Таблиця 14.4

**Шкала нарахування балів за значення рентабельності продажів**

Рентабельність продажів $R_{\text{ПР}}$	Кількість нарахованих балів
$R_{\text{ПР}} > 40 \%$	4
$30 \% \leq R_{\text{ПР}} < 40 \%$	3
$20 \% \leq R_{\text{ПР}} < 30 \%$	2
$5 \% \leq R_{\text{ПР}} < 20 \%$	1
$R_{\text{ПР}} < 5 \%$	0

Провівши оцінку за методикою «Експерт-Рейтинг», порівняйте її з розрахунками в завданні 13 з точки зору методики та результатів. Визначте сильні і слабкі, на вашу думку, сторони методик із завдань 13 і 14.



### Завдання 15

На підставі методики К. Щіборща проведіть оцінку конкурентоспроможності підприємств-конкурентів. Вибір конкурентів і пошук первинної інформації (фінансової звітності) – індивідуальна попередня робота студентів. В якості джерела інформації можливо скористатися сайтом [smida.gov.ua](http://smida.gov.ua), де ПАТ викладають свою квартальну та річну звітність.

#### Методичні рекомендації

Згідно з методикою К. Щіборщ оцінка конкурентоспроможності розраховується на основі двох груп показників, що характеризують ефективність господарської діяльності і фінансовий стан підприємств-конкурентів:

Ефективність господарської діяльності характеризується рядом показників:

- рентабельність продукції (чистий прибуток / обсяг реалізації);
- нерозподілений прибуток на 1 грн. сукупних активів;
- нерозподілений прибуток до власних коштів;
- частка зносу основних засобів в первісній вартості;
- нерозподілений прибуток до величини оборотних коштів.

Фінансовий стан підприємства характеризується такими показниками:

- коефіцієнт поточної ліквідності (оборотні активи / короткострокові зобов'язання);
- коефіцієнт термінової ліквідності ((грошові кошти + короткострокові фінансові вкладення + дебіторська заборгованість) / короткострокові зобов'язання);
- коефіцієнт абсолютної ліквідності ((грошові кошти + короткострокові фінансові вкладення) / короткострокові зобов'язання)
- відношення чистого оборотного капіталу (різниця оборотних коштів і короткострокових зобов'язань) до обсягу реалізації за звітний період;
- частка власних коштів в сукупних пасивах (валюті балансу).

Далі потрібно провести нормування отриманих результатів (зіставлення з нормативом) і присвоєння балів в залежності від рівня виконання нормативу (табл. 15.1).

Таблиця 15.1

#### Балова шкала параметрів оцінки КСП

Показники / оцінка	Добре (2)	Задовільно (1)	В районі гранично допустимого значення (0)	Незадовільно (-1)	Вкрай незадовільно (-2)
1	2	3	4	5	6
Рентабельність продукції	>0,2	0,05–0,2	0–0,05	–0,2–0	<–0,2

1	2	3	4	5	6
Нерозподілений прибуток до валюти балансу	>0,15	0,05–0,15	0–0,05	–0,1–0	<–0,1
Нерозподілений прибуток до власних коштів	>0,45	0,15–0,45	0–0,15	–0,3–0	<–0,3
Частка зносу основних засобів	<0,2	0,2–0,3	0,3–0,45	0,45–0,6	>0,6
Нерозподілений прибуток до оборотних коштів	>0,3	0,1–0,3	0–0,1	–0,2–0	<–0,2
Поточна ліквідність	>1,3	1,15–1,3	1–1,15	0,9–1	<0,9
Термінова ліквідність	>1,0	0,8–1,0	0,7–0,8	0,5–0,7	<0,5
Абсолютна ліквідність	>0,3	0,2–0,3	0,15–0,2	0,1–0,15	<0,1
Відношення чистого оборотного капіталу до обсягу реалізації за звітний період	>0,22	0,12–0,22	0–0,12	–0,11–0	<–0,11
Частка власних коштів в сукупних пасивах (валюти балансу)	>0,5	0,2–0,5	0,1–0,2	0,03–0,1	<0,03

Значення показників рекомендується оцінювати за п'ятибальною шкалою:

- «добре» – 2 бали;
- «задовільно» – 1 бал;
- «в районі гранично допустимого значення» – 0;
- «незадовільно» – (–1) бал;
- «вкрай незадовільно» – (–2) бали;

Розрахунок підсумкового бала КСП конкурентів знаходиться як сума балів, присвоєних кожному з 10 показників методики, на підставі ступеня відповідності нормативу.

### Завдання 16

На підставі результатів опитування споживачів послуг поштової логістики (табл. 16.1 і 16.2), порівняйте конкурентів на цьому ринку «Автолюкс» та «Нову Пошту».

*Таблиця 16.1*

#### Основні дані для розв'язання завдання 16

Показники	Нова Пошта	Автолюкс	Шкала
1. Кількість відділень в Харкові	52	8	–
2. Швидкість доставки	3,7	3,5	1 – дуже повільно 5 – дуже швидко
3. Збереження вантажу	див. табл. 16.2	4,8	1 – вантаж дуже пошкоджений 5 – вантаж зовсім не пошкоджений
4. Точність доставки	4,1	4,2	1 – дуже не точно 5 – дуже точно
5. Робота з інтернет-магазинами	4,8	див. табл. 16.2	1 – дуже рідко є можливість скористатися 5 – дуже добре налагоджена
6. Якість обслуговування	4,7	4,8	1 – дуже погано 5 – дуже добре
7. Швидкість обслуговування	див. табл. 16.2	4,2	1 – дуже повільно 5 – дуже швидко
8. Зручність розташування офісу	4,7	2,9	1 – дуже незручно 5 – дуже зручно
9. Цінова категорія послуги	3,4	див. табл. 16.2	1 – ціна значно вища, чим у конкурентів 5 – ціна значно нижча, чим у конкурентів
10. Яка частка ваших поштових пересилок приходить на цього оператора?	63,2 %	18,9 %	середнє значення

## Варіантні дані для вирішення завдання 16

Варіант	База оцінки	Збереження вантажу, Нова Пошта	Робота з інтернет-магазинами, Автолюкс	Швидкість обслуговування, Нова Пошта	Цінова категорія,
1	Автолюкс	4,9	2,1	3,1	3,8
2	Н. Пошта	4,8	2,2	3,2	3,7
3	Автолюкс	4,7	2,3	3,3	3,6
4	Н. Пошта	4,6	2,4	3,4	3,5
5	Автолюкс	4,5	2,5	3,5	3,3
6	Н. Пошта	4,9	2,1	3,1	3,2
7	Автолюкс	4,8	2,2	3,2	3,8
8	Н. Пошта	4,7	2,3	3,3	3,7
9	Автолюкс	4,6	2,4	3,4	3,6
10	Н. Пошта	4,5	2,5	3,5	3,5
11	Автолюкс	4,9	2,1	3,1	3,3
12	Н. Пошта	4,8	2,2	3,2	3,2
13	Автолюкс	4,7	2,3	3,3	3,8
14	Н. Пошта	4,6	2,4	3,4	3,7
15	Автолюкс	4,5	2,5	3,5	3,6
16	Н. Пошта	4,9	2,1	3,1	3,5
17	Автолюкс	4,8	2,2	3,2	3,3
18	Н. Пошта	4,7	2,3	3,3	3,2
19	Автолюкс	4,6	2,4	3,4	3,8
20	Н. Пошта	4,5	2,5	3,5	3,7
21	Автолюкс	4,9	2,1	3,1	3,6
22	Н. Пошта	4,8	2,2	3,2	3,5
23	Автолюкс	4,7	2,3	3,3	3,3
24	Н. Пошта	4,6	2,4	3,4	3,2
25	Автолюкс	4,5	2,5	3,5	3,8
26	Н. Пошта	4,9	2,1	3,1	3,7
27	Автолюкс	4,8	2,2	3,2	3,6
28	Н. Пошта	4,7	2,3	3,3	3,5
29	Автолюкс	4,6	2,4	3,4	3,3
30	Н. Пошта	4,5	2,5	3,5	3,2

### Методичні рекомендації

Для вирішення завдання скористається підходом, наведеним в завданні 8 (формула 8.1), коли розраховуються одиничні показники КС за такими чинниками шляхом ділення показника оцінюваного об'єкта на показник базового. Зверніть увагу на шкалу оцінки – вона вказує, що за всіма показниками діє принцип «чим більше, тим краще», тобто зв'язок прямий (включаючи дані про КС за ціною).

Показники з 1 по 8 зведіть в груповий коефіцієнт КС за якістю. Показник 9 є підставою для розрахунку коефіцієнту КС за ціною. Інтегральний показник КС розраховується, традиційно, як добуток коефіцієнтів КС за якістю і за ціною.

Розрахований інтегральний показник КС підприємства поштової логістики порівняйте з показником 10 в табл. 2.13, подумайте, як співвідносяться результати вашої оцінки з цим показником.

### Завдання 17

Оцініть рівень КС «Сумського фарфорового заводу» щодо його конкурента «Коростенського фарфорового заводу» на підставі інформації про рівень КС їх основних видів продукції.

При яких цінах на тарілки «Сумського фарфорового заводу» їх рівень КС зрівняється з конкурентом (тобто буде дорівнювати 1)?

Вихідні дані для розрахунків представлені в табл. 17.1 і 17.2.

Таблиця 17.1

### Основні дані для вирішення завдання 17

Найменування тарілки	Оцінка рівня якості, бали по 10-бальній шкалі		Ціна, грн./шт.		Суми: частка вида тарілки в обсягу виробництва
	Суми	Коростень	Суми	Коростень	
240 мілка	A	8,5	20,5	21,5	0,256
220 глибока	7,5	B	25,2	24,8	0,032
200 глибока	7,7	8,1	C	19,7	0,116
200 мілка	6,9	7,6	18,9	D	0,130
180 глибока	E	8,5	18,1	18,5	0,412
180 мілка	8,2	F	17,2	17,4	0,054

Таблиця 17.2

### Варіантні дані для вирішення завдання 17

Варіант	A	B	C	D	E	F
1	2	3	4	5	6	7
1	8,1	8,2	19,4	19,5	9,1	7,8
2	8,2	8,3	19,3	19,6	9,2	7,9

1	2	3	4	5	6	7
3	8,3	8,4	19,2	19,7	9,3	8
4	8,4	8,5	19,1	19,8	9,4	8,1
5	8,5	8,6	19,3	19,4	9,5	7,7
6	8,6	8,3	19,2	19,1	9,6	7,9
7	8,2	8,3	19,1	19,6	9,2	7,9
8	8,3	8,4	19,3	19,7	9,3	8
9	8,4	8,5	19,4	19,8	9,4	8,1
10	8,5	8,6	19,3	19,4	9,5	7,7
11	8,3	8,3	19,2	19,8	9,1	7,8
12	8,4	8,2	19,1	19,4	9,2	7,9
13	8,5	8,3	19,3	19,1	9,3	8
14	8,6	8,4	19,2	19,6	9,4	8,1
15	8,2	8,5	19,1	19,7	9,5	7,7
16	8,3	8,6	19,3	19,8	9,6	7,9
17	8,4	8,3	19,3	19,4	9,2	7,9
18	8,2	8,3	19,2	19,1	9,3	8
19	8,3	8,4	19,1	19,6	9,4	8,1
20	8,4	8,5	19,1	19,7	9,5	7,7
21	8,5	8,3	19,3	19,8	9,6	7,9
22	8,5	8,3	19,2	19,8	9,2	8
23	8,6	8,4	19,1	19,4	9,3	8,1
24	8,2	8,5	19,3	19,8	9,4	7,7
25	8,3	8,6	19,3	19,4	9,5	7,8
26	8,4	8,3	19,2	19,1	9,3	7,9
27	8,4	8,2	19,1	19,6	9,4	8
28	8,2	8,3	19,1	19,7	9,5	8,1
29	8,3	8,4	19,3	19,8	9,6	7,7
30	8,4	8,5	19,2	19,8	9,2	7,9

### **Методичні рекомендації**

Розрахуйте групові показники КС продукції «Сумського фарфорового заводу» за якістю і за ціною, потім інтегральний показник КС продукції – як добуток коефіцієнтів КС за якістю і за ціною. Для визначення рівня КС підприємства «Сумський фарфоровий завод» порахуйте середньозважене значення рівня КС його продукції, де «вагами» виступають частки відповідних видів тарілок в обсягах виробництва.

Для знаходження граничних цін, складіть рівняння з однією невідомою – ціною тарілки виробництва «Сумського фарфорового заводу». У лівій і правій частинах рівності запишіть значення для розрахунку рівня КС відповідного виду продукції. Розрахунки граничної ціни проводити по кожному з видів тарілок окремо.

### **Завдання 18**

Визначити основні напрями соціальної відповідальності ВУЗу (перед студентами, викладачами, суспільством, підприємствами; а також у зворотному напрямку) та відповідно заповнити табл. 18.1.

#### **Методичні вказівки**

Вищий навчальний заклад (далі – ВУЗ) – це юридична особа, що реалізовує відповідно до ліцензії освітні програми вищої професійної освіти, і традиційно є об'єктом вивчення різних наук: економічних, юридичних, соціологічних, педагогічних і інших. ВУЗ – це важливий соціальний інститут, в якому створюються суспільні блага (освітні послуги) і нормативи, зразки поведінки, взаємин в колективі і із зовнішнім середовищем – із зацікавленими сторонами (зовнішніми партнерами, клієнтами, органами влади і т. п.).

ВУЗ володіє наступними властивостями соціального інституту:

- стійкістю форми організації спільної діяльності людей;
- здатністю інтегруватися з соціально-політичною, ідеологічною і ціннісною структурою регіону;
- спрямованістю освітніх послуг вузу на обслуговування і розвиток людини;
- наявністю матеріальних засобів і умов, що забезпечує успішне здійснення соціальних функцій;
- є генератором соціальних норм поведінки, що здійснює соціальний контроль їх дотримання.

Для розуміння ролі вузу як соціально відповідального інституту необхідно розглянути функції, які він виконує через займане в суспільстві положення:

- 1) відтворення суспільного інтелекту – надання суспільству освітніх послуг, направлених безпосередньо на обслуговування людини і вільний його розвиток;
- 2) підготовку висококваліфікованих кадрів – еліти суспільства як одного з вирішальних чинників розвитку системи освіти в цілому, а також забезпечення науково-технічного і соціально-економічного прогресу країни;
- 3) формування ринку праці – створювані у вузі нові знання напряму впливають на ринок праці, заставляючи переоцінювати значення тих або інших професійних навиків, змінюючи кількісні і якісні вимоги до трудових ресурсів;
- 4) розвиток культури і норм поведінки (кодекс поведінки, логотип і фірмовий стиль, колективний договір, положення по оплаті праці, винагородам і преміям), наявність і дотримання яких багато в чому визначає психологічний клімат у вузі і його ринкову капіталізацію;
- 5) стабілізацію соціальних стосунків – вуз виступає активним учасником соціальних взаємодій із зацікавленими сторонами і безліччю представників соціального середовища регіону, якому він знаходиться.

Результати досліджень оформіть у таблиці за зразком, що приведено нижче (табл. 18.1).

## Напрями соціальної відповідальності ВУЗу

Відповідальність перед:	Напрями соціальної відповідальності	
	ВУЗу	Студентів
– ВУЗом		
– студентами		
– викладачами		
– підприємствами		
– суспільством (у т. ч. органи влади)		
Відповідальність перед:	Напрями соціальної відповідальності	
	Викладачів	Підприємств
– ВУЗом		
– студентами		
– викладачами		
– підприємствами		
– суспільством (у т.ч. органи влади)		

## Завдання 19

На прикладі конкретних ситуацій визначити які з напрямів соціальної програми застосовують у зазначених підприємствах:

1) Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є елементом стратегії ведення бізнесу ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна». Наша відданість зазначеній ідеї закріплена у Місії та Цінностях компанії. КСВ є складовою наших бізнес планів і одним із критеріїв, згідно яких ми оцінюємо результати роботи наших працівників. Збільшення кількості та складності екологічних та соціальних питань, які потребують уваги, спонукають нас визначити пріоритетні напрямки діяльності. Найбільш значимими для підприємства та його зацікавлених сторін є наступні сфери:

- збереження водних ресурсів;
- енергозбереження та захист клімату;
- збір та переробка відходів;
- здоровий спосіб життя;
- розвиток наших працівників.

Перераховані пріоритети безпосередньо пов'язані з бізнес завданнями. Наприклад, внаслідок розширення асортименту продукції, ініціативи, спрямовані на пропаганду здорового способу життя, сприяють задоволенню зростаючого інтересу споживачів к збереженню власного здоров'я. Зниження ресурсомісткості виробництва поєднується з екологічними програмами щодо раціоналізації використання енергії, води та пластикової упаковки.

2) Активно підтримує розвиток спорту широко знана в світі компанія «Мак-Дональдс». Тільки у Великобританії на розвиток футболу нею виділено



31,5 млн. доларів. Крім того, вона бере діяльну участь у реалізації програми із запобігання наркоманії, нагромадивши в цьому плані певний досвід у ході соціальної роботи в Гватемалі. Серед результатів соціально орієнтованої роботи можна назвати «гватемальський» досвід компанії «Мак-Дональдс» щодо підтримки спеціалізованих програм зі зміцнення дружби між дітьми різних національностей, розвитку патріотизму.

3) Починаючи з серпня 1998 р. компанія British Airways ініціювала благодійну програму «British Airways – дітям України». Наступного ж дня після її презентації громадськості відбулася перша акція програми під назвою «Олімпійські Ігри для безпритульних дітей Києва». В олімпіаді, ініційованій British Airways для дітей притулку «Отчий Дім» і підтриманій компаніями Coca-Cola та Nestle, взяло участь 120 дітей. Компанія British Airways провела акцію, що мала назву «1 гривня» і полягала в тому, що всі охочі допомогти дітям могли надіслати на адресу Га-ла-Радіо 1 гривню. Зібрані кошти було передано до спеціалізованого дитячого садка «Надія», де лікуються та проходять реабілітацію діти, хворі на дитячий церебральний параліч. Більше п'яти років представництво British Airways в Україні опікується безпритульними дітьми, які проходять соціальну реабілітацію в центрі «Отчий Дім». Тут постійно живуть і виховуються понад 50 хлопчиків і дівчаток. Персонал British Airways, їх партнери й клієнти допомагають вихованцям «Отчого Дому» продуктами, одягом, спортивним обладнанням, різноманітними подарунками до свят. У ході кампанії «Відкрий своє серце дітям», співробітники її представництва в Україні зібрали понад 400 іграшок, які надалі були розподілені між вихованцями «Отчого Дому», дитячого садочка «Надія» (для дітей, хворих на церебральний параліч) та дитячого будинку «Малютко» (для дітей-сиріт із затримкою психічного розвитку). У грудні 2001 р. компанія подарувала обласній дитячій лікарні машину швидкої медичної допомоги. Разом із Національною Радою дитячих та піонерських організацій представництво British Airways в Україні провело конкурс «На крилах мрій» серед дітей до 16 років на найкращу модель літака. Переможець конкурсу здійснив подорож до Лондона разом з British Airways.

### ***Методичні вказівки***

Соціальні програми компаній в світі, як правило, розглядають за наступними напрямками:

- екологічна відповідальність;
- відповідальність перед персоналом;
- пропаганда здорового способу життя;
- розвиток освіти, культури та масових комунікацій;
- пропаганда патріотизму, дружби народів, відповідальності громадян перед суспільством;
- соціальні програми для місцевої громади.

# САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

## ТЕМА 1. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

### Питання для самостійного опрацювання

1. Конкурентні переваги підприємств за умов цінової та нецінової конкуренції.
2. Особливості інституціонального середовища України і його вплив на конкуренцію.
3. Вплив процесів глобалізації на конкурентну боротьбу

### Тема рефератів

1. Монополія і конкуренція в господарській системі України.
2. Види конкуренції та їх особливості в Україні.
3. Нормативно-правові засади економічної конкуренції як об'єкта державного регулювання.

### Кейс 1 для самостійного опрацювання «Міленіум» – конкурент-невидимка

*Джерело: <http://forbes.ua/magazine/forbes/1354532-konkurent-nevidimka> --  
Опубліковано в журналі «Форбс-Україна», №7, липень 2013 року*

Дніпропетровська шоколадна фабрика Millenium складається з двох рівнів: над трьома поверхами, зведеними в 1970 х, нагромаджується сучасна надбудова. Безглуздий зовнішній вигляд – наслідок динамічного зростання: за чотири роки компанія подвоїла випуск продукції, при тому, що ринок за цей час скоротився на чверть. Щоб поставити додаткові лінії, довелося надбудувувати два поверхи. У 2012-му обсяг продажів Millenium досяг 350 млн гривень.

Найпевніше компанія відчуває себе в сегменті коробкових цукерок. Продажі солодощів під маркою «Любимов» в 2012 році перевищили 100 млн гривень. За підсумками I кварталу 2013 го «Любимов», згідно з даними дослідницького агентства Nielsen, займає 4,6 % ринку. «В Україні конкуренція серед виробників коробкових цукерок вище, ніж в Росії і Польщі, – зазначає директор з маркетингу «Крафт Фудз Україна» Наталія Ревіка. – Понад сім активних гравців серйозно інвестують в медію і торгіву підтримку». Лідирує Ferrero Rocher з часткою 11 %.

На такому конкурентному ринку дніпропетровська компанія досягла успіху без телевізійної реклами. Як їй це вдалося? Маркетологи Millenium довгий час уникали лобового зіткнення з сильними конкурентами. «Любимов» виходив в сегменти, які здавалися лідерам занадто маленькими і нецікавими. «Ми весь

час намагалися робити те, чого до нас ніхто не робив», – пояснює співвласник компанії Євген Шаріна.

Гарними «продуктовими» прізвищами ми, на жаль, не володіємо», – сміється Шаріна. У 1993 році разом з Євгеном Дверісом і Веніаміном Демченко він налагодив виготовлення безалкогольних напоїв в Дніпрі. У 1996 м купили лінію з виробництва шоколаду, на якій випускали плитки Mauxion і Alpen Gold за ліцензіями німецьких компаній Ludwig Schokolade і Stollwerck.

На початку 2000-х підприємці почали виробляти пористий шоколад Millenium, який швидко став популярним. «Вони вдало вибрали момент. Інтерес до пористого шоколаду підігріла реклама батончика Aero від Nestlé. Пам'ятаєте? «Бульбашки, що просто тануть в роті», – розповідає партнер маркетингової компанії Spring Marketing Group Оксана Мороз. – Але на відміну від Nestlé, у Millenium був не маленький батончик, а велика плитка».

На ринок коробкових цукерок дніпропетровці вийшли в 2006 році. Назва марки вибрали експериментальним шляхом. Компанія випустила солодощі під трьома назвами: крім «Любимов» – «Злато російське» і «Чарівний». «Смак був абсолютно однаковий, але «фамільний» шоколад продавався краще», – згадує маркетинг директор Millenium Аріна Шебанова.

На ринку домінували цукерки «Київ вечірній» і їх клони, а також всілякі асорті. Дніпропетровці зробили цукерки у вигляді сердечок, упакувавши кожне в барвисту обгортку. «Продукт зовні нагадував дорогі європейські цукерки, наприклад бельгійські Guylian», – каже власник консалтингової компанії «Слідопит» Вадим Пустотін, який проводив бренд аудит для «Любимов».

У 2008 році продажі «Любимов» перевищили 20 млн гривень, марка увійшла в десятку найбільш продаваних в категорії коробкових цукерок. Одними з основних причин успіху, на думку Мороз, стали форма і вдала назва, які дозволили без будь-якої реклами сформувати привабливий емоційний образ продукту – «подарунок для коханих». Основні продажі марки припадали на 14 лютого і 8 березня. Зростаюча популярність Дня закоханих виявилася дуже до речі, підтверджує Шаріна.

Від конкурентів цукерки «Любимов» відрізнялися розміром упаковки. Вони продавалися в невеликій коробці масою 125 г. Коштував міні варіант близько 15 гривень – дешевше, ніж більшість продукції в цьому сегменті. «Невисока ціна дозволила розширити коло клієнтів і збільшити частоту покупок», – вважає Пустотін. Втім, дешевизна була оманливою. За словами Шебанової, кілограм вітчизняних коробкових цукерок коштував тоді в середньому 50 гривень, продукція «Любимов» – 80 гривень.

Великі гравці довго не звертали уваги на дніпропетровські сердечка. «Занадто вузька для нас ніша, до того ж в преміальному сегменті», – підтверджує директор з корпоративних питань Nestlé Геннадій Радченко.

Утвердившись в сегменті «подарункових солодощів», Millenium приступив до освоєння інших ніш. Перед кризою фабрика випустила шоколадні трюфелі з мигдалем. Чому саме такі цукерки? «В Україні набирає популярність

французький трюфель, ми вирішили випустити щось подібне», – пояснює Шебанова. «Щоб досягти успіху в нишевої стратегії, компанія повинна бути гнучкою і «чути» ринок», – схвалює таке рішення стратег агентства Adventa Lowe Вадим Вавриш.

Криза зіграла на руку дніпропетровцям. Після девальвації імпорتنі цукерки подорожчали майже вдвічі і українці охоче переключилися на трюфелі від «Любимов». За 1,5 року виручка від продажу трюфельів зрівнялася з доходом від сердечок.

У 2009 м в портфелі Millenium з'явилися фрукти в шоколаді. Ідея народилася після опитування споживачів. З'ясувалося, що багато хто купує мигдаль в шоколадному трюфелі, вважаючи, що такі цукерки менш шкідливі, ніж звичайні шоколадні. Конкуренти вже продавали чорнослив, вишню і курагу в шоколаді, дніпропетровська фабрика значно розширила асортимент, додавши екзотичні інжир, ананас і ін.

Головне правило Millenium при виведенні нових цукерок на ринок – продукт повинен відрізнятися від солодощів сильних конкурентів. Справа не в бажанні здивувати споживачів. «Якщо ми зайдемо зі своїми цукерками на територію, наприклад, «Крафта» або «Рошен», вони можуть почати цінову війну, – пояснює Шебанова. – У ній ми точно програємо».

До середини 2012 року Millenium не надала на телевізійну рекламу «Любимов» ні копійки. Для порівняння: за останні п'ять років компанія «Конті», за оцінкою медіа-агенції UM, витратила на телерекламу бренду Esfero близько 34 млн гривень. Цукерки цієї марки не набагато випереджають «Любимов»: їх частка ринку 6,5 %.

«Для масштабної ТВ-кампанії «Любимов» у нас не було грошей», – зізнається Шебанова. Викручувалися як могли. Наприклад, при запуску «Фруктів в шоколаді» в супермаркетах встановили шоколадні фонтани з розкладеними навколо цукатами. Кілька років тому Millenium спільно з пивним гігантом Sun InBev провів акцію, яка мала назву «Для неї і для нього»: шоколадні сердечка продавали в наборі з пивом Stella Artois.

А ось на мерчандайзинг Millenium не скупився. «Любимов» завжди намагався зайняти краще місце на полиці, щоб покупець неодмінно його помітив», – розповідає колишній керівник відділу маркетингу мережі супермаркетів «Перекресток» Сергій Янчук. «Фрукти в шоколаді» розмістили поруч зі свіжими фруктами, а трюфелі з мигдалем – на стійках біля кас. «Три чверті споживачів не знають, які саме цукерки хочуть купити, і приймають рішення безпосередньо у полки», – зазначає Ревіка з «Крафт Фудз».

У минулому році дніпропетровці змінили стратегію. Під маркою «Любимов» Millenium вивів на ринок цукерки «Prestige Асорті»: схожі продукти є у «АВК», Nestlé і «Рошен». Змінилася і маркетингова політика: в листопаді грудні 2012 року реклама бренду «Любимов» не сходила з екранів каналу «1 + 1». Успішний експеримент? Масштабна кампанія призвела до зростання продажів, ринкова частка цукерок під маркою «Любимов» зросла на 1 п. п. Але в

Millenium визнають, що прорватися у вищу лігу з нальоту не вдалося, результатами продажів «Асорті» в компанії не дуже задоволені. «З першого разу не вийшло відкусити від великого пирога, – констатує Шебанова. – Незвичайні продукти вдаються краще». Добудувати ще один поверх до фабрики поки не доведеться.

#### **Завдання:**

1. Складіть список основних конкурентів шоколадної фабрики Millenium. Збудуйте їх в порядку рейтингу згідно з вашою особистою споживчою думкою. Які, на вашу думку, конкурентні переваги кожної з названих компаній?

2. Чи можна без рекламного бюджету досягти успіху на ринку, де конкуренти витрачають на просування більш \$ 40 млн на рік? Якщо ні, то чому? Якщо так, то як?

3. Які сегменти ринку вибирають маркетологи фабрики Millenium?

## **ТЕМА 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ**

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Економічні наслідки монополізації економіки в Україні.
2. Діяльність Антимонопольного комітету у сфері державних закупівель.
3. Здійснення контролю Антимонопольним комітетом за регулюванням цін (тарифів) на товари, що виробляються (реалізуються) суб'єктами природних монополій.

### **Тема рефератів**

1. Особливості монополізації економіки в Україні.
2. Природні монополії в Україні: економічні особливості, проблеми державного регулювання і законодавчого забезпечення.
3. Світовий досвід антимонопольного регулювання.

## **ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Адаптація підприємства до конкурентного середовища та механізм її забезпечення.
2. Етапи діагностики товарної політики конкурента.
3. Визначення пріоритетних конкурентів на ринку.

### **Тема рефератів**

1. Фінансово-промислові групи як суб'єкти конкурентного середовища.
2. Методичні підходи до діагностики конкурентного середовища підприємства.

3. Галузеві особливості формування конкурентного середовища у вітчизняній економіці.

## **Кейс 2 для самостійного опрацювання «Бізнес на меду: конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринку»**

*Джерело: <http://forbes.ua/magazine/forbes/1376424-sotovyj-operator-biznes-na-medu> -- опубліковано в журналі «Форбс-Україна» 6 вересня 2014 року.*

На стійці реєстрації готелю «Заслав» в місті Ізяславі, що в Хмельницькій області, 10 банок з різними сортами меду. Поруч – набір воскових свічок і полка медового мила, в кутку – плюшеві бджілки. Антураж видає власника: готель належить компанії «Бортнік» – найбільшому експортеру українського меду. Підприємство, яке виросло з невеликої сімейної пасіки Неоніли та Валентина Паньківська, тепер постачає продукцію в півтора десятка країн. Торішня виручка «Бортнік», в якому працюють 70 осіб, склала \$ 9 млн. Як Паньківська стали лідерами? «Вони першими почали випускати брендований мед, якого чекав великий ритейл, і тому зайняли своє місце на ринку», – говорить їх конкурент Анатолій Салтан, директор компанії «Меганом-АП».

Все почалося 20 років тому. У директора місцевої виправної колонії Валентина Паньківського зірвалася вигідна угода. Бізнесмени із сусідньої Польщі замовили його установі партію вуликів. Замовлення було готове в строк, але поляки викупили тільки частину. В інші вулики Паньківський з дружиною вирішили заселити 50 бджолиних сімей. Влітку 1994 року зібрали перший урожай. Але збут вдалося налагодити лише в невеликих торгових точках, які погоджувалися продавати розливний мед з молочних бідонів. Великі магазини з такою тарою намагалися не зв'язуватися. «В Україні вже з'явилася категорія споживачів, яка купувала тільки фасований мед в магазинах, а не як по-старому – з бідонів», – згадує генеральний директор компанії «Мед України» Юрій Жук.

Паньківська вирішили піти назустріч клієнтам. План був простий: закуповувати товар у пасічників, розфасовувати його по банкам і поставляти в магазини. Ідея сподобалася колегам з Польщі. Один з них – співвласник компанії Sadecki Bartnik Януш Каштелевіч – запропонував українцям створити спільне підприємство. У 1999 році партнери вдарили по руках, і в Ізяславі з'явилася компанія «Бортнік». 49 % в ній належить Неонілі Паньківській, 51 % – Каштелевічу. Партнери купили фасувальну лінію і спеціальні шафи для декристалізації. У них можна було розтоплювати і розливати в тару раніше засахарившийся мед (до речі, для більшості сортів меду це цілком нормальне явище, деякі можуть кристалізуватися через тиждень-два після відкачування). Спеціальні фільтри відокремлювали щільні частинки, завдяки чому мед довше залишався рідким. Інвестиції в устаткування склали близько \$ 30 000.

Вкладення окупилися з лишком. Магазини охоче брали на продаж добре оформлений продукт в невеликих банках і декоративних діжках. Проривом для

«Бортнік» стала поява його меду в великих торгових мережах. Дебют компанії в ретейлі відбувся в мережі Villa, яка відкрила свій перший український супермаркет в 2000 році. Пізніше фасований мед з'явився на полицях мереж Fozzy, METRO, «Сільпо» і «Фуршет». За чотири роки роботи «Бортнік» зайняв 35 % ринку, а його виручка зросла майже до \$ 4 млн.

Єдиним фактором, що стримує зростання компанії, була сезонність. За словами Паньківській, українці сприймають мед швидше як ліки, а не ласощі. Тому пік попиту припадає на зимовий період. «Влітку ми були змушені зупинити виробництво і відправляти працівників у відпустку», – згадує вона. Вихід підказав Кашталевич. Поляк допоміг налагодити збут у себе на батьківщині, де мед входить в щоденне меню. До того ж європейський ринок вигідно відрізнявся від українського високими цінами. Наприклад, кілограм меду з соняшнику в країнах ЄС можна було продати втричі дорожче, ніж в Україні. А деякі сорти і зовсім були для європейців дефіцитом. «Якийсь час в Польщі не сіяли гречку, і там був дефіцит гречаного меду, якого у нас в надлишку», – пояснює Паньківська.

Після того як мед від «Бортнік» потрапив на полиці найбільшої польської мережі Biedronka, поставки компанії в цю країну збільшувалися щомісяця. Окрилені успіхом партнери вирішили замахнутися і на інші ринки. Для цього вони за \$ 1,2 млн побудували дві лабораторії, які жорстко контролювали якість меду від постачальників. «Для європейських торгових мереж наявність такої експертизи було необхідною умовою», – підкреслює Паньківська. Міжнародні стандарти якості відкрили дорогу в інші країни ЄС. У 2003 році український мед з'явився в магазинах Німеччини, Великобританії та Голландії.

Міжнародну експансію «Бортнік» стримували лише китайські виробники – їх товар був удвічі дешевший за український. Паньківській і Кашталевичу допоміг випадок. У 2002-му вибухнув «антибіотиковий» скандал: в партії китайського меду знайшли сліди антибіотиків. ЄС ввів дворічне ембарго на поставки з Піднебесної. Скориставшись цим, «Бортнік» збільшив експорт на 50 %.

«Для Європи якість українського меду виявилось набагато важливіше дешевизни китайського», – зазначає Ігор Остапчук, експерт з аграрних ринків Українського клубу аграрного бізнесу.

Через рік після виходу в ЄС «Бортнік» з'явився в магазинах США. За словами Паньківської, на американський ринок компанія потрапила через представників української діаспори, які самі стали закуповувати їх продукцію.

У 2007 році зовнішні продажі Ізяславського виробника склали 2800 т (близько половини всього українського експорту меду), а їх виручка зросла до \$ 7 млн.

Крім основної продукції в 2008 році партнери запустили виробництво лікувальних сумішей на основі меду: з прополісом, пергою і бджолиним маточним молочком. Для цього були куплені спеціальні змішувачі. «Похідні продукти з меду в Україні завжди були затребувані», – констатує Світлана Рябініна з компанії «Дар бджіл», що спеціалізується на випуску лікувальних медових сумішей. Тепер лінійка цих продуктів продається як в магазинах, так і в аптеках країни.

Європейці ж і донині прихильні до українського меду. Після підписання політичного розділу угоди про асоціацію між Україною та ЄС європейські імпортери української продукції до 1 листопада 2014 року були позбавлені від сплати мита в розмірі 17,3 % (оновлено: до 31 грудня 2015 року). Виробники меду вже використали близько половини своїх квот на поставки в ЄС. «Бортнік», 85 % продукції якого відправляється в ЄС, активно користується можливістю. «Експорт на пільгових умовах, безумовно, призведе до збільшення наших поставок», – прогнозує Олександр Сапіга, менеджер відділу зовнішньоекономічної діяльності компанії.

У найближчих планах «Бортнік» налагодити експорт ще одного цінного продукту – падевого меду з хвойних дерев. «Наші покупці з Німеччини його дуже шукають, але в Україні такий мед не збирають, вважаючи його побічною продукцією. Будемо говорити з пасічниками», – ділиться планами Паньківська.

У виробничу базу «Бортнік» вже інвестовано близько \$ 3 млн. І це далеко не межа, впевнені підприємці. Не за горами чергове розширення виробництва. Подрибиць бізнесвумен не розкриває, але каже, що готовий проект нового заводу, обладнання для якого, зокрема сучасні фільтри для меду, вже замовлено в Китаї. Паралельно українці ведуть переговори з міжнародним сюрвейером Control Union з приводу сертифікації своїх продуктів як органічних. За словами Паньківської, така продукція сьогодні в моді, та й ціни на неї в два рази вище.

Завдання:

1. Які основні конкурентні сили на ринку меду і супутніх продуктів бджільництва (згідно матриці 5 сил М. Портера)?
2. Які конкурентні переваги компанії «Бортнік»? Які конкурентні переваги меду «Бортнік»? В чому різниця?
3. Як би ви охарактеризували участь компанії в міжнародній конкуренції? Чи всі українські виробники можуть виграти від діючих до кінця 2015 року європейських преференцій для українських товарів? Чому?

#### **ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ**

##### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Сучасні тенденції розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства та його складових за умов недобросовісної конкуренції.
2. Переваги та недоліки методів оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

##### **Тема рефератів**

1. Управління потенціалом конкурентоспроможності малих підприємств.
2. Стратегічні методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.



3. Закономірності формування та розвитку потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

## **ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Теорії конкурентних переваг підприємства.
2. Стратегічні чинники формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання вітчизняної економіки.
3. Методика розрахунку показників оцінювання конкурентних переваг інноваційної та логістичної діяльностей підприємства.

### **Тема рефератів**

1. Напрями формування конкурентних переваг підприємства.
2. Інформаційна база оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.
3. Джерела формування конкурентних переваг підприємств різних форм власності.

### **Кейс 3 для самостійного опрацювання «Конкуренція в будівельному бізнесі під час кризи»**

*Джерело: <http://forbes.ua/opinions/1371658-5-faktorov-uspeha-v-stroitelnom-biznese-vo-vremya-krizisa> – опубліковано в журналі «Форбс-Україна» 26 травня 2014 року.*

Будівельну галузь прийнято вважати однією з найбільш чутливих до кризових явищ. 2014 рік, що почався з подій на Майдані, які призвели до зміни влади, потім увійшла в стадію фінансово-економічної та політичної кризи.

Як наслідок, ми очікуємо стагнації економіки і згорання ділової активності, зниження інвестицій, промвиробництва і ВВП. Але навіть в такому положенні на думку Максима Микитася, президент Української державної будівельної корпорації «Укрбуд» можливості для зростання є: «На прикладі будівельного бізнесу, до якого я маю безпосереднє відношення, хочу показати, як можна отримати вигоду навіть в такі важкі часи. Уявляю п'ять факторів успіху, які, як я сподіваюся, повинні надихнути український бізнес».

#### **Фактор 1. Бути готовим до кризи в будь-який момент**

Україна переживає не перший економічна криза, що повинно було дати кожному з нас додаткові очки до досвіду. Перша криза сталася в 1991 році з розвалом СРСР. Корпорація «Укрбуд» в той час була Міністерством будівництва України. Тоді валилося все, і ця структура була приречена. Але вона була реформована, і за рахунок цього вижила, хоча довго не могла прийти в себе.

Друга криза, 1998 року, був не менш руйнівним, але це була криза вже ринкової, а не радянської економіки – так ми навчилися долати девальвацію національної валюти, зростання процентних ставок, дефіцит грошей і згортання цілих галузей.

У 2000-ті роки ми вже вийшли на підйом. Криза 2008 року, по суті, ще триває. Але попередній досвід дав нам можливість виживати і в цих умовах. Ми навчилися залучати гроші інвесторів для будівництва, ми знайшли баланс між якістю споруджуваних об'єктів і ціною на них.

Звідси я роблю висновок, що кризи повторюються часто, і готуватися до них потрібно завчасно, витягуючи з них уроки. Не панікуйте, навчіться стримувати будь-який удар, прораховують кілька сценаріїв подальшого розвитку. Але найголовніше полягає в тому, що якщо від кризи може постраждати ваш бізнес, ваша репутація не повинна страждати ні за яких умов. Дбайте про репутацію завжди. Не дайте приводу звинуватити вас в тому, що ви поганий менеджер або нечесна компанія.

### **Фактор 2. Бути готовим до того, що гроші прийдуть саме до вас**

Безумовно, універсальних правил не існує. Але навіть в умовах знецінення національної валюти можна отримати вигоду.

На ринку житла, будівництвом якого займається наша компанія, пройшли часи спекулятивних заробітків на перепродажі. 90 % житла, яке ми будуємо і продаємо, дістаються кінцевим користувачам. Коли курс гривні впав на 40 %, багато хто очікував зниження споживання і інвестицій. Купівля житла – один з інструментів не тільки інвестування, а й заощадження. Ми дали людям цей інструмент.

У квітні цього року ми поставили рекорд з продажу. Причина успіху полягала в тому, що накопичена нашими клієнтами валюта подорожчала, і при перекладі валюти в гривню для покупки житла наші клієнти виграли істотно. Вони не тільки не «затиснули» гроші, а й примножили їх, так як незабаром ця нерухомість знову подорожчає.

Ви повинні бути готовими до того, що навіть в таких непростих умовах ваш товар буде користуватися підвищеним попитом. Вам потрібно вчасно викласти свій товар на полиці. Зрозуміло, він повинен у вас бути.

### **Фактор 3. Не намагатися заробити всі і відразу**

Непомірно дорогі кредити, скорочення доходів, курсові коливання – все це призводить до інфляції. Через падіння гривні ми, як і багато інших бізнесменів, змушені були підняти ціни. До цього нас підштовхнуло зростання цін на будівельні матеріали. Один тільки метал виріс в ціні на 40–50 %.

Ми підняли ціни лише на 20 %, свідомо заниживши свою власну рентабельність.

Ви не повинні бути жадібними. Навіть об'єктивні причини не переконують ваших клієнтів в тому, що ви високо підняли ціни. Поскупившись, ви втра-

тите все. Залишайтеся людиною і громадянином, і пам'ятайте, що погано зараз всій країні, а не тільки вам одному.

#### **Фактор 4. Бути особливим навіть там, де складно виділитися**

Якщо я вам скажу, що нашою конкурентною перевагою є будівництво житлових будинків з цегли, ви навряд чи здивуетесь. Але ви повинні розуміти, що переважна більшість забудовників зводять будинки з бетону, прекрасно знаючи, що споживачі хочуть жити саме в цегляному будинку, тому що він екологічно чистіший.

Однак бетон дешевше, і об'єкти з нього зводяться швидше. Ми свідомо робимо наголос саме на цеглі, поступаючись своїм прибутком і не зриваючи при цьому термінів здачі будинків в експлуатацію. Як наслідок, ми зараз будемо 18 об'єктів, і за щомісячним оборотом виходимо на друге місце по Києву.

Навіть на ринку одноманітною продукції ви повинні чимось виділятися в кращу сторону. Дайте споживачеві те, чого не дають конкуренти, і вони вас за це віддячать. Коли на дворі криза, ваші переваги будуть ще більш помітними, ніж у спокійні роки.

#### **Фактор 5. Не довіряти продажу стороннім, вони все зіпсують**

З плином часу ціни на первинне житло зрівнялися, і навіть стали нижчими за ціни на вторинному ринку. При цьому якість нового житла незрівнянно краще. По-старому багато забудовників активно співпрацюють з ріелторами та спекулянтами, які заробляють на комісійних і на завищених цінах. Причому забудовники охоче вступають з ними в змову.

Це погано не тільки тому, що впливає на ціну, це відлякує клієнтів. Але і це не все: якщо ви керуєте бізнесом, то повинні чітко уявляти і бачити свого платоспроможного покупця, ви повинні чітко знати, який реальний попит на вашу продукцію. Спекулятивні ігри і штучне завищення цін – ваші вороги.

З цієї причини ми зосередили всі продажі наших об'єктів виключно в нашому офісі і за нашими цінами: без комісій, без спекуляцій, без посередників.

Незважаючи на те, що 100 % акцій «Укрбуд» належать державі, ми госпрозрахункова корпорація, ніяких надходжень з бюджету не отримуємо, навпаки – самі фінансуємо бюджет. Державний статус викликає довіру серед наших клієнтів, а наша система продажів цю довіру тільки підвищує. Тому ми на підйомі навіть в період кризи.

#### **Завдання:**

1. Назвіть основні конкурентні переваги, які можуть бути характерні для будівельних компаній?
2. Яким чином, через які чинники криза впливає на конкуренцію на ринку будівництва? Наведіть приклади факторів посилення конкуренції в період кризи на інших ринках.
3. Які з названих рад специфічні для будівельної галузі, а які універсальні?

## ТЕМА 6. МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

### Питання для самостійного опрацювання

1. Сучасний стан вітчизняного споживчого ринку товарів і послуг.
2. Переваги та недоліки франчайзингового підходу до забезпечення конкурентних переваг підприємства.
3. Бренд-менеджмент як інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

### Тема рефератів

1. Моделі кооперативної співпраці у світовій економіці.
2. Загрози системи забезпечення конкурентних переваг підприємств в Україні.
3. Перешкоди та проблемні аспекти участі підприємств у проектах міжгалузевої та міжрегіональної співпраці.

### Кейс 3 для самостійного опрацювання «Нові інструменти підвищення конкурентоспроможності рітейлерів»

*Джерело: <http://forbes.ua/magazine/forbes/1380614-ot-tovara-k-lyudyam> -- опубліковано в журналі «Форбс-Україна» 16 жовтня 2014 року*

Щопонеділка Ігор Дідок, директор з управління клієнтським досвідом Watsons – найбільшої в Україні мережі магазинів косметики та побутової хімії (дрогері мережі), отримує звіт: як часто люди приходять в магазини, скільки витрачають на покупки, що вважають за краще купувати, а які товари їх зовсім не цікавлять.

Три роки тому Watsons змінила підхід до ведення бізнесу – стала аналізувати не продажі товарів, а покупки людей. «Бізнес повинен йти від клієнта і диктувати умови всім підрозділам, які займаються його обслуговуванням», – пояснює Дідок. Правильне використання даних про покупки, скоєних за допомогою бонусних карток, дозволило Watsons не тільки коригувати асортимент, а й управляти поведінкою споживачів.

У 2013-му виручка 320 магазинів Watsons склала 1,8 млрд гривень. За три роки після зміни моделі бізнесу продажі зросли на 28 %, а кількість членів клубу Watsons (власників бонусних карт) – до 4,1 млн осіб.

«Довгий час Watsons оцінювала продажі за середнім чеком, середній частоті покупок, середній кількості товарів в чеку. Все це було відомо завдяки програмі лояльності Watsons Club, яку мережа використовує з березня 2011-го. Але дії, засновані на середніх показниках, дають результат нижче середнього», – каламбурить Дідок.

Після кризи клієнт став рідше ходити в магазин, частіше порівнювати ціни конкурентів і припинив купувати про запас. «Ми усвідомили, що основа нашої прибутковості не товар, а люди, які нам довіряють і постійно до нас приходять», – пояснює Дідок.

У Watsons вирішили запропонувати персональні знижки. Для цього потрібно було зрозуміти потреби клієнтів. Спочатку проаналізували періодичність покупок – як часто сканується бонусна карта споживача. В результаті вдалося визначити шість базових клієнтських сегментів: VIP, лояльні, потенційно лояльні, рідкісні, новачки і ті, хто йдуть геть. Їх покупки стали аналізувати щотижня за базовими показниками: частота візиту, сума чека і улюблені категорії.

Якщо власники карток починали приходити рідше, команда Дідка шукала рішення, яке повернути покупця в магазин. Для когось це СМС нагадування про те, що пора купити нову зубну щітку. Для когось – знижка на товар, що часто купується. Тут йшли в хід знання психології і статистики. Наприклад, якщо в упаковці три леза для гоління, то останнє чоловік буде використовувати довше, ніж два інших.

Навесні 2012 року Watsons запропонувала покупцям створити свою міні програму лояльності на літо: вибрати дві категорії товару з семи і отримувати на них 7 % знижки. «Ще не розкрутився механізм аналітики і прогнозування, нам було важливо дати покупцям обіцяну персоналізацію», – розповідає Дідок.

Експеримент зі зниженими купоном був більш цільовим. Наприклад, виявилось, що майже половина постійних клієнтів ніколи не купувала шампунь. Влітку 2012-го Watsons зробила спеціальну пропозицію таким «непокупцям». Коли їх клубні картки сканувалися на касі, автоматично роздруковувався купон з 30 % знижки на покупку будь-якого засобу по догляду за волоссям. Пропозицією скористалися понад третини клієнтів, а після акції майже 40 % з них стали купувати шампуні в мережі постійно.

Наявна система управління продажами і взаєминами з клієнтами (CRM система) не могла впоратися з поставленими завданнями. Довелося купити більш професійну і гнучку. З її допомогою восени 2013 року CRM команда вже могла визначити, наприклад, як часто жінки, які купують шампунь для фарбованого волосся, купують фарбу. Інвестиції в програмне забезпечення Watsons не розголошує. Якщо орієнтуватися на ціни виробників, тільки базова система обходиться в суму \$ 20 000–60 000.

Тепер у Watsons кілька сотень категорій покупців. Наприклад, матері з маленькими дітьми, яким потрібні підгузники, або чоловіки, які купують туалетну воду. Спеціальні менеджери відстежують зміни в сегментах і реагують – створюють персональну комунікацію: СМС, купон або e-mail з пропозицією, знижкою або нагадуванням.

Ось характерний приклад. Оцінюючи тільки частоту відвідування, в серпні 2013-го всі, хто зробив останню покупку від трьох до шести місяців назад, отримали СМС з 10 % знижкою на весь асортимент магазину. Відгукнулися тільки 7,76 % покупців. Через два місяці, проаналізувавши попередні покупки

таких клієнтів, CRM команда запропонувала інший варіант – знижку в 20 % на товари, які ті найчастіше купували. Цього разу в Watsons прийшло близько клієнтів, «що заснули».

До старту персональних пропозицій до Watsons Club щомісяця долучалися 25 000–30 000 чоловік. Тепер кількість нових членів програми лояльності зростає на 100 000–120 000 в місяць. У червні цього року частка учасників клубу в обороті мережі збільшилася до 79 %.

Успіхи Watsons помітили конкуренти. Навесні 2013-го в дрогерії мережі № 2 EVA стартувала багаторівнева програма лояльності «Мозаїка». Як і у Watsons, це бонусна система, коли за кожну покупку клієнта нараховують бали. В EVA теж почали експериментувати з персональними пропозиціями. Наприклад, якщо клієнт купує велику упаковку прального порошку раз в три тижні, йому пропонують вигідну ціну на наступну покупку. У програмі EVA беруть участь 2 млн покупців – вдвічі менше, ніж в Watsons. «Середній чек учасника на 60 % вище, ніж у клієнта без картки», – розповідає Ольга Шевченко, виконавчий директор компанії «РУШ», що управляє мережею EVA.

Грамотно використовують персоналізацію знижок деякі ритейлери. У продуктових мережах піонером є «Сільпо» (Fozzy Group). Там власник бонусної картки отримує не тільки дисконтні, але і грошові купони раз в квартал. Отримані дані дозволяють коригувати асортимент супермаркетів: в спальному районі буде менше пармезану і хамона, а в центрі – круп або макаронів. «Для нас CRM система стала дійсно потужним інструментом. На підставі отриманої аналітики ми приймаємо багато бізнес рішень, вводимо нові продукти і послуги», – пояснює керівник департаменту взаємовідносин з покупцями групи компаній Fozzy Group Павло Роганов. Естафету підхопили конкуренти – мережа «Велика Кишеня» запустила власну програму лояльності, яка також дає можливість робити персональні пропозиції.

За успішності використання клієнтського досвіду лідирує головний офіс Watsons – китайський. Український зараз на другому місці. Впровадження нового підходу змусило змінити його внутрішню структуру. До січня 2014 року Дідок був директором з маркетингу, тепер він директор з управління клієнтським досвідом. Під його керівництвом були переведені підрозділи трейд-маркетингу, зв'язків з покупцями, відділи, що відповідають за будівництво і ремонт магазинів, створення планогам викладення товару та ін. «Тепер касир опинилася віч-на-віч з покупцем і більш мобільна, щоб вийти в зал», – розповідає Дідок.

Перейшовши від товару до клієнта, CRM команда Watsons навчає того ж постачальників. Через три місяці після появи нового продукту на полицях можна точно оцінити, привернув він клієнтів в магазин, чи відбувся перетік від конкурентів. «Часто виробники кажуть, що клієнти лояльні до їх бренду, але після аналізу іноді видно, що це не так, – зауважує Дідок. – Ніяке опитування ніколи не покаже реальної купівельної поведінки. Для цього потрібен постійний збір інформації».

### **Завдання:**

1. Чому стала можлива така стратегія персоналізації роботи з клієнтами? Чому саме ритейлери є одними з піонерів такого підходу?
2. Які конкурентні переваги отримує ритейлер, впроваджуючи описані в кейсі заходи? Наскільки це важливо для споживача?
3. Як ритейлери оцінюють ефективність і доцільність заходів по персоналізації роботи з клієнтами?
4. Згадайте і приведіть ваші особисті приклади вдалої персоналізації або відсутності персоналізації пропозицій з боку продавців вам як споживачам.

## **ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Бенчмаркінг як інструмент аналізу забезпечення конкурентних переваг підприємства.
2. Сутність та значення аналізу стейкхолдерів для підприємства в процесі забезпечення конкурентних переваг.
3. Характеристика параметрів стратегічної зони господарювання.

### **Тема рефератів**

1. Застосування концепції «стратегічних зон господарювання» при забезпеченні конкурентних переваг підприємства.
2. Переваги та недоліки системи управління конкурентними перевагами на вітчизняних підприємствах.
3. Технології забезпечення конкурентних переваг суб'єктів малого бізнесу.

## **ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ**

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Модель конкурентних рішень К. Омае та її основні ідеї.
2. Інструменти підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції.
5. Практика використання низки методів в управлінні конкурентоспроможністю продукції на вітчизняних підприємствах.

### **Тема рефератів**

1. Конкурентоспроможність продукції вітчизняних підприємств на світовому ринку.
2. Чинники забезпечення конкурентоспроможності продукції.

3. Аналітично-розрахункові методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.

## **ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.
2. Характеристика комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.
3. Розробка та побудова моделі конкурентоспроможності промислового підприємства.

### **Тема рефератів**

1. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку.
2. Ресурсне забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
3. Прогнозування стану конкурентоспроможності підприємства.

### **Кейс 4 для самостійного опрацювання «ТОП 200 найбільших компаній України»**

*Джерела:*

1. <http://forbes.ua/ratings/2> – опубліковано журналом *Forbes-Україна* 7 листопада 2014 року;
2. <https://biz.censor.net.ua/r3033764>

Основні фактори, що вплинули на українську економіку в 2014 році, очевидні. Це обвал гривні, анексія Криму, військові дії на Донбасі, різке згортання торговельних відносин з Росією, політичні зміни в самій Україні.

Всі вони виявилися в першому півріччі 2014 року. Саме тому при підготовці чергового рейтингу найбільших приватних компаній країни Forbes відійшов від традиційного аналізу фінансових результатів за рік. Адже навіть надвисока виручка підприємства в 2013-му – це вже історія: занадто багато що змінилося за останні 10 місяців.

Набагато цікавіше проаналізувати, що відбувається з компаніями в кризовий період, які заходи для виживання приймають їх власники, які галузі виявляються найбільш життєздатними в нових жорстких умовах.

Forbes використовував найостанніші дані і склав рейтинг за підсумками першого півріччя 2014 року. А в описі підприємств, що увійшли до топ-200, присутній і більш свіжа інформація.

Загальна виручка 200 найбільших компаній за перше півріччя 2014 року перевищила 630 млрд гривень. Це на 12,2 % більше аналогічного показника минулого року, але зростання обумовлене, перш за все, девальвацією гривні.



Трохи більше половини учасників рейтингу – 103 компанії – показали прибуток, 84 зафіксували збиток, за рештою 13 даних немає.

### **Десять чемпіонів**

Війна на сході країни і викликана нею економічна криза вдарили по всіх секторах економіки без винятку. За оцінкою ЄБРР, ВВП України за підсумками 2014 року впаде мінімум на 9 %.

Ослаблення національної валюти мало відіграти на руку експортерам. Однак цей ефект проявився далеко не у всіх галузях через вплив інших факторів.

Однією з найбільш постраждалих виявилася металургія – традиційний експортер №1. У зоні АТО знаходяться Алчевський металургійний комбінат, що входить в корпорацію ІСД (потужність до 4,2 млн т сталі на рік), «Донецьксталь» (1 млн т), Єнакіївський металургійний завод (2,9 млн т), що належить «Метінвесту». Підприємства працюють з перебоями, а напружена ситуація в Маріуполі створює загрозу ще для двох комбінатів – ММК «Азовсталі» загальною потужністю 10 млн т сталі на рік (обидва входять в «Метінвест»). «Україна може втратити близько 60 % металургійних потужностей», – говорить керівник аналітичного департаменту інвесткомпанії АРТА Вадим Янковський. За підсумками перших восьми місяців року виробництво сталі (без урахування напівфабрикатів) в Україні впало на 21 %, до 8,7 млн т, прокату – на 15 %, до 10,5 млн т. Проте в рейтингу Forbes металургія виявилася найбільш прибутковою галуззю. За перше півріччя 2014 сукупна виручка метпідприємств перевищила 168 млрд гривень. І в десятці компаній, показали за підсумками рейтингу максимальний приріст доходу, чотири металургійних.

### **Найбагатші**

Не менш постраждала і хімічна промисловість – традиційний експортер №2. У виробників азотних добрив 70–75 % витрат припадає на газ. Його Україна перестала імпортувати з початку літа. Найбільш збитковим в рейтингу опинився «Остхем Україна» Дмитра Фірташа. За підсумками шести місяців 2014 року чистий збиток компанії перевищив 12 млрд гривень. «Стирол» і «Северодонецьке об'єднання Азот» знаходяться в зоні бойових дій і зупинені, а це 30 % потужностей азотного напрямку. Всього ж за підсумками січня-серпня випуск аміаку в Україні обвалився на 40 %, карбаміду знаходяться в зоні бойових дій на 36 %. Ситуація лише погіршиться, якщо в осінньо-зимовий період буде обмежено споживання газу: заборона на використання промисловістю цієї сировини, що знаходиться в підземних газових сховищах, вже введена. Інше підприємство Фірташа – «Кримський титан» – непогано пережило перше півріччя 2014 го: у нього не виникало проблем з поставками ні технічної води, ні сировини. Але в другому півріччі поставки ведуться з перебоями, і підприємство знаходиться під загрозою зупинки.

Дісталось і енергетиці. У Донецькій і Луганській областях зосереджено понад 80 % видобутку вугілля в Україні. У зоні АТО зупинено роботу більше половини шахт, крім того, порушена логістика відвантаження вугілля споживачам: зруйновані залізничні колії, сепаратисти блокують частину вугледобувних підприємств. Серед компаній, які показали найбільше падіння виручки, – «МАКО Холдинг» Олександра Януковича, чий бізнес був тісно пов'язаний з торгівлею вугіллям, і «Регіональна газова компанія», яка керує облгазами Дмитра Фірташа.

### **Десять аутсайдерів**

Найкраще в умовах, що склалися почуваються компанії, у яких собівартість формується в основному в гривнях, а виручка – в доларах. Це перш за все аграрії та переробники, орієнтовані на зовнішні ринки, наприклад, виробники соняшникової олії. Недарма в десятку компаній з максимальним зростанням виручки потрапили три представника АПК.

Непогано, незважаючи на падіння купівельної спроможності населення, відчують себе харчовики, які обслуговують внутрішній ринок, наприклад м'ясопереробники. Представники продовольчої ритейлу також увійшли в десятку чемпіонів по зростанню доходу.

Гірше довелося орієнтованим на російський ринок виробникам молочної та кондитерської продукції, а також алкоголю. Зокрема, Москва в середині жовтня ввела ембарго на ввезення всієї української «молочки» – від сирів до сухого молока. З тієї ж «російської» причини страждають багато машинобудівники, наприклад, Крюківський вагонобудівний завод. По виробникам автомобілів вдарило зростання курсу долара: у них в собівартості велика валютна складова.

У таблиці 1 наведено перші 32 компаній із списку топ-200 найбільших компаній України (по стану на листопад 2014 року) а в таблиці 2 за – 2016 р.

### **Завдання:**

1. На підставі якої інформації аналітики Forbes зробили оцінку лідерства і конкурентоспроможності українських підприємств у 2014 році? З чим це пов'язано?

2. Які підприємства і галузі виявилися найбільш конкурентоспроможними за підсумками 2014 роки? Як змінилася ситуація в 2016 році? В чому причина таких змін?

3. Які підприємства і галузі виявилися найменш конкурентоспроможними за підсумками 2014 роки? Як змінилася ситуація в 2016 році? В чому причина таких змін?

4. Назвіть основні галузеві особливості управління конкурентоспроможності таких галузей як металургія, енергетика та нафтохімія.

5. Яким чином політичні чинники вплинули на управління конкурентоспроможністю таких галузей як нафтогаз та металургія в 2014–2016 рр. Свою відповідь обґрунтуйте.

**Перші 32 компаній із списку ТОП-200 найбільших компаній України  
по версії Forbs (листопад 2014)**

№ п/п	Компанія	Галузь	Виручка 1 півріччя 2014, млн грн	Прибуток 1 півріччя 2014, млн грн	Виручка 2013, млн грн
1	2	3	4	5	6
1	Metinvest	Металургія	71071,4	7705,4	102366
2	ДТЕК Трейдінг	Енергетика	44275	-7582	92817
3	АрселорМиттал Кривий Рог	Металургія	16803,8	-880,4	28251,2
4	АТБ-маркет	Ретейл	16569	-797,8	28159,6
5	Фоззи Групп	Ретейл	15360,7	-238,6	25147
6	Мегаполіс-Україна	Дистрибуція	14833,1	558,3	28715,4
7	Kernel	АПК	14807,3	-645,7	19716
8	Індустріальний союз Донбасу	Металургія	13833,2	-165,4	26650,3
9	UkrLandfarming	АПК	10893,9	3595,7	16575
10	Укртатнафта	Нафтогаз	10083,8	460,5	18370,2
11	Запоріжсталь	Металургія	9497,8	86,7	13579,2
12	WOG	Нафтогаз	9134	-665,4	19028
13	Ferrexpo	Металургія	8955,2	2454,6	12640
14	Епіцентр К	Ретейл	8527,4	2,5	16542,6
15	Cargill Україна	АПК	8244,9	763	8164,6
16	Регіональна газова компанія	Нафтогаз	8196,6	326,8	17569,4
17	Миронівський хлібопродукт	АПК	7516,6	-3186	11958
18	Концерн «Галнафтогаз»	Нафтогаз	7196,3	-474	14527,3
19	Київстар	Телеком	7009,2	1530,4	12800
20	Донецьксталь	Металургія	6933,9	-1775,1	14275,6
21	БадМ	Фармація	6598,1	10,4	11009,4
22	Евраз Україна	Металургія	6397,3	-749,1	9327,1
23	Остхем Україна	Хімія	6379,3	-2119,3	15226,8
24	БНК-Україна	Нафтогаз	6364,8	н/д	8215,3
25	Interpipe	Металургія	6225,8	н/д	12165,3
26	VS Energy International	Енергетика	6120,2	-604,7	12788,8
27	ЮГОК	Металургія	5567,7	4344	9203
28	УГМК	Металургія	5182,1	-4,5	11448,6
29	МТС-Україна	Телеком	4979,9	1874,8	9953,7
30	Оптима-фарм	Дистрибуція	4763,3	2,4	8343,8
31	БадМ	Фармація	6598,1	10,4	11009,4
32	Евраз Україна	Металургія	6397,3	-749,1	9327,1

**Перші 32 компаній із списку ТОП-200 найбільших компаній України  
за 2016 рік по версії Бізнес Цензор**

№ п/п	Компанія	Галузь	Виручка , млрд грн	Прибуток/ збиток, млн грн
1	Нафтогаз України	нафтогаз	161,38	26 528,99
2	Енергоринок	енергетика	131,02	1 283,49
3	Укргазвидобування	нафтогаз	55,04	12 083,94
4	Арселор Міттал Кривий Ріг	металургія	52,96	2 704,12
5	АТБ-Маркет	ретейл	48,38	1 605,43
6	Кернел-трейд	АПК	42,61	185,33
7	Тедіс Україна	дистрибуція	42,42	-1 224,42
8	Укртрансгаз	нафтогаз	38,39	-3 074,28
9	ДТЕК Трейдінг	енергетика	37,10	-620,26
10	Енергоатом	енергетика	36,07	187,13
11	Маріупольський меткомбінат	металургія	35,70	-152,79
12	Фоззі Групп	ретейл	34,74	-383,56
13	БНК-Україна	нафтогаз	33,22	209,97
14	Запоріжсталь	металургія	33,16	4 690,08
15	Азовсталь	металургія	32,70	558,42
16	WOG	нафтогаз	28,65	415,89
17	Епіцентр К	ретейл	28,15	2 434,05
18	ДТЕК Дніпрообленерго"	енергетика	28,01	471,16
19	Укртатнафта	нафтогаз	23,81	-971,79
20	Київенерго	енергетика	23,73	2,58
21	ОККО-Бізнес контракт	енергетика	22,64	185,32
22	Укрнафта	нафтогаз	22,58	-8 739,30
23	БАДМ	фармація	21,53	639,62
24	Metinvest	металургія	21,21	305,26
25	Імпорт Транс Сервіс	енергетика	21,07	-68,15
26	ДТЕК Павлоградвугілля	енергетика	19,69	647,15
27	ВОГ Ретейл	енергетика	19,33	-1 198,65
28	Міжнародні авіалінії України	транспорт	17,84	336,96
29	Нафтотрейд Ресурс	енергетика	17,17	8,38
30	Полтавський ГЗК	металургія	17,13	378,71
31	Cargill Україна	АПК	17,09	733,23
32	Оптіма-Фарм	дистрибуція	16,37	186,33

6. Як можна пояснити таке стрімке підняття в рейтингу ТОП-200 за 2014–2016 рр. на перше місце в рейтингу компанії Нафтогаз України? Яку стратегію застосовувала ця компанія?

## **ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Парадигма чотирьох рівнів відповідальності підприємства.
2. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні.
3. Соціальний пакет як необхідність соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.
4. Соціальна відповідальність бізнесу у розрізі об'єктів відповідальності
5. Екологічна складова соціальної відповідальності

### **Тема рефератів**

1. Формування концепції соціальної відповідальності у бізнесі.
2. Інструменти забезпечення соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.
3. Стратегічні пріоритети підвищення рівня соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.
4. Історія становлення та розвитку корпоративної соціальної відповідальності
5. Практика трудових відносин крізь призму концепцій КСВ та корпоративного громадянства в Україні

## **ТЕМА 11. РОЗРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Міжнародний досвід реалізації програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.
2. Досвід вітчизняних підприємств у розробці та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності.
3. Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства.

### **Тема рефератів**

1. Фактори успіху програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
2. Учасники програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
3. Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## **ТЕМА 12. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства у конкурентному середовищі.
2. Переваги та недоліки моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства (GAP-аналіз, PIMS-аналіз, LOTS-аналіз, модель SHELL/DPM, модель Хофера-Шенделя).
3. Багатофакторна модель як засіб системного управління конкурентоспроможністю підприємства.
4. Матричні моделі портфельного аналізу та планування конкурентоспроможності підприємства.

### **Тема рефератів**

1. Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Застосування моделей управління конкурентоспроможністю на вітчизняних підприємствах.
3. Моделі формування стратегічної поведінки персоналу підприємства у середовищі досконалої конкуренції.
4. Матриця консалтингової компанії «Скандстрат»

# ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

## ПІЛОТНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

Індивідуальне робота студентів виступає у вигляді проведення пілотного дослідження – опитування споживачів для оцінки рівня КС товару / послуги.

Об'єкт дослідження студент визначає самостійно згідно з можливостей щодо збору інформації. Сферами дослідження можуть бути товари повсякденного попиту, промислові товари і товари для промисловості та будівництва. Інструменти, обладнання, прилади, пристрої, побутові товари і товари для садівництва та городництва, гастрономічні та парфумерні товари. Одяг, взуття, побутова та інша техніка, а також різноманітні види послуг для населення (навчання, прання, ремонт, зв'язок, доставка і т. п.), послуги фірм та організацій (охорона, пошук інформації, добір кадрів, консалтинг, постачання, транспортні та логістичні послуги, оренда, виготовлення та ремонт специфічних чи будь-яких виробів, обслуговування техніки та споруд, виконання різних видів робіт, страхування, посередництво, торгівля, страхування, видобуток сировини, виробництво, навчання, тренінг, лікарняні та юридичні послуги ) і таке інше.

Студент (ка) вибирає об'єкт дослідження (товар / послугу) самостійно, враховуючи, що необхідно запропонувати споживачам порівняти двох конкурентів, з якими вони досить добре знайомі. Тобто, не слід планувати оцінку, наприклад, КС автомобілів Porsche, так як знайти респондентів для такого опитування буде непросто. Також важливо, щоб порівнювані товари / послуги були дійсно аналогічними товарами, а не товарами різних цінових категорій і різних споживчих властивостей.

Пілотний характер дослідження передбачає опитування не повної вибірки, а 20–25 респондентів.

Індивідуальне завдання складається з таких елементів:

1. Первісна інформація – заповнені анкети опитуваних (не менше як 20).
2. Письмова робота, в котрій представлено узагальнення первісної інформації, розрахунок коефіцієнтів КС (по якості, по ціні інтегрального показника), а також висновки та рекомендації.
3. Презентація результатів дослідження – файл.ppt та представлення результатів в групі.

Рекомендований порядок роботи:

1. Вибір об'єкта дослідження – товару або послуги, його конкурента і групи респондентів, які знайомі з товаром / послугою та конкурентом.
2. Виявлення факторів якості товару (послуги) і їх значимості для споживачів. Важливо відзначити, що ця частина дослідження повинна передувати основний опитування споживачів, на цьому етапі досить опитати невелику групу експертів – до 10 чоловік.

Для виявлення факторів якості товару (послуги) і їх значимості для споживачів необхідно запропонувати респондентам відповісти на відкрите запитання «Для мене як споживача важливі такі нецінові характеристики {найменування товару / послуги}» з проханням назвати п'ять характеристик в порядку убутання значущості. При підрахунку результатів, фактору, поставленому на перше місце, присвоюється 5 балів, поставленому на друге – 4 бали, третє – 3 бали, четверте – 2 бали, п'яте – 1 бал. В результаті узагальнення відповідей респондентів визначається 4–6 найбільш значущих чинників якості і їх вагомості в моделі КС.

Наприклад, при опитуванні споживачів про якість послуг мобільного зв'язку були отримані такі результати (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Найбільш вагомі фактори якості послуг мобільного зв'язку (приклад)**

Фактор якості	Бали вагомості и – сума оцінок всіх респондентів	Коефіцієнт вагомості (частка)
1. Покриття	47	0,38
2. Бонуси, акції	24	0,19
3. Чутність, безперебійність зв'язку	23	0,18
4. Популярність, поширеність	16	0,13
5. Додаткові послуги	15	0,12
Разом	125	1,00

3. Оцінка якості об'єкта дослідження шляхом опитування споживачів.

Запропонувати респондентам (не менше 20 осіб) оцінити якість товару / послуги за такими чинниками, виявленим на першому етапі дослідження. Оцінка якості може проводитися за п'ятибальною шкалою, тобто кожен з конкурентів по кожному фактору мав отримати оцінку від 1 до 5, де 5 балів відповідало «дуже добре», 4 – «добре», 3 – «середньо», 2 – «погано», 1 – «дуже погано». Узагальнюючи результати, слід розрахувати середні і середньозважені оцінки по кожному фактору для кожного конкурента.

Наприклад, опитування споживачів про якість послуг мобільного зв'язку дав такі результати (табл. 1.2):

Ці узагальнені дані є підставою для розрахунку коефіцієнтів КС – групового  $Q_{jk}$  і одиничних коефіцієнтів по кожному фактору.

4. Оцінка рівня КС за ціною.

Існує кілька підходів до оцінки КС за ціною. Якщо є можливість порівняти безпосередньо ціни на товару / послуги конкурентів, то слід віддати перевагу цьому варіанту. Однак, такий підхід не завжди можливий. Наприклад, при оцінці послуг ресторану, порівняти ціни на всі страви не представляється можли-



вим. Тоді рекомендується поставити додаткове запитання респондентам, сформулювавши його як питання з вибором варіантів:

- ціни в ресторані А набагато вище, ніж у конкурентів;
- ціни в ресторані А трохи вище, ніж у конкурентів;
- ціни в ресторані А такі ж, як у конкурентів;
- ціни в ресторані А трохи нижче, ніж у конкурентів;
- ціни в ресторані А набагато нижче, ніж у конкурентів

Таблиця 1.2

Оцінка якості послуг операторів мобільного зв'язку МТС і Life з урахуванням вагомості факторів (приклад)

Фактори якості	Коефіцієнт вагомості	МТС		Life	
		Середня незважена оцінка якості	Середня зважена оцінка якості	Середня незважена оцінка якості	Середня зважена оцінка якості
1. Покриття	0,38	4,00	1,50	3,11	1,17
2. Бонуси, акції	0,19	3,43	0,66	3,89	0,75
3. Чутність, безперебійність зв'язку	0,18	3,86	0,71	3,11	0,57
4. Популярність, поширеність	0,13	4,43	0,57	3,89	0,50
5. Додаткові послуги	0,12	3,29	0,39	4,11	0,49
Разом	1,00	–	3,83	–	3,48

Узагальнення результатів дозволить зробити розрахувати показник КС за ціною Qц. Можливі й інші варіанти виходячи із специфіки оцінюваного товару / послуги.

5. Оцінка рівня КС товару / послуги з урахуванням нецінових і цінових факторів.

Інтегральний показник КС товару ( $Q_{КС}$ ) розрахуйте як добуток коефіцієнта КС за якістю ( $Q_{ЯК}$ ) і коефіцієнта КС за ціною ( $Q_{Ц}$ ). Роблячи висновки, важливо відзначити, за рахунок чого переміг / програв кожен з конкурентів.

По результатам пілотного дослідження потрібно скласти звіт та представити презентацію.

Оцінювання звіту може проходити у вигляді публічного захисту результатів досліджень та визначених пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності, коли учасники обговорення висловлюють свої думки і оцінки, які ґрунтуються на достовірності та якості досліджень і пропозицій. В разі виконання досліджень на замовлення – оцінку визначає замовник.

## **ІДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ ПО ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Мета роботи** – проаналізувати особливості конкурентного середовища та конкуренції, конкурентоспроможність вітчизняного підприємства та його окремих товарів, сформулювати та обґрунтувати стратегію забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку.

Підприємство обирають за рекомендацією викладача чи за власним вибором, узгодивши його з викладачем.

### **Оформлення індивідуальної роботи**

Індивідуальну роботу оформлюють у вигляді пояснювальної записки на аркушах формату А4. Загальний обсяг роботи 20–25 сторінок набраного на комп'ютері тексту (шрифт 14 Times New Romans, інтервал 1,5. Поля: праворуч – 1 см, ліворуч, зверху, знизу – 2 см) . Рекомендовано подання інформації у формалізованому вигляді (таблиці, графіки, рисунки).

### **Структура роботи:**

1. Дати загальну характеристику аналізованого підприємства. Визначити предмет та об'єкт конкуренції, особливості конкуренції за формою, рівнем.

2. Пописати тип ринку, на якому діє підприємство, і дію сил конкуренції згідно з моделлю М. Портера.

3. Обчислити інтенсивність конкуренції в галузі за коефіцієнтом концентрації, індексом Герфіндаля–Гіршмана.

4. Проаналізувати конкурентні переваги основних товарів цього підприємства, галузі, регіону, країни, у яких воно функціонує, на підставі чого виділити внутрішні та зовнішні конкурентні переваги аналізованого підприємства.

5. Провести моніторинг та оцінити конкурентоспроможність трьох основних конкурентів підприємства, включно із закордонними.

6. Виділити конкурентні переваги та недоліки аналізованого підприємства за допомогою PEST та SWOT-аналізу та «ланцюжка створення цінностей».

7. За різними методиками оцінити рівень конкурентоспроможності основних товарів підприємства, підприємства загалом.

8. Керуючись рекомендаціями різних авторів, сформулювати й обґрунтувати стратегію діяльності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

9. Описати особливості системи управління конкурентоспроможністю на певному підприємстві.

10. Оцінити роль аналізованого підприємства, галузі, регіону, в яких воно діє, у досягненні конкурентоспроможності України за «теорією ромба».

11. Охарактеризувати методи регулювання конкуренції, що застосовуються щодо певного підприємства.

Індивідуальна робота повинна містити вступ, висновки, список використаної літератури із посиланнями на нього в тексті роботи.

# СИСТЕМА ПОТОЧНОГО ТА СЕМЕСТРОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Поточний контроль знань ґрунтується на перевірці рівня засвоєння магістрами навчального матеріалу під час проведення практичних, а також рівня виконання ними індивідуальних завдань.

Підсумковий контроль знань проводиться як у модульній формі (після закінчення лекційних та практичних занять з певного модуля тематичного плану), так і у формі семестрового контролю з метою оцінювання результатів навчання у цілому.

Застосування як модульного, так і семестрового контролю ґрунтується на формулюванні тестів у розрізі кожної з тем дисципліни та проведенні контрольних робіт. Тести у розрізі кожної з тем дисципліни наведено нижче. Контрольні роботи ґрунтуються на завданнях, які наведено

## ТЕМА 1. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

### Тести

1. Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися:
  - а) на початку XVII ст.;
  - б) у середині XVIII ст.;
  - в) на початку XIX ст.
2. Теоретичні засади моделі досконалої конкуренції закладено:
  - а) Д.Рікардо;
  - б) А. Смітом;
  - в) Дж. С. Міллем.
3. Основи теорії нової моделі конкуренції – монополістичної закладено:
  - а) Д.Рікардо;
  - б) І. Шумпетер, Ф. А. Хайек;
  - в) А. Маршалл.
4. У вузькому сенсі предметом конкуренції є:
  - а) товар або послуга, через які підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність та гроші споживача;
  - б) певне благо, що його втілює у собі товар чи послуга;
  - в) всі відповіді вірні.

5. Конкуренція, предметом є невзаємозамінні товари та послуги, а результатом є встановлення середньої норми прибутку в економіці в цілому – це...:

- а) міжфірмова або внутрішньогалузева конкуренція;
- б) міжгалузева конкуренція;
- в) міждержавна та міжрегіональна конкуренція.

6. Функція конкуренція, яка проявляється в обмеженні економічної потужності кожного підприємства (якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців) - це функція:

- а) функція регулювання;
- б) функція розподілу;
- в) функція контролю;
- г) вірна відповідь відсутня.

7. Конкуренція, що виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством і поряд з товарами інших фірм задовольняє конкретну потребу споживача, за формою є:

- а) предметною конкуренцією;
- б) видовою конкуренцією;
- в) функціональною конкуренцією.

8. Оберіть теорію, в якій не враховуються ознаки конкуренції:

- а) теорія абсолютних переваг;
- б) теорія конкурентних переваг;
- в) анатомічна теорія;
- г) еволюційна теорія.

9. Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкуренції були висвітлені у дослідженнях:

- а) Г. Хамела;
- б) Й. Шумпетера;
- в) А. Сміта;
- г) А. Маршалла.

10. У якій теорії конкуренція розглядалась як ідеальний механізм встановлення рівноваги на ринку?

- а) теорії інтелектуального лідерства;
- б) теорії конкурентних переваг;
- г) еволюційній теорії.

11. До якого виду належить конкуренція між окремими підприємцями всередині кожної галузі щодо одержання прибутку?

- а) цінової;
- б) результативної;
- в) внутрішньогалузевої;
- г) прямої.

12. Конкуренція, що виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством, поряд з товарами інших підприємств задовольняє конкретну потребу споживача, за формою є:

- а) функціональною;
- б) формальною;
- в) загальною;
- г) предметною.

13. До якого виду конкуренції належить конкуренція «за умовами продажу»?

- а) недоброчесної;
- б) нецінової;
- в) цінової;
- г) незаконної.

14. Який спосіб не належить до законної нецінової конкуренції?

- а) використання реклами;
- б) розширення післяпродажного обслуговування;
- в) використання Інтернету у реалізації продукції;
- г) використання дисконтних карток.

15. Оберіть функції, які не властиві конкуренції:

- а) регулююча;
- б) фіскальна;
- в) адаптаційна;
- г) інноваційна.

16. Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує адаптаційну функцію конкуренції:

- а) реалізується у зростанні пристосовності суб'єктів ринку до постійно мінливої ринкової кон'юнктури, до різних її аспектів;
- б) дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств відповідно до їхнього ефективного внеску;
- в) виявляється в тому, що в кінцевому підсумку ресурси і вироблені продукти завжди концентруються там, де можуть забезпечити максимальну віддачу;
- г) виявляється у недопущенні монополістичного панування окремих великих підприємств на ринку.

17. Функція конкуренції, яка проявляється в обмеженні економічної потужності кожного підприємства, – це функція:

- а) регулювання;
- б) розподілу;
- в) контролю;
- г) розміщення.

18. Оберіть види конкуренції залежно від характеру поведінки продавця:

- а) цінова, нецінова;
- б) монополія, поліполія, монополістична конкуренція, олігополія;
- в) відкрита, закрита;
- г) ефективна, неефективна.

19. Оберіть види конкуренції залежно від ступеня інтенсивності:

- а) гомогенна, гетерогенна;
- б) параметрична, товарна, марочна, конкуренція бажань;
- в) приваблива, помірна, жорстока, гіперконкуренція;
- г) внутрішньогалузева, міжгалузева.

20. За яким критерієм розрізняють ефективну та неефективну конкуренції?

- а) за ступенем складності проникнення в галузь;
- б) залежно від ступеня взаємозамінності товарів;
- в) залежно від отриманих результатів;
- г) за характером цінової конкуренції.

## **ТЕМА 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ**

### **Тести**

1. Дотримання якого принципу державного регулювання конкуренції забезпечує його ефективність?

- а) опосередкований вплив на підприємства через використання нормативно-правових інструментів;
- б) збільшення обсягу виробництва підприємств;
- в) фізичної захищеності майна, персоналу та комерційної інформації;
- г) соціальної відповідальності підприємництва.

2. Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» суб'єкт господарювання займає монополіне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо:

- а) на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;
- б) його частка на ринку товару перевищує 40 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції;

в) його частка на ринку товару становить менше 35 відсотків, але він не зазнає значної конкуренції;

г) сукупна частка не більше ніж двох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків.

3. Спростування неправдивих, неточних або неповних відомостей – це вид відповідальності:

а) за вчинення дій, визначених Законом як недобросовісна конкуренція;

б) у разі встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки;

в) у разі встановлення факту дискредитації господарюючого суб'єкта (підприємця).

4. Яку з наведених функцій не виконує державне регулювання конкуренції?

а) законодавчо-правове регулювання;

б) гарантування прав і свобод підприємств;

в) підтримка конкуренції;

г) периферійного розвитку.

5. Дотримання якого принципу державного регулювання конкуренції забезпечує його ефективність?

а) опосередкований вплив на підприємства через використання нормативно-правових інструментів;

б) збільшення обсягу виробництва підприємств;

в) фізичної захищеності майна, персоналу та комерційної інформації;

г) соціальної відповідальності підприємництва.

6. Метою державного регулювання конкуренції не є:

а) захист прав споживачів як економічно слабшої сторони у відносинах з товаровиробниками;

б) забезпечення свободи конкуренції, що стимулює розвиток суперництва між товаровиробниками за споживачів;

в) захист національного товаровиробника, що відповідає інтересам національної економіки;

г) організація ефективного використання підприємствами власного ресурсного потенціалу.

7. До методів державного регулювання конкуренції належать:

а) математичний, статистичний, економічний, стратегічний;

б) фінансово-економічний, адміністративний, правовий;

в) функціональний, структурний, балансовий, цільовий;

г) дохідний, витратний, економетричний, ринковий, абстрагування.

8. У чому полягає мета державного регулювання конкуренції?

- а) підвищенні рентабельності діяльності підприємства на ринку;
- б) зменшенні кількості збиткових підприємств;
- в) попередженні та зменшенні негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання;
- г) ефективному використанні бюджетних коштів.

9. До причин державного регулювання конкуренції не належить:

- а) наявність у конкуренції негативних рис, що завдають шкоди конкурентному середовищу;
- б) потреба підтримання значного рівня конкурентності ринкового середовища;
- в) планування комерційної діяльності підприємств з метою збільшення ними прибутковості;
- г) необхідність захисту законних інтересів дрібних та середніх виробників, споживачів.

10. До основних нормативно-правових актів регулювання конкуренції в економіці України не належить:

- а) Конституція України;
- б) Закон України «Про Антимонопольний комітет»;
- в) Закон України «Про конкурентне середовище на ринку»;
- г) Закон України «Про природні монополії».

11. У якому Законі України визначається відповідальність за певні види та прояви недобросовісної конкуренції?

- а) «Про природні монополії»;
- б) «Про Антимонопольний комітет»;
- в) «Про зовнішньоекономічну діяльність»;
- г) «Про захист від недобросовісної конкуренції».

12. Оберіть відомство, на яке покладається здійснення державної політики у сфері економічної конкуренції:

- а) Комітет з питань бюджету;
- б) Міністерство економічного розвитку та торгівлі;
- в) Антимонопольний комітет;
- г) Комітет з фінансів та бюджетної політики.

13. Яку функцію не виконує Антимонопольний комітет України?

- а) регулятивну;
- б) розслідувально-юрисдикційну;
- в) інноваційну;
- г) контрольну.



14. Оберіть основні моделі антимонопольного регулювання у світовій економіці:

- а) континентальна, масштабна, еволюційна;
- б) китайська, німецька, австралійська, американська;
- в) американська, європейська, японська;
- г) австралійська, американська, європейська, євразійська.

15. В якій країні вперше було визначено правила і порядок захисту конкуренції?

- а) Японії;
- б) Німеччині;
- в) США;
- г) Китаї.

16. За якої моделі антимонопольного регулювання пріоритетною є експортна експансія, а не підтримка конкуренції на внутрішньому ринку?

- а) американської;
- б) японської;
- в) європейської;
- г) австралійської.

17. У яких країнах з антимонопольного законодавства виключені такі галузі національної економіки?

- а) США;
- б) Польща;
- в) Ірландія;
- г) Франція;
- д) Великобританія.

18. Для антимонопольного законодавства яких країн західної Європи характерно вилучення з сфери його дії національних підприємств таких галузей?

- а) автомобілебудування;
- б) сільське господарство;
- в) металургія;
- г) харчова промисловість;
- д) суднобудування.

19. За яких обставин застосовується відповідальність, за якої вимагається спростування неправдивих, неточних або неповних відомостей?

- а) встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки або факту копіювання виробів;
- б) створення конкурентного середовища у сфері державних закупівель;

в) вчинення в інтересах третіх осіб дій, визначених антимонопольним законодавством як недобросовісна конкуренція;

г) встановлення факту дискредитації господарюючого суб'єкта Антимонопольним комітетом України.

20. У яких розмірах можуть накладатись штрафи за порушення законодавства про захист конкуренції?

а) 100 % або 50 % чистого прибутку;

б) 10 %, 5 % або 1 % від доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

в) 100, 75 або 50 тис. НМДГ;

г) 150 або 100 мінімальних заробітних плат.

### **ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

#### **Тести**

1. За якою класифікаційною ознакою виокремлюють конкурентне середовище досконалої конкуренції?

а) щодо об'єкта торгівлі;

б) за територіальною ознакою;

в) за моделями конкуренції на ринку;

г) залежно від обсягу ринку.

2. До конкурентних сил мезорівня конкурентного середовища не належить:

а) загроза появи нових конкурентів;

б) конкуренція серед існуючих підприємств усередині галузі;

в) ринкова влада покупців;

г) частка ринку фінансово-промислових груп.

3. До характерних ознак конкурентного середовища не належить:

а) цілісність, спрямованість;

б) ієрархічна структура;

в) взаємодія, взаємозалежність;

г) нормативно-правове регулювання ринку.

4. Оберіть види конкурентного середовища залежно від об'єкта купівлі:

а) конкурентне середовище товарів, послуг, капіталів, трудових ресурсів;

б) світове, міжнародне, регіональне, локальне конкурентне середовище;

в) конкурентне середовище досконалої конкуренції, монополії, монополістичної конкуренції, олігополії;

г) конкурентне середовище науково-технічних розробок, грошей та цінних паперів, біларальної монополії та відкритої монополії.

5. До видів конкурентного середовища залежно від територіальної ознаки не належить:

- а) районне конкурентне середовище;
- б) національне конкурентне середовище;
- в) конкурентне середовище підприємства;
- г) конкурентне середовище монополістичної конкуренції.

6. Оберіть правильне визначення поняття «конкурентне середовище»:

а) це складна економічна категорія, яка характеризує взаємодію окремих суб'єктів господарювання, держави, інститутів колективного захисту, факторів зовнішнього і внутрішнього видів впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та вагомість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.

б) спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результатуючих показників діяльності;

в) результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію;

г) середня частка підприємств, що існують на ринку, яка характеризує, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби.

7. Головними етапами діагностики зовнішнього середовища підприємства є:

- а) аналіз, моніторинг і прогнозування;
- б) сканування, моніторинг і реагування;
- в) аналіз, прогнозування і реагування;
- г) сканування, аналіз і прогнозування.

8. Виділіть конкурентні умови, які є сприятливими для конкурентних трансформаційних змін в економіці:

- а) низька інтенсивність конкуренції;
- б) низькі бар'єри входу на окремі ринки;
- в) посилення конкурентного тиску на виробника з боку ринку.

9. Яка модель конкуренції отримала розвиток в Україні?

- а) підприємства з метою одержання конкурентних переваг прагне знайти незасвоєні ніші ринку;
- б) підприємство намагається отримати пільги від держави;
- в) підприємства укладають певні угоди між собою для посилення своєї конкурентної позиції на ринку.

10. З якого етапу розпочинається діагностика конкурентного середовища підприємства?

- а) аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку;
- б) оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку;
- в) виявлення переліку підприємств, що існують на цільовому або новому ринках;
- г) побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства.

11. На якому етапі здійснюється характеристика конкурентних сил експертним шляхом на основі моделі п'яти сил М. Портера?

- а) побудови конкурентної карти ринку та виявлення стратегічних положень підприємства;
- б) збору вихідної інформації та зведення економічних показників до зіставного вигляду;
- в) визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів;
- г) аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку.

12. Якщо коефіцієнт відносної концентрації  $K > 1$ :

- а) ринок неконцентрований;
- б) ринок висококонцентрований;
- в) ринок низькоконцентрований.

13. Показник дає можливість оцінити розподіл ринкових часток за допомогою суми квадратів ринкових часток конкурентів. Мова йде про:

- а) індекс концентрації;
- б) індекс Херфіндаля;
- в) індекс Херфіндаля—Хіршмана;
- г) вірна відповідь відсутня.

14. До показників інтенсивності конкуренції не належить:

- а) коефіцієнт рентабельності ринку;
- б) узагальнений показник інтенсивності конкуренції;
- в) темп зростання обсягів реалізації продукції підприємства на ринку;
- г) індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана).

15. З використанням яких показників відбувається побудова конкурентної карти ринку?

- а) коефіцієнт Джині, коефіцієнт Лернера, індекс Герфіндаля-Гіршмана, коефіцієнт ентропії;

- б) ранг підприємства на ринку, середня ринкова частка підприємства, кількість підприємств на ринку;
- в) ринкова частка підприємства, динаміка ринкової частки підприємства;
- г) коефіцієнт рентабельності ринку, коефіцієнт відносної концентрації, коефіцієнт варіації ринкових часток конкурентів, індекс Розенблюта.

16. У чому полягає сутність коефіцієнта відносної концентрації?

- а) є середньою часткою підприємств, що існують на ринку, зваженою за натуральним логарифмом зворотній їй величині;
- б) характеризує співвідношення числа найбільших підприємств на ринку і контрольованої ними частки реалізації продукції;
- в) відображає відхилення ціни від граничних витрат, пов'язаних з неефективним розміщенням ресурсів за умов монополії;
- г) розраховується на основі зіставлення рангів підприємств на ринку і їх ринкових часток.

17. Яку частку ринку має претендент на лідерство?

- а) від 10 % до 20 %;
- б) більше 50 %;
- в) від 20 % до 40 %;
- г) більше 40 %.

18. Осями карти стратегічних груп виступають :

- а) рівень ціна/якість та частка ринку;
- б) асортиментний набір та темп зростання продаж;
- в) асортиментний набір та економічна цінність;
- г) асортиментний набір та рівень цін/якість.

19. Який показник не розраховується в процесі аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку?

- а) середня ринкова частка;
- б) динаміка ринкових часток підприємств-конкурентів;
- в) річний темп зростання обсягів реалізації продукції на ринку без урахування інфляційної складової;
- г) ринкова частка підприємства на кінець базового й аналізованого періодів.

20. Який етап є завершальним у загальній послідовності діагностики конкурентного середовища підприємства?

- а) побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства;
- б) визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів;
- в) оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку;

г) аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку.

#### **ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ**

##### **Тести**

1. Конкурентоспроможність підприємства – це:

а) потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства; визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів;

б) певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

в) здатність підприємства у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів.

г) узагальнюючий показник, який враховує як чисельність підприємств, так і нерівність їх положення на ринку, характеризує рівень монополізації.

2. Які ознаки притаманні конкурентоспроможності підприємства?

а) динамічність;

б) однорідність;

в) всебічність;

г) релевантність;

д) конгруентність.

3. Що не відноситься до базового принципу оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства?

а) всебічність;

б) системність;

в) оптимальність;

г) однорідність;

д) об'єктивність

е) безперервність.

4. Які складові виділяють за об'єктами конкурентної боротьби?

а) інноваційна;

б) управлінська;

в) інформаційна;

- г) фінансово-інвестиційна;
- е) інтелектуально-кадрова.

5. За класифікаційною ознакою «місце виникнення» виділяють такі чинники конкурентоспроможності підприємства, як:

- а) незалежні;
- б) похідні;
- в) зовнішні;
- г) внутрішні.

6. За класифікаційною ознакою «сфера походження» виділяють такі чинники конкурентоспроможності підприємства, як:

- а) науково-технічні;
- б) організаційно-економічні;
- в) соціальні;
- г) постійні;
- д) тимчасові;
- е) екологічні;
- ж) політичні.

7. Які методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства не є прикладними?

- а) індикаторний метод;
- б) метод експертного оцінювання;
- в) модель конкурентних сил М. Портера;
- г) метод набору конкурентоспроможних елементів.

8. Оберіть класифікаційну групу методів оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства за напрямком формування інформаційної бази:

- а) критеріальні, експертні;
- б) графічні, індикаторні, математичні;
- в) одномоментні, стратегічні;
- г) математичні, табличні.

9. За якою класифікаційною ознакою виокремлюють індикаторні та матричні методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства?

- а) за способом відображення кінцевих результатів;
- б) за способом оцінювання;
- в) за можливістю розробки управлінських рішень;
- г) за напрямком формування інформаційної бази.

10. Яка класифікаційна група методів базується на факторних моделях оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства, що полягають у розрахунку інтегрального показника?

- а) графічні;
- б) стратегічні;
- в) математичні;
- г) логістичні.

11. Пряме порівняння окремих індикаторів конкурентоспроможності з метою визначення переваг і недоліків порівнюваних підприємств – це зміст методу:

- а) рангів;
- б) різниць;
- в) балів;
- г) моделювання.

12. До складу факторів, що характеризують сильні і слабкі сторони підприємства, не належить:

- а) репутація (імідж);
- б) соціальна відповідальність;
- в) законодавча та нормативна бази;
- г) трудові ресурси.

13. Сума різниць між експертними оцінками внутрішніх факторів підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів – це:

- а) показник інтенсивності конкуренції;
- б) рівень нестабільності внутрішнього середовища підприємства;
- в) звичайна конкурентна сила підприємства;
- г) абсолютна конкурентна сила підприємства.

14. Які показники розраховують для узагальнення результатів експертного дослідження потенціалу конкурентоспроможності підприємства?

- а) індекс Герфіндаля-Гіршмана, коефіцієнт Джині, коефіцієнт Розенблюта (Холла-Тайдмана);
- б) фондвіддачу, рентабельність активів, коефіцієнт поточної ліквідності;
- в) коефіцієнт конкордації, критерій  $X^2$ ;
- г) коефіцієнт концентрації, коефіцієнт Лернера, рентабельність ринку, коефіцієнт ентропії.

15. Які групових показників – критеріїв конкурентоспроможності лежать в основі методу, заснованому на теорії ефективної конкуренції?

- а) ефективність виробничої діяльності підприємства;
- б) інноваційна активність підприємства



- в) фінансовий стан підприємства;
- г) ефективність менеджменту.

## **ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тести**

1. Конкурентна перевага являє собою:

- а) стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках;
- б) суму, яку покупці згодні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник;
- в) аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху;
- г) концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства;
- д) окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який прагне вийти;
- е) це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця.

2. Який з критеріїв не характеризує сутність конкурентної переваги підприємства?

- а) значущість;
- б) динамічність;
- в) наочність;
- г) законотворчість.

3. Яка властивість характеризує конкурентну перевагу як непостійну ефективність діяльності підприємства?

- а) мінливість;
- б) соціальність;
- в) відносність;
- г) прив'язаність до конкретних умов і причин.

4. Яка властивість не характеризує конкурентну перевагу підприємства?

- а) мінливість;
- б) соціальність;
- в) відносність;
- г) прив'язаність до конкретних умов і причин.

5. Внутрішні конкурентні переваги включають:

- а) виробничі;

- б) управлінські;
- в) кваліфікаційні;
- г) кон'юнктурні;
- д) організаційні;
- е) інноваційні.

6. До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

- а) іміджеві;
- б) поведінкові;
- в) якісні;
- г) спадкові;
- д) цінові;
- е) збутові;
- ж) комунікаційні.

7. До яких факторів формування конкурентних переваг підприємства належать споживачі, конкуренти, державні органи, фінансово-кредитні установи, постачальники?

- а) зовнішня структура підприємства;
- б) внутрішнє середовище підприємства;
- в) мікросередовище підприємства;
- г) макросередовище підприємства.

8. Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають:

- а) нові технології;
- б) поява нового сегменту галузі;
- в) нові проблеми зі старими кредиторами;
- г) зміна урядового регулювання;
- д) нові або такі, що змінюються, запити споживачів;
- е) зміна вартості або наявності компонентів виробництва.

9. За якою класифікаційною ознакою виокремлюють внутрішні та зовнішні конкурентні переваги підприємства?

- а) рівень ієрархії;
- б) термін дії;
- в) характер формування;
- г) можливість імітації.

10. Які виокремлюють конкурентні переваги підприємства за джерелами створення та стійкістю до копіювання?

- а) внутрішні, зовнішні;

- б) довгострокові, середньострокові, короткострокові;
- в) низького рівня, високого рівня, найвищого рівня;
- г) цінові, нецінові.

11. Формування конкурентної переваги, виходячи з основних положень концепції «ланцюга створення вартості», повинно передбачати рішення таких завдань:

- а) забезпечення ефективної міжфункціональної координації;
- б) погодження з впливом зовнішніх чинників;
- в) оптимізація рівня виконання базисних функцій;
- г) скорочення допоміжних функцій або переведення їх в розряд основних.

12. Яке із завдань, що передбачене у формуванні конкурентної переваги підприємства, ґрунтується на основних положеннях концепції «ланцюга створення вартості»?

- а) забезпечення ефективної міжфункціональної координації;
- б) погодження з впливом зовнішніх чинників;
- в) оптимізація рівня виконання базових функцій;
- г) скорочення допоміжних функцій або переведення їх в розряд основних.

13. Який ефект для підприємства конкурентної переваги не в змозі забезпечити?

- а) соціально-економічний;
- б) науково-технічний;
- в) нормативно-правової відповідальності усіх учасників ринку;
- г) екологічний.

14. Якими методами ведеться процес формування конкурентних переваг підприємства?

- а) PEST-аналіз;
- б) економічний аналіз;
- в) SPACE-аналіз;
- г) SWOT-аналіз;
- д) економіко-математичні методи.

15. Якими методами здійснюється рівень формування конкурентних переваг підприємства?

- а) економіко-математичні методи;
- б) метод побудови таксономічного показника;
- в) графічний метод;
- г) порівняльний аналіз властивостей товару підприємства та його конкуренту.

## ТЕМА 6. МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

### Тести

1. Які існують підходи до забезпечення конкурентних переваг підприємства?
  - а) динамічний;
  - б) комплексний;
  - в) орієнтований на конкурентів;
  - г) системний;
  - д) ресурсний;
  - е) орієнтований на споживачів.
2. Хто є автором ресурсного підходу до забезпечення конкурентних переваг підприємства?
  - а) Р. Венслі;
  - б) Г. Хемел;
  - в) Дж. Барн;
  - г) К. Прахлад;
  - д) Дж. Дей.
3. Які методи забезпечують конкурентні переваги підприємства?
  - а) управлінські;
  - б) адміністративні;
  - в) інформаційні;
  - г) економічні;
  - д) логістичні;
  - е) маркетингові.
4. До якої компоненти забезпечення конкурентних переваг підприємства належить напрям, що передбачає активізацію участі в проектах міжгалузевої та міжрегіональної співпраці?
  - а) матеріально-технічної;
  - б) інституційної;
  - в) маркетингової;
  - г) організаційно-економічної.
5. Оберіть компоненти напрямів забезпечення конкурентних переваг підприємства:
  - а) аналітична, інтеграційна, систематична, промодельована;
  - б) фінансово-інвестиційна, маркетингова, інноваційна, соціальна;
  - в) торгово-технологічна, інституційна, матеріально-технічна;
  - г) організаційно-економічна, техніко-технологічна, ресурсно-функціональна.

6. Оберіть характеристику, яка відповідає маркетинговим методам забезпечення конкурентних переваг підприємства:

а) підвищення рівня задоволення потреб населення товарами та торговельними послугами, участь у розвитку маркетингової інфраструктури цільового ринку;

б) вплив на формування купівельних фондів населення, поглиблення соціальної диференціації типів комерційних об'єктів;

в) модернізація торгових площ та об'єктів, диверсифікація їх діяльності шляхом впровадження позамагазинних, напівстаціонарних форм продажу товарів;

г) започаткування продажу товарів у секторі електронної комерції, впровадження електронних схем телекомунікацій зі споживачем.

7. Який етап є недоцільним у послідовному забезпеченні конкурентних переваг підприємства з метою його перетворення на конкурентоспроможний комплекс динамічного розвитку в низькопривабливому інвестиційному середовищі?

а) модернізація інтелектуально-кадрового забезпечення;

б) осучаснення бізнес-процесів;

в) визначення витрат на створення служби економічної безпеки;

г) впровадження інновацій

8. Оберіть напрями формування політики забезпечення конкурентних переваг підприємства:

а) фінансово-інституційний, економічно-ресурсний, організаційно-економічний, соціально-мотиваційний;

б) бюджетний, маркетинговий, силовий, економічний, соціальний;

в) інтеграційний, політичний, правовий, інституційний, мотиваційний;

г) географічний, ресурсний, соціально-економічний, інтелектуально-кадровий.

9. За якого напрямку реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства відбувається підвищення активності використання та оновлення необоротних активів?

а) інтелектуально-кадрового;

б) економічно-ресурсного;

в) соціально-економічного;

г) організаційно-економічного.

10. Які функції виконує політика забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) інтеграційну, динамічну, регулюючу, соціальну, захисну;

б) банкрутства, капіталізації, фінансового планування, кооперування;

- в) математичну, статистичну, калібрування, моделювання;
- г) ілюстрування, синтезу, контрольну, історичну, стимулювання.

11. Які інструменти не є характерними для реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства в межах фінансово-інституційного напрямку?

- а) капіталізація системи та посилення фінансової складової конкурентоспроможності;
- б) забезпечення зростання частки власного капіталу задля отримання конкурентних переваг через оптимізацію витрат їх обслуговування;
- в) забезпечення нематеріальної мотивації персоналу за фінансово-економічні результати діяльності підприємства;
- г) інституалізація системи процесно-орієнтованого управлінського обліку та бюджетування витрат операційної діяльності.

12. Який з етапів не є характерним для реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства?

- а) підготовчий;
- б) бюджетування;
- в) організаційний;
- г) діагностичний.

13. На якому етапі послідовного забезпечення конкурентних переваг підприємства з метою його перетворення на конкурентоспроможний комплекс динамічного розвитку відбувається розбудова системи електронного обслуговування покупців через Інтернет-мережу?

- а) модернізація інтелектуально-кадрового забезпечення;
- б) осучаснення бізнес-процесів;
- в) визначення витрат на створення служби економічної безпеки;
- г) впровадження інновацій.

14. Що не слід робити підприємствам для прискорення продажу товарів і поліпшення обслуговування покупців?

- а) проводити автоматизацію контрольних-касових операцій;
- б) застосовувати високопродуктивні та сучасні електронні контрольні-касові машини;
- в) знижувати рівень соціального захисту працівників;
- г) виготовляти та розповсюджувати електронні прибуткові чи бонусні картки.

## ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

### Тести

1. Яким загальним управлінським функціям відповідає технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства?

- а) планування, організація, стимулювання, стратегування, порівняльності;
- б) аналіз, планування, контроль;
- в) пошуку, розподілу, ефективності, синергії;
- г) адекватності, привабливості, відповідальності.

2. Згідно з яким підходом технологію забезпечення конкурентних переваг підприємства розглядають як процес, що є загальною сумою усіх функцій управління, здійснюється поетапно і передбачає визначену послідовність дій?

- а) системним;
- б) ресурсно-функціональним;
- в) соціально-економічним;
- г) процесним.

3. Оберіть основну функцію технології забезпечення конкурентних переваг підприємства:

- а) інтеграція складових конкурентного потенціалу, які забезпечують формування і розвиток конкурентних переваг;
- б) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;
- в) визначення найбільш доцільної форми власності та організаційно-правової форми підприємства;
- г) створення підрозділу, який би систематично займався моніторингом системи управління конкурентними перевагами.

4. Яка властивість засвідчує синергетичний ефект технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?

- а) емерджентність;
- б) односпрямованість на мету;
- в) взаємозв'язок;
- г) пропорційність.

5. Які з наведених нижче властивостей не є властивостями технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?

- а) організаційна цілісність;
- б) відкритість;
- в) персоніфікованість;

г) пропорційність.

6. У межах ресурсно-ринкового підходу технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства розглядається як...

а) процес, спрямований на більш ефективне використання ресурсів підприємства порівняно з конкурентами;

б) пошук кращих, ніж у конкурентів, способів задоволення специфічних запитів споживачів;

в) зосередження уваги на майбутній підтримці окремого бізнес-проекту;

г) ідея про те, що будь-який ринок складається із сукупності окремих сегментів.

7. Яка з наведених дій не відповідає етапам технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) реалізація конкурентних стратегій;

б) аналіз середовища та підприємства;

в) розробка законодавчих документів;

г) розробка конкурентних стратегій.

8. Які принципи не належать до принципів формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) системності та комплексності;

б) гнучкості;

в) адаптивності;

г) соціалізації.

9. На якому етапі технології забезпечення конкурентних переваг підприємства аналізуються стейкхолдери?

а) розробка конкурентних стратегій;

б) реалізація конкурентних стратегій;

в) відбір оптимальних різновидів стратегій конкурентної поведінки;

г) аналіз середовища та підприємства.

10. Який організаційний елемент є основою інтеграції технології забезпечення конкурентних переваг у загальну систему управління підприємством?

а) перерозподіл повноважень щодо забезпечення конкурентних переваг між окремими підрозділами та посадовими особами, що спрямований на забезпечення виконання всіх функцій зазначеного управління та уникнення дублювання обов'язків;

б) запровадження відрядних форм оплати праці залежно від участі в управлінні розвитком підприємства;



в) підготовка інвестиційних проектів для державних і відомчих структур щодо спільного розвитку соціального та інтелектуального видів капіталу на територіях функціонування підприємств;

г) ініціювання створення програм розвитку державно-приватного соціального партнерства.

11. Основні напрямки формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках:

а) залучення іноземних інвестицій для подолання технологічного відставання;

б) підвищення продуктивності праці;

в) розвиток інфраструктури і систем зв'язку;

г) модернізація виробництва;

д) розвиток науки і технологій.

12. Які чинники ускладнюють інтернаціоналізацію української економіки в глобальний простір?

а) ментальність;

б) дискримінація українських експортерів;

в) якість інституційного середовища в країні;

г) значне загострення міжнародної конкуренції на товарних ринках.

## **ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ**

### **Тести**

1. Оберіть визначення, яке найбільш повно висвітлює сутність поняття «управління конкурентоспроможністю продукції»:

а) самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність суб'єкта господарювання з метою досягнення економічного та соціального розвитку й одержання прибутку;

б) сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства, впливають на його стратегію і безпосередньо не контролюються;

в) характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що включають переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу;

г) сукупність взаємоузгоджених заходів і дій, що відображають довгострокові цілі та основні напрямки діяльності з обґрунтуванням ресурсного забезпечення.

2. Оберіть визначення, яке не характерне для поняття «конкурентоспроможність продукції»:

а) складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність продукції зайняти та утримувати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншою аналогічною продукцією;

б) відносне поняття, чітко пов'язане з конкретним сегментом ринку й часом продажу;

в) метод, що передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки при встановленні планових показників реалізації продукції;

г) характеристика продукції, яка відображає її відмінність від продукції-конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення.

3. Основними критеріями конкурентоспроможності товарів виступають:

а) безпечність;

б) доступність;

в) достовірність;

г) всі відповіді вірні.

4. Оберіть принципи, які не слугують для визначення сутності поняття «конкурентоспроможність продукції»:

а) поширюється як на об'єкт ринкових відносин (товари, послуги), так і на суб'єкт;

б) проявляється на вільному ринку, має динамічний характер;

в) регулює законодавчо-нормативну роботу органів державного контролю;

г) управляється тільки конкуренцією, що складається на тому або іншому вільному товарному ринку.

5. Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття «конкурентоспроможність продукції» пов'язані з...:

а) характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності продукції (конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалів підприємств);

б) ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції;

в) масштабами розгляду конкурентоспроможності продукції (на регіональному, національному або світовому ринках (підприємство, галузь, країна)); заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);

г) сукупністю спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

6. У процесі оцінки і управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників). Це принцип.....:

- а) принцип квазістабільності ринкової кон'юнктури;
- б) принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку;
- в) принцип протилежності цілей і засобів;
- г) принцип оцінки з позиції певного суб'єкта ринку: виробника, продавця, споживача.

7. Які принципи не лежать в основі побудови концепції управління конкурентоспроможністю продукції?

- а) використання загальновідомих наукових методів і показників вимірювання;
- б) відносний характер конкурентоспроможності продукції;
- в) регулювання фіскальної функції органів місцевого самоврядування;
- г) застосування тільки кількісних методів оцінювання.

8. Оберіть критерії конкурентоспроможності товарів підприємства:

- а) гострота конкуренції, місткість, підготовленість, стабільність і перспективність ринку;
- б) збалансованість, окупність, привабливість, диверсифікованість, відповідальність;
- в) соціальна адресність, безпечність, споживча новизна, імідж, достовірність;
- г) доступність послуги, культура та умови обслуговування.

9. Які фактори конкурентоспроможності не характерні для виробничої стадії відтворення продукції?

- а) якість, міцність, надійність, безпечність;
- б) матеріаломісткість, енергоспоживання, габарити, об'єм, вага, концентрація;
- в) простота користування (приготування), комфортність, ремонтпригодність, зручність в експлуатації.
- г) кваліфікація персоналу, швидкість обслуговування, знання іноземних мов.

10. За якими принципами не проводиться оцінювання конкурентоспроможності продукції?

- а) протилежності цілей і засобів, врахування особливостей різних сегментів ринку, переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку;
- б) формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності з врахуванням рекомендованих вимог до продукції та перевищенням обов'язкових вимог;

- в) зростання якісних параметрів та кількісної величини оборотних коштів, прискорення інкасації грошових коштів, збільшення розрахунків готівкою;
- г) оцінювання з позиції певного суб'єкта ринку, орієнтація на певний тип ринку або на конкретний сегмент ринку.

11. Недоліками й обмеженнями інтегрального показника конкурентоспроможності виступають:

- а) ранжування конкурентну позицію тільки по одному значенню;
- б) переважне використання експертних оцінок результат залежить від адекватності вибору системи показників;
- в) ускладнено проведення кількісного факторного аналізу.

12. Перевагами аналітично-розрахункового методу оцінки конкурентоспроможності товару є:

- а) кожному товару може бути поставлено у відповідність будь-яке число, що значно полегшує порівняння їх конкурентоспроможності (чим більше число, тим більш конкурентоздатний продукт);
- б) достатньо просте порівняння з товарами-конкурентами;
- в) метод дозволяє визначити ступінь відхилення даного продукту від ідеалу, що і визначає його конкурентоспроможність.

13. Метод оцінки конкурентоспроможності, який базується на використанні і співставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння - це:

- а) диференціальний метод;
- б) комплексний метод;
- в) змішаний метод.

14. Під час оцінки рівня конкурентоспроможності перспективних розробок або імпоротної продукції, що вперше з'явилася на ринку найбільш доцільним є використання

- а) методу експрес-аналізу;
- б) експертного методу;
- в) матричного методу.

15. Які виокремлюють методи оцінювання конкурентоспроможності продукції за показниками, на основі яких здійснюється таке оцінювання?

- а) статистичний, економетричний, ілюстративний, математичний;
- б) диференційований, комплексний, змішаний;
- в) прямі, непрямі;
- г) розрахунково-аналітичний, матричний, графічний.

16. Оберіть методи, які належать до розрахунково-аналітичних методів оцінювання конкурентоспроможності продукції:

- а) органолептичні, реєстраційні, вимірювальні, соціологічні;
- б) експериментальні, розрахункові, статистичні, аналітичні, маркетингові;
- в) комерційні, техніко-економічні, нормативно-правові;
- г) модель Розенберга, модель з ідеальною точкою, оцінювання на основі рівня продажів.

17. На основі яких теорій не відбувається управління конкурентоспроможності продукції?

- а) сталого розвитку;
- б) соціально-етичного маркетингу;
- в) економічного аналізу;
- г) демографічного зростання.

18. Абсолютний рівень якості того чи іншого виробу:

- а) знаходять шляхом обчислення вибраних для його вимірювання показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів;
- б) визначають, порівнюючи показники певної продукції з абсолютними показниками якості кращих аналогічних вітчизняних та зарубіжних зразків виробів;
- в) недостатньо характеризує якість продукції, оскільки самі по собі абсолютні значення вимірників якості не відображають ступінь відповідності товару сучасним вимогам..

19. До складових управління конкурентоспроможністю продукції відносять:

- а) управління обслуговуванням в процесі продажу та післяпродажним сервісом;
- б) управління якістю;
- в) управління зовнішнім середовищем;
- г) управління витратами;
- д) управління фінансуванням та інвестиціями.

20. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції включають:

- а) відтворювальний підхід;
- б) другорядний підхід;
- в) інтеграційний підхід;
- г) комплексний підхід;
- д) маркетинговий підхід;
- е) системний підхід;
- ж) спостережний підхід.

## ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### Тести

1. Що відноситься до базових принципів управління конкурентоспроможністю підприємства?
  - а) комплексність;
  - б) ефективність;
  - в) оптимальність;
  - г) безперервність;
  - д) конгруентність.
2. Що виступає метою управління конкурентоспроможністю підприємства?
  - а) забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємств;
  - б) підвищення конкурентоспроможності підприємства;
  - в) адаптація підприємств до ринкових умов господарювання;
  - г) всі відповіді вірні.
3. Мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в:
  - а) знищенні усіх реальних та потенційних ринкових суперників;
  - б) забезпеченні прибутковості діяльності підприємства за будь-яких змін у його внутрішньому середовищі;
  - в) забезпеченні життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.
4. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є:
  - а) рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції
  - б) певне коло осіб, що реалізують мету управління конкурентоспроможністю.
  - в) сукупність фінансово-економічних програм підприємства щодо поліпшення соціальної відповідальності на ринку;
  - г) участь підприємства у державних програмах із поліпшення територіальної інфраструктури території функціонування.
5. Суб'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є:
  - а) рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції
  - б) певне коло осіб, що реалізують мету управління конкурентоспроможністю.

6. До загальних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства відносяться такі функції, як:

- а) цілевстановлення;
- б) планування;
- в) нормування;
- г) організація;
- д) проектування;
- е) мотивація;
- ж) інжиніринг;
- з) контроль.

7. Які принципи не є базовими у системі управління конкурентоспроможністю підприємства?

- а) системності управління, цільової спрямованості, гнучкості, наукової обґрунтованості управління;
- б) ринкової орієнтації, етапності, зіставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів;
- в) індексації, санації, девальвації, комплексного державного контролю;
- г) багатоваріантності, комплексності, збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства.

8. За яким принципом передбачається генерація альтернативних варіантів розвитку подій при системі управління конкурентоспроможністю підприємства?

- а) єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства;
- б) збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства;
- в) багатоваріантності;
- г) ранжування об'єктів управління за їх важливістю.

9. До базових принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести:

- а) принцип системності управління;
- б) принцип відсікання зайвого;
- в) принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства;
- г) принцип ринкової орієнтації;
- д) принцип цільової спрямованості;
- е) принцип глобалізації;
- ж) принцип комплексності;
- з) принцип гнучкості;
- и) принцип домінування другорядного.

10. Завдяки якій функції забезпечується використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства?

- а) планування;
- б) цілевстановлення;
- в) екологічного контролю;
- г) мотивація.

11. Оберіть складові (критерії) механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

- а) кадрова, майнова, товарна, організаційна;
- б) диверсифікації та планування виробництва, реорганізація системи внутрішнього обліку й аналізу, удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту;
- в) маркетингова, фінансово-інвестиційна, силова, інноваційна, соціальна, техніко-технологічна, логістична підсистеми;
- г) комплексність, гнучкість, етапність, ринкова орієнтації.

12. Який з етапів оцінювання конкурентоспроможності підприємства є першим?

- а) визначення мети комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- б) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства;
- в) формування та систематизація показників для розрахунку параметра оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- г) визначення кола підприємств-конкурентів з урахуванням критеріальних ознак

13. Який блок не належить до схеми організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства?

- а) вибір конкурентної стратегії підприємства;
- б) інформаційне забезпечення системи внутрішнього управління;
- в) реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією;
- г) бюджетування програм створення фонду благодійної допомоги населенню з низьким рівнем доходів.

14. До якої складової конкурентоспроможності підприємства належать такі показники, як оборотність товарних запасів, коефіцієнт стійкості асортименту товарів, середній індекс цін товарів, широта асортиментних позицій?

- а) кадрової;
- б) товарної;
- в) фінансово-інвестиційної;
- г) майнової.



15. До якої складової конкурентоспроможності підприємства належать такі показники, як фондозабезпеченість, індекс постійного активу, коефіцієнт абсолютної ліквідності?

- а) кадрової;
- б) товарної;
- в) фінансово-інвестиційної;
- г) майнової.

## **ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тести**

1. Можливість для організації реалізовувати свої потреби у виживанні, безпеки, стійкості – це:

- а) соціальна відповідальність бізнесу;
- б) соціальний тренд;
- в) соціально відповідальна поведінка.

2. Хто належить до суб'єктів соціальної відповідальності?

- а) працівники підприємства;
- б) інвестори;
- в) підприємці.

3. Соціальна відповідальність бізнесу проявляється:

- а) у внутрішніх соціальних інвестиціях в людський капітал;
- б) в добродійності власників і топ-менеджменту компанії;
- в) в участі у виборчих кампаніях.

4. Які бувають форми соціальної відповідальності?

- а) традиційна, благодійність, меценатство;
- б) традиційна, меценатство;
- в) традиційна, благодійність.

5. До основних форм соціальної відповідальності належать:

- а) відповідальність за чистоту навколишнього середовища;
- б) відповідальність перед прийнятими на роботу;
- в) відповідальність перед споживачами;
- г) усі відповіді правильні.

6. До аргументів на користь соціальної відповідальності належать:

а) зміна потреб і очікувань широкої аудиторії, наявність ресурсів для розв'язання соціальних проблем;

- б) недостатній рівень зайнятості широкої аудиторії, недостатність вмінь розв'язувати соціальні проблеми;
- в) моральний обов'язок поводити себе соціально відповідальним, витрати на соціальну привабливість;
- г) усі відповіді правильні.

7. До аргументів проти соціальної відповідальності належать:

- а) зміна потреб і очікувань широкої аудиторії, наявність ресурсів для розв'язання соціальних проблем;
- б) недостатній рівень зайнятості широкої аудиторії, недостатність вмінь розв'язувати соціальні проблеми;
- в) недостатній рівень звітності широкій аудиторії, сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи;
- г) усі відповіді правильні.

8. Соціальна відповідальність важлива тим, що вона:

- а) сприяє формуванню громадянського суспільства;
- б) сприяє підвищенню рентабельності;
- в) забезпечує підвищення якості бізнесу.

9. Основною характеристикою американської моделі соціальної відповідальності є:

- а) значна роль держави при визначенні напрямів діяльності підприємства;
- б) вплив держави на діяльність підприємства опосередкований;
- в) значний вплив інституту держави на бізнес, а також орієнтир на культурні традиції країни.

10. Основною характеристикою європейської моделі соціальної відповідальності є:

- а) значний вплив інституту держави на бізнес, а також орієнтир на культурні традиції країни;
- б) значна роль держави при визначенні напрямів діяльності підприємства;
- в) вплив держави на діяльність підприємства опосередкований.

11. Основною характеристикою азіатської моделі соціальної відповідальності є:

- а) вплив держави на діяльність підприємства опосередкований;
- б) значна роль держави при визначенні напрямів діяльності підприємства;
- в) значний вплив інституту держави на бізнес, а також орієнтир на культурні традиції країни.

12. Які інструменти стратегічної корпоративної філантропії використовуються у міжнародному бізнес-середовищі?

- а) соціально відповідальне інвестування, соціальне підприємництво; Соціально відповідальність ) соціальне підприємництво, соціальне партнерство;
- в) соціальні венчурні фонди; соціальна звітність.

13. Публічний інструмент інформування стейхолдерів про економічну стійкість, соціальне благополуччя та екологічну стабільність: Соціальна відповідальність а) об'єкти соціальної відповідальності;

- б) соціальний звіт;
- в) соціальні інвестиції.

14. Через які основні функції проявляється екологічна відповідальність?

- а) стимулююча, компенсаційна, превентивна;
- б) стимулююча, компенсаційна, забезпечуюча;
- в) зберігаюча, стимулююча, превентивна.

15. Які шляхи посилення екологічної відповідальності компаній?

- а) система сертифікації продукції;
- б) екологічний аудит середніх підприємств;
- в) законодавче регламентування екологічної відповідальності.

16. Які основні елементи екологічної відповідальності бізнесу?

- а) залучення працівників до спонсорства;
- б) екологічний аудит;
- в) запровадження корпоративної культури.

17. Через які сфери компанія може позитивно впливати на екологічну ситуацію?

- а) збільшення обсягів відходів;
- б) збереження обсягів споживання паперу;
- в) зменшення обсягів споживання традиційних енергоносіїв.

18. Які виділяють чинники успіху у контексті екологічної відповідальності підприємства?

- а) поліпшення здоров'я населення;
- б) поліпшення екологічних характеристик планети;
- в) зменшення негативного впливу на довкілля від діяльності компанії;
- г) всі відповіді вірні.

19. Які існують напрямки соціальної відповідальності?

- а) екологічна;
- б) інноваційне підприємництво;
- в) меценатство;
- г) підприємництво з соціальною місією.

## ТЕМА 11. РОЗРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

### Тести

1. Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати:

а) групу співробітників, що функціонує безпосередньо на робочих місцях, основною задачею якої є пошук, вивчення та вирішення практичних задач, а також постійне навчання;

б) досягнення цілей діяльності (і, зокрема, основної – підвищення конкурентоспроможності фірми чи продукції), пов'язане з послідовно-паралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;

в) мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених в програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми;

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

2. В основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності покладаються наступні принципи:

а) наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;

б) сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;

в) відмова від розробки довгострокових і міжфункціональних планових документів;

г) організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;

д) дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;

е) комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, і в першу чергу, – учасників програми.

3. Учасниками програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності можуть виступати:

а) інвестор;

б) психолог;

в) замовник;

г) команда програми (проекту);

д) банк;

- е) керівник програмою (проектом);
- ж) консультант.

4. Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виділити:

- а) промисловий інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;
- б) розпродаж основних виробничих засобів;
- в) організаційний розвиток;
- г) економічні засоби: управління запасами, фінансами;
- д) консультації знайомих та родичів;
- е) біхевіористські засоби.

5. До основних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності відносяться:

- а) гуртки з альпінізму та туризму;
- б) гуртки підвищення якості та продуктивності;
- в) комплексні бригади по підвищенню якості та продуктивності;
- г) групи вихідного дня;
- д) групи по підвищенню якості та продуктивності;
- е) фірми підвищення продуктивності.

6. Основними сферами підвищення конкурентоспроможності виступають:

- а) управління людськими ресурсами;
- б) процес виробництва;
- в) блокування змін;
- г) управління інноваціями та технологіями;
- д) використання інформації;
- е) управління змінами.

7. До зовнішніх передумов, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, відносяться:

- а) політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження);
- б) науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, поява нових технологій, поява нових товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі);
- в) компетентність і професіоналізм персоналу;
- г) економічні (виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика);
- д) соціальні (демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили) тощо;

е) готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем.

8. До внутрішніх передумов, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, відносяться:

- а) кадрові передумови;
- б) медико-біологічні передумови;
- в) організаційно-управлінські передумови;
- г) техніко-технологічні передумови;
- д) сакральні передумови;
- е) фінансові передумови.

9. Індикаторами нагальності розробки та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності для конкретного підприємства виступають:

- а) загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;
- б) покращення фінансових показників підприємства;
- в) уповільнення росту попиту на продукт, що виробляється підприємством, насичення або ж затухання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства;
- г) зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;
- д) поява революційно нових технологій;
- е) зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки.

10. Упорядкуйте етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності:

- а) встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;
- б) створення організаційної структури програми;
- в) оцінка ефективності заходів, що запропоновані;
- г) формулювання стратегій реалізації програми;
- д) приготування розчинів;
- е) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- ж) визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми;
- з) планування дій і визначення фаз програми;
- к) конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень.

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

- а) формулювання стратегій реалізації програми;
- б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;
- г) планування дій і визначення фаз програми.

12. На якому етапі здійснюється поетапна декомпозиція процесу реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

- а) формулювання стратегій реалізації програми;
- б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;
- г) планування дій і визначення фаз програми.

13. Який з етапів є завершальним у розробці програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

- а) формулювання стратегій реалізації програми;
- б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;
- г) планування дій і визначення фаз програми.

14. На якому етапі програми підвищення якості продукції розробляється технічний та робочий проекти?

- а) підготовка до розроблення програми;
- б) розроблення програми;
- в) впровадження програми;
- г) оцінювання ефективності програми.

15. Який з етапів є завершальним у розробці і реалізації конкурентної стратегії підприємства?

- а) визначення місії та стратегічних цілей функціонування підприємства;
- б) визначення мети стратегічного позиціонування конкурентного статусу підприємства;
- в) організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії;
- г) контроль реалізації, оцінювання ефективності та вдосконалення конкурентної стратегії.

16. Оберіть типові стратегії досягнення конкурентних переваг під час реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- а) фінансового, матеріально-технічного, інвестиційно-інноваційного та інтелектуально-кадрового забезпечення;
- б) скорочення витрат, підвищення ліквідності та платоспроможності, оптимізація кадрового складу, збільшення частки на ринку;
- в) лідерство за витратами, широка диференціація, оптимізація витрат, охоплення цільового сегмента ринку;
- г) оптимізації операційних витрат, підвищення прибутковості, адаптація до конкурентного середовища, поліпшення мотивації праці, підвищення рівня відповідальності.

## ТЕМА 12. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### Тести

1. Які вимоги висувають до системи оцінки рівня конкурентних переваг підприємства?
  - а) системність;
  - б) об'єктивність;
  - в) логічність;
  - г) оперативність;
  - д) комплексність.
2. Які існують зони стану індикаторів конкурентних переваг підприємства?
  - а) дуже небезпечна;
  - б) безпечна;
  - в) критична;
  - г) небезпечна.
3. Які основні елементи системи відстеження поточного конкурентного стану підприємства?
  - а) аналіз;
  - б) моніторинг;
  - в) сканування;
  - г) контроль.
4. Як головні цілі моніторингу поточного стану конкурентних переваг підприємства?
  - а) прогнозування майбутнього стану КС підприємства і його складових;
  - б) проведення перевірок на відповідність індикаторам конкурентних переваг внутрішніх виробничих потужностей підприємства;
  - в) перевірка ефективності заходів щодо досягнення конкурентних переваг;
  - г) забезпечення своєчасності сповіщення про зміну ситуації у зовнішньому конкурентному середовищі.
5. Які переваги властиві інформаційно-методичним моделям управління конкурентоспроможністю підприємства?
  - а) неповне врахування функціональної скерованості господарської системи підприємства;
  - б) низький рівень суб'єктивного оцінювання, висока адекватність результатів, простота, зрозумілість, низька трудомісткість;



в) труднощі систематизації інформаційної бази дослідження; складність та трудомісткість розрахунків;

г) необхідність використання висококваліфікованих спеціалістів з економічної діагностики.

6. Які моделі не використовуються у системі управління конкурентоспроможності підприємства?

а) модель конкурентних переваг М. Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, PIMS-аналіз, SPACE-аналіз, LOTS-аналіз;

б) модель BCG, модель GE/McKinsey, модель SHELL/DPM, модель Хоффера-Шенделя, модель «життєвого циклу» (ADL/LC);

в) модель екологічного контролю, модель ініціал Дюпона, модель демографічного зростання, антидемпінгова модель;

г) метод експертного оцінювання, метод рангів, метод радара, таксономічний аналіз, метод інтегрального критерію, модель накопиченого досвіду.

7. Яка група методів при належному інформаційному забезпеченні є найточнішою в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства?

а) параметрична;

б) соціально-психологічна;

в) ілюстративно вичерпна;

г) статистично орієнтована.

8. Якими методичними механізмами уточнюють SWOT-аналіз у системі управління конкурентоспроможністю продукції?

а) матрицями загроз та можливостей підприємства;

б) матрицею послідовності вибору загальних стратегій залежно від конкурентної позиції та параметрів ринку;

в) матрицею аналізу прихильності;

г) матрицею консалтингової компанії «Скандстрат».

9. Які в системні критерії використовують у SPACE-аналізі системи управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) відносна частка ринку, рівень конкурентоспроможності;

б) обсяг реалізованої продукції, кількість підприємств-конкурентів;

в) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності (бізнесу);

г) економічний потенціал (або «фінансова сила»), конкурентні переваги, привабливість бізнес-напрямку, стабільність середовища.

10. Який етап не властивий SPACE-аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) підготовчий етап, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень;

- б) узгодження стратегій розвитку;
- в) трендовий аналіз множинної регресії конкурентоспроможності підприємства;
- г) розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків.

11. Які фактори конкурентоспроможності підприємства враховуються у PEST-аналізі?

- а) політичні, економічні, соціальні, технологічні;
- б) екологічні, демографічні, ринкові, інвестиційні;
- в) фінансові, логістичні, соціальні, економічні;
- г) трудові, інформаційні, силові, інноваційні.

12. Оберіть критерії матриці консалтингової компанії «Скандстрат»:

- а) «оптимальний стратегічний вибір», «пастка для споживача», «приманка для споживача», «країна дурнів»;
- б) «зірки», «важкі діти», «дійні корови», «собаки»;
- в) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності (бізнесу);
- г) лідер, послідовник лідера, ринковий учасник, аутсайдер.

13. Яка конкурентна позиція у матриці Бостонської консалтингової групи (BCG) засвідчує обмеженість інвестиційних можливостей та розвитку ресурсного потенціалу?

- а) «собаки»;
- б) «важкі діти»;
- в) «дійні корови»;
- г) «зірки».

14. За якими параметрами формується матриця «конкурентоспроможність / частка товарного ринку підприємств» (карта «портфеля конкурентних переваг»)?

- а) обсяг реалізованої продукції, кількість підприємств-конкурентів;
- б) відносна частка ринку, рівень конкурентоспроможності;
- в) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності (бізнесу);
- г) ліквідність, рівень концентрації конкурентного середовища.

15. За якими критеріями формується система координат моделі «Дженерал Електрик Мак-Кінсі»?

- а) обсяг реалізованої продукції, кількість підприємств-конкурентів;
- б) відносна частка ринку, рівень конкурентоспроможності;
- в) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності;
- г) ліквідність, рівень концентрації конкурентного середовища.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ З ДИСЦИПЛІНИ

### Основна

1. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Должанський І. З., Загорна Т. О. – Київ : Центр навч. літ., 2012. – 384 с.
2. Конкурентоспроможність підприємства : конспект лекцій для студентів денної форми навчання, які навчаються за напрямом підгот. 8.03050401 – Економіка підприємства / Нар. укр. акад. ; [каф. економіки підприємства ; авт.-упоряд. О. Є. Басманова]. – Харків : Вид-во НУА, 2015. – 52 с.
3. Конкурентоспособность предприятия : метод. рекомендации и практикум для студентов, обучающихся по специальности 8.03050401, 7.03050401 – Экономика предприятия / Нар. укр. акад., [каф. економіки підприємства ; авт.-сост. О. Е. Басманова]. – Харьков : Изд-во НУА, 2015. – 52 с.
4. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Вид-во ЛКА, 2016. – 484 с.
5. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посіб. / за ред. І. О. Піддубного. – Харків : ІНЖЕК, 2014. – 264 с.

### Додаткова

6. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : НОВОСТИ, 2000. – 256 с.
7. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства / О. Ю. Амосов // Пробл. економіки. – 2011. – № 3. – С. 79–83.
8. Архипов А. М. Формирование и развитие теории конкуренции в истории экономической мысли : автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.01 / Алексей Михайлович Архипов ; [Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова]. – М., 2008. – 29 с.
9. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Київ : Професіонал, 2006. – 235 с.
10. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.06.01 / Барабась Дмитро Александрович ; Київ. нац. экон. ун-т. – Київ, 2003. – 20 с.
11. Білявський В. М. Управління соціальною підсистемою торговельного підприємства : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04 / Білявський Валентин Миколайович ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ, 2009. – 224 с.
12. Бурук Г. П. Управління конкурентоспроможністю промислової продукції з урахуванням екологічної складової : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04 / Бурук Ганна Пилипівна ; Ін-т економіки пром-ті НАН України. – Донецьк, 2011. – 23 с.

13. Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення / Т. Г. Васильців, Н. Я. Кравчук // Наук. вісн. Нац. лісотехн. ун-ту України : зб. наук.-техн. пр. – Львів, 2013. – Вип. 23.2. – С. 248–252.
14. Вінник О. М. Господарське право : навч. посіб. / О. М. Вінник.– [2-е вид., змін. та доп.]. – Київ : Правова єдність, 2008. – 766 с.
15. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Голубков Е. П. – 4-е издание. – М. : Финпресс, 2013. – 412 с.
16. Готра В. В. Управління формуванням конкурентного середовища підприємства сфери послуг : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Готра Вікторія Вікторівна ; Мукачів. держ. ун-т. – Мукачеве, 2009. – 199 с.
17. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия : монографія / В. Л. Дикань. – Харьков : Основа, 1995. – 160 с.
18. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств / Л. Є. Довгань. – Київ : Політехніка, 2004. – 144 с.
19. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.
20. Журан О. А. Умови формування характеристик конкурентоспроможності підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Журан Олена Анатоліївна ; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. – Одеса, 2006. – 22 с.
21. Захаров А. Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А. Н. Захаров, А. А. Зокин // Бизнес и банки. – 2014. – № 1–2 (9 янв.). – С. 1–5.
22. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики : монографія / Ю. Б. Иванов. – Харьков : РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с.
23. Иващенко Г. А. Оцінка організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Иващенко Ганна Анатоліївна ; Харків. нац. екон. ун-т. – Харків, 2005. – 20 с.
24. Ільчук П. Г. Інвестиційно-економічна стратегія конкурентоспроможності машинобудівної корпорації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Ільчук Павло Григорович ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів, 2008. – 28 с.
25. Капитализация предприятий: теория и практика : моногр. / [под ред. д.э.н., проф. И. П. Булеева, д.э.н., проф. Н. Е. Брюховецкой]; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти; ДонУЭП. – Донецк, 2011. – 328 с.
26. Кара А. Методика оценки конкурентоспособности предприятия на рынке / А. Кара, Е. Ерохина // АИМ-Пресс. – 2013. – № 12. – С. 10–19.
27. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2006. – 527 с.

28. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. – Київ : Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.
29. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : моногр. / О. І. Ковтун. – Львів : Вид-во ЛКА, 2009. – 175 с.
30. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання : монографія / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2003. – 230 с.
31. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 255 с.
32. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: моногр. / І. В. Алексєєв, Л. Л. Антонюк, Ю. Б. Іванов та ін. ; Наук.-досл. центр індустр. пробл. розвитку НАН Укр. ; Харків. нац. екон. ун-т. – Харків, 2011. – 346 с.
33. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / [А. Г. Гончарук та ін.]; за заг. ред. О. Г. Янкового; Одес. нац. екон. ун-т. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
34. Конкурентоспособность продукции и предприятия / [Б. В. Буркинський, Е. В. Лазарева, И. Н. Агеева и др. ; под ред. Б. В. Буркинського].– Одесса : ИПРЭИ НАН Украины, 2002. – 132 с.
35. Конкуренция и антимонопольное регулирование : учеб. пособ. / [С. Б. Авдашев, В. А. Аронин, И. К. Ахполов, и др.; под ред. А. Г. Цыганов]. – М. : Логос, 1999. – 368 с.
36. Котельніков Д. І. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. / Д. І. Котельніков, С. М. Задорожна. – Київ : Слово, 2004. – 168 с.
37. Кошелупов І. Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій / І. Ф. Кошелупов // Вісн. соціал.-екон. дослідж. – 2012. – Вип. 1 (44). – С. 219–225.
38. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : моногр. / І. Ф. Кошелупов. – Одеса : ОДЕУ, 2009. – 152 с.
39. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підруч. для вузів / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
40. Ласукова А. С. Порівняльний аналіз моделей корпоративної соціальної відповідальності в банках світу / А. С. Ласукова // Вісн. Запоріз. нац. ун-ту. – 2012. – №3 – С. 181–188.
41. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия : монографія / Н. Н. Лепа ; НАН України, Ін-т економіки пром-ти. – Донецьк : Юго-Восток, ЛТД, 2003. – 296 с.
42. Лифиц И. М. Основы стандартизации, метрологии, сертификации : учеб. / И. М. Лифиц. – М. : Юрайт, 1999. – 285 с.
43. Лифиц И. М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг : учеб. пособие / И. М. Лифиц. – М. : Юрайт-Издат, 2004. – 335 с.
44. Македон В. В. Дослідження процесів забезпечення соціальної відповідальності у провідних моделях корпоративного управління / В. В. Македон //

Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту сіл. г-ва: Економічні науки. – Харків, 2012. – Вип. 126. – С. 198–206.

45. Малярець Л. М. Проведение комплексной оценки процессов формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия /Л. М. Малярець, Е. А. Полтавская // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ, 2003. – Вип. 185, т. 3. – С. 689–697.

46. Магас Н. В. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Магас Наталія Василівна ; Ужгород. нац. ун-т. – Ужгород, 2014. – 279 с.

47. Минько Э. В. Качество и конкурентоспособность / Э. В. Минько, М. Л. Кричевский. – СПб. : Питер, 2004. – 268 с.

48. Москвіна А. О. Національні конкурентні переваги та особливості їх реалізації в транзитивній економіці : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.01.01 / Москвіна Анастасія Олегівна ; Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. – Харків, 2004. – 22 с.

49. Найденко О. Є. Внутрішньовиробничі аспекти формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Найденко Олексій Євгенович ; Харків. нац. екон. ун-т. – Харків, 2006. – 25 с.

50. Норік Л. О. Діагностика конкурентоспроможності коксохімічних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Норік Лариса Олексіївна ; Харків. нац. екон. ун-т. – Харків, 2008. – 27 с.

51. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : моногр. / В. А. Павлова. – Донецьк : ДУЕП, 2006. – 276 с.

52. Паршина О. А. Управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції : моногр. / О. А. Паршина. – Дніпропетровськ : НГУ, 2008. – 280 с.

53. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / Полтавська Євгенія Олександрівна ; Харків. держ. екон. ун-т. – Харків, 2004. – 188 с.

54. Портер М. Е. Конкуренция : учеб. пособ. / М. Е. Портер. – М. Вильямс, 2005. – 608 с.

55. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; [пер. з англ.]. – Київ : Основи, 1998. – 390

56. Правознавство : навч. посіб. / [за заг. ред. С. М. Тимченка, Т. О. Коломоець]. – Запоріжжя : Запорізь. нац. ун-т, 2007. – 588 с.

57. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – Киев : Наук. думка, 1999. – 496 с.

58. Смолин Г. В. Господарське право України: (особлива частина) : навч. посіб. / Г. В. Смолин. – Львів : ЛьвДУВС, 2010. – 579 с.

59. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : колектив. моногр. у 4 т. / за ред. О. А. Паршиної. – Дніпропетровськ : Герда, 2013.

60. Тупчій Ю. І. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: фактори, що її визначають / Ю. І. Тупчій // Регіональні перспективи : наук.-практ. журн. – 2013. – № 4–5. – С. 74–76.
61. Удалов Т. Г. Конкурентне право України : навч. посіб. / Т. Г. Удалов. – Київ : Школа, 2004. – 496 с.
62. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін]. – Київ : КНЕУ, 2006. – 527 с.
63. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підруч. / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко [та ін.]. – Харків : ІНЖЕК, 2010. – 320 с.
64. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.
65. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: моногр. / А. Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н. А. Кизим [и др.] ; под общ. ред. А. Н. Тищенко.– Харьков : ИНЖЭК, 2007.– 376 с.
66. Цыбульская Э. И. Потенциал предприятия: формирование и оценка: Пособие для студентов, обучающихся по специальности 6/050107 – Экономика предприятия (дневная и заоч.-дистанц. формы обучения) / Э. И. Цыбульская; Нар. укр. акад., [каф. менеджмента]. – Харьков : Изд-во НУА, 2008. – 136 с.
67. Щиборщ К. В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона / К. В. Щиборщ // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 5. – С. 21–29.
68. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия : монография / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Харьков. : Изд-во НАДУ, 2003. – 389 с.
69. Экономическая эффективность и конкурентоспособность : учеб. пособие / Д. Ю. Муромцев, Ю. Л. Муромцев, В. М. Тютюнник, О. А. Белоусов. – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2007. – 196 с.
70. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – 3-е изд., испр. и доп. – М., 2011. – 304 с.
71. Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до інноваційно-інформаційної економіки / В. Юхименко // Наук. вісн. Київ. нац. торгов.-екон. ун-ту. – 2010. – № 2. – С. 17–26.
72. Hofer C. W. Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies / C. W. Hofer. – Boston : Intercollegiate Case Clearing House, 1977. – 754 p.
73. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / Michael E. Porter. – New York : Free Press ; London : Collier Macmillan, 1985. – 592 p.

## 15. Інформаційні ресурси

74. Антимонопольний комітет України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.atc.gov.ua](http://www.atc.gov.ua) (дата звернення 05.05.2018).

75. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : із змінами, внес. згідно із законом № 2269–VIII від 18.01.2018 // Законодавство України : [сайт]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 05.05.2018).

76. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення 05.05.2018).

77. Зарубежные подходы в реализации конкурентной политики [Электронный ресурс] / К. Б. Каленов, В. А. Кочнев, Б. М. Тулинов, С. В. Чемезов. – Режим доступа: [www.library.mephi.ru/data/scientificsessions/2008/t15/1-1-7.doc](http://www.library.mephi.ru/data/scientificsessions/2008/t15/1-1-7.doc) (дата обращения 05.05.2018).

78. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів [Електронний ресурс] / А. М. Колот. – Режим доступу: <http://kneu.edu.ua/userfiles/statya.doc> (дата звернення 05.05.2018).

79. Конспект лекцій. Ділова етика. Соціальна відповідальність і економічна етика. Соціальна відповідальність підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrknight.org.ua/ukrknightext/765/6/> (дата звернення 05.05.2018).

80. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.svb.org.ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoi-vidpovidalnosti-biznesu](http://www.svb.org.ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoi-vidpovidalnosti-biznesu) (дата звернення 05.05.2018).

81. Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке / Е. Млоток [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.marketing.spb.ru/resd/m3/index.htm](http://www.marketing.spb.ru/resd/m3/index.htm) (дата обращения 05.05.2018).

82. Муржак Ю. В. Антимонопольне регулювання: світовий досвід та застосування його в Україні [Електронний ресурс] / Ю. В. Муржак, І. П. Бахновська. – Режим доступу: <http://int-konf.org/konf052013> (дата звернення 05.05.2018).

83. Рада конкурентоспроможності України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.compete.org.ua> (дата звернення 05.05.2018).



## ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ

**Адаптація** – це здатність підприємства виявляти цілеспрямовану поведінку, яка пристосовується у складному конкурентному середовищі, а також сам процес такого пристосування.

**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.

**Антимонопольний комітет** – це спеціальне відомство, на яке покладається здійснення державної політики у сфері економічної конкуренції; воно контролює стану 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.

**Антимонопольне регулювання** – це процес обмеження монопольної діяльності, що передбачає безпосереднє державне регулювання на конкретних монополізованих ринках, або діяльності конкретних монопольних утворень шляхом централізованого встановлення кількісних і якісних показників.

**Державна підтримка конкуренції** – це гарантія прав і свобод підприємців, яка дає можливість вільно здійснювати економічну діяльність, забезпечує наявність добросовісної конкуренції та недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції.

**Державне регулювання конкуренції** – це комплекс заходів, засобів та методів, які застосовує держава в особі уповноважених органів з метою попередження та зменшення негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання та посилення позитивних рис конкуренції.

**Діагностика конкурентного середовища** – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності.

**Економічна конкуренція** – змагання між суб'єктами господарювання для здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачеві, суб'єкти господарювання мають змогу вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.

**Індекс Герфіндаля-Гіршмана** – це узагальнюючий показник, який враховує як чисельність підприємств, так і нерівність їх положення на ринку, характеризує рівень монополізації ринку.

**Інтенсивність конкуренції** – це ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші; проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів.

**Конкурентна перевага підприємства** – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця.

**Конкурентна позиція підприємства** характеризується положенням підприємства в певному ринковому сегменті за рахунок більш ефективної реалізації обраної ним конкурентної стратегії порівняно з підприємствами-конкурентами.

**Конкурентне середовище** – це складна економічна категорія, яка характеризує взаємодію окремих суб'єктів господарювання, держави, інститутів колективного захисту, факторів зовнішнього і внутрішнього видів впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та вагомість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.

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

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

**Конкурентоспроможність підприємства** – це його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів.

**Конкурентоспроможність продукції** – це властивість продукції, яка обумовлена наявністю у неї сукупності техніко-експлуатаційних і економічних характеристик, що визначає можливість реального або потенційного задоволення цією продукцією конкретної потреби певного ринку.

**Конкурентостійкість підприємства** – динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї й тієї ж або аналогічної продукції, тобто мова йде про сталість положення на ринку одного виробника стосовно іншого. А також це здатність підприємства протистояти дестабілізаційному впливу факторів зовнішнього середовища порівняно з конкурентами.

**Конкуренція** – це сукупність бізнес-процесів у середовищі діяльності суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво необхідної споживачеві продукції.

**Корпоративна соціальна відповідальність** – це відповідальність керівництва та персоналу підприємства за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка: сприяє сталому розвитку, у т. ч. здоров'ю і добробуту суспільства; зважає на очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність підприємства та практикується в її відносинах.

**Менеджмент якості** – це координована діяльність з управління та керування діяльністю організації стосовно якості.

**Місія конкурентоспроможності підприємства** – це компонента конкурентоспроможності підприємства, яка враховує як ефективне застосування ре-

сурсного і економічного видів потенціалу задля формування і використання конкурентних переваг, так і вплив на забезпечення соціально-економічного розвитку району їх функціонування, ідентифікації спільного задоволення потреб споживачів, налагодження ефективних коопераційних відносин із суб'єктами бізнес-середовища, поліпшення співпраці з органами державного управління, прямими та опосередкованими конкурентами.

**Монополізація** – досягнення суб'єктом господарювання монопольного (панівного) становища на ринку товару, підтримання або посилення цього становища.

**Монопольне становище** – панівне становище господарюючого суб'єкту, яке дає йому змогу самостійно або разом з іншими суб'єктами господарювання обмежувати конкуренцію на ринку певного товару. Монопольним визначають становище суб'єкта господарювання. Частка якого на ринку певного товару перевищує 35 відсотків. Рішення Антимонопольного комітету України може визначити монопольним становище суб'єкту господарювання. Частка якого на ринку певного товару менша за 35 відсотків.

**Монопольна ціна** – ціна, яку встановлює суб'єкт господарювання, що займає монопольне становище на ринку, і яка призводить до обмеження конкуренції і порушення прав споживача.

**Монопольна діяльність** – дії (бездіяльність) суб'єкту (суб'єктів) господарювання за умови монопольного становища на ринку одного суб'єкту (групи суб'єктів) у виробництві та реалізації товарів, а також дії (бездіяльність) органів влади і управління, спрямовані на недопущення, істотне обмеження чи усунення конкуренції.

**Монопольне утворення** – підприємство, об'єднання чи господарське товариство та інше утворення, що займає монопольне становище на ринку.

**Недобросовісна конкуренція** – це діяльність суб'єкта господарювання щодо одержання комерційної вигоди і забезпечення домінантної позиції на товарному ринку шляхом обману споживачів, партнерів, інших підприємств і державних органів.

**Порушення законодавства про захист конкуренції** – це 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 АМК України або їх виконання не в повному обсязі; концентрація без отримання відповідного дозволу органів АМК України у разі, якщо наявність такого дозволу необхідна.

**Потенціал конкурентоспроможності підприємства** – це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу, над сукупністю аналогічних показників підприємств-конкурентів.

**Природна монополія** – стан товарного ринку, за якого задоволення попиту на цьому ринку є ефективнішим за умови відсутності конкуренції внаслідок технологічних особливостей виробництва (у зв'язку з істотним зменшенням

витрат виробництва на одиницю товару в міру збільшення обсягів виробництва), а товари (послуги), що виробляють суб'єкти природних монополій, не можуть бути замінені у споживанні іншими товарами (послугами), у зв'язку з чим попит на цьому товарному ринку менше залежить від зміни цін на ці товари (послуги), ніж попит на інші товари (послуги) (далі – товари).

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

**Ринок товару (товарний ринок)** – сфера обороту товару однієї споживчої вартості, в межах якої визначають монопольне становище.

**Стала конкурентна позиція** – це можливість підтримувати намічену конкурентну позицію на ринку, забезпечувати стабільний високий рівень конкурентоспроможності й ефективно адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища, на які підприємство не може впливати

**Товар** – продукт діяльності (зокрема роботи, послуги, а також цінні папери), призначений для реалізації.

**Технологія забезпечення конкурентних переваг** – це система взаємозалежних елементів, взаємодія між якими забезпечує ефективність забезпечення конкурентних переваг.

**Сертифікат** – це документ, який засвідчує високий рівень якості продукції та її відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO-9004.

**Сертифікація продукції** – це процедура підтвердження відповідності, шляхом якої незалежна від виробника (продавця, виконавця) та споживача (покупця) організація документально засвідчує, що продукція відповідає встановленим вимогам.

**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.

**Стандарт** – це 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.

**Стандартизація продукції** – це діяльність щодо встановлення у нормативних документах певних вимог (норм, правил та характеристик) з метою гарантування: безпеки продукції (послуг) для навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна споживачів; технічної та інформаційної сумісності; взаємозамінності продукції; якості продукції та послуг відповідно до рівня розвитку науки, техніки та технології; єдності вимірів; безпеки господарських об'єктів з урахуванням ризику виникнення природних та техногенних катастроф й інших надзвичайних ситуацій.

**Стратегічний аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства** – це виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

**Управління конкурентоспроможністю підприємства** – це певний аспект менеджменту, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

**Управління конкурентоспроможністю продукції** – це характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що включають переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу.

**Управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства** – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми.

**Управління якістю** – 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»; 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.

**Цінова конкуренція** – це вид конкуренції, який проявляється у зниженні цін на товари без зміни їх якості та властивостей, порівняно з цінами на аналогічну продукцію інших підприємств-аналогів.

**Економічність техніки** – це її властивість, що обумовлює й визначає мінімальну витрату ресурсів при її виробництві й в експлуатації. Економічність нової техніки характеризується розмірами одержуваної економії у витратах на виготовлення й експлуатацію машин в порівнянні із кращими типами існуючих подібних машин.

**Якість товару** – це здатність товару виконувати свої функції, а її рівень є його відносною характеристикою, що ґрунтується на порівнянні показників якості товару й аналога конкурента.

**SWOT-аналіз** – це своєрідна форма стратегічного збалансування, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє встановити систему взаємозв'язків між зовнішнім конкурентним середовищем і внутрішньогосподарським потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

## ЗМІСТ

Передмова.....	3
Учбово-тематичний план дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства».....	6
Програма курсу.....	7
Теоретична частина.....	10
Тема 1. Сучасні теорії конкуренції.....	10
1.1. Сутність економічної конкуренції: предмет, об'єкт дослідження, функції.....	10
1.2. Генезис економічних теорій.....	14
1.3. Види конкуренції. Моделі ринкової економіки.....	16
1.4. Форми і засоби конкуренції.....	22
Тема 2. Державне регулювання конкуренції.....	27
2.1. Сутність, основні елементи, мета та інструментарій державної політики в сфері регулювання конкуренції.....	27
2.2. Характеристика основних світових систем конкурентного законодавства.....	31
2.3. Конкурентна політика України.....	35
Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства.....	40
3.1. Сутність та структура зовнішнього середовища підприємства.....	40
3.2. Особливості конкурентного середовища вітчизняних підприємств..	44
3.3. Методичні основи діагностики конкурентного середовища підприємства.....	46
3.4. Оцінка стратегічного протистояння підприємств-конкурентів...	55
Тема 4. Визначення потенціалу конкурентоспроможності потенціалу підприємства та його складових.....	67
4.1. Сучасні наукові інтерпретації економічного змісту конкурентоспроможності підприємства.....	67
4.2. Основні принципи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.....	71
4.3. Фактори та складові конкурентоспроможності підприємства.....	73
4.4. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.....	76
Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємства.....	85
5.1. Сутність поняття «конкурентні переваги» підприємства.....	85
5.2. Види та джерела формування конкурентних переваг.....	88
5.3. Формування конкурентної переваги підприємства.....	91
5.4. Методика оцінювання конкурентних переваг підприємства.....	96
Тема 6. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства....	100
6.1. Підходи до забезпечення конкурентних переваг.....	100
6.2. Характеристика методів забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	103

6.3. Напрями формування та інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	105
Тема 7. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства... ..	109
7.1. Сутність та властивості технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	109
7.2. Принципи формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	111
7.3. Стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	112
7.4. Стратегії українських підприємств, перспективи реалізації національних конкурентних переваг на міжнародних ринках.....	115
Тема 8. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства.....	121
8.1. Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність продукції».....	121
8.2. Чинники та критерії конкурентоспроможності продукції.....	123
8.3. Принципи та етапи оцінки конкурентоспроможності продукції.....	127
8.4. Методичні підходи та методи оцінки конкурентоспроможності продукції.....	131
8.5. Концепція управління конкурентоспроможністю продукції.....	136
Тема 9. Управління конкурентоспроможністю підприємства.....	146
9.1. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства... ..	146
9.2. Системно-процесний підходи до управління КС.....	149
9.3. Організаційно-економічний механізм забезпечення КС.....	152
Тема 10. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства.....	160
10.1. Корпоративна відповідальність: сутність, типи та види.....	160
10.2. Основні засади концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємства.....	162
10.3. Сучасні моделі корпоративної соціальної відповідальності.....	166
10.4. Організація, напрямки та інструменти забезпечення соціальної відповідальності підприємства.....	171
10.5. Екологічна складова соціальної відповідальності.....	174
Тема 11. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	179
11.1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	179
11.2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	184
11.3. Етапізація розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства.....	188
Тема 12. Оцінювання ефективності моделей управління.....	193

конкурентоспроможністю підприємства.....	
12.1. Моніторинг поточного стану конкурентоспроможності підприємства.....	193
12.2. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства.....	196
12.3. Розробка системи заходів щодо підтримки й розвитку конкурентних переваг.....	199
Практична частина .....	205
Завдання з методичними рекомендаціями на їх розв'язання.....	205
Самостійна робота студентів.....	241
Індивідуальна робота студентів.....	262
Пілотне дослідження.....	262
Індивідуальне завдання по забезпеченню конкурентоспроможності вітчизняного підприємства.....	265
Система поточного контролю знань.....	266
Список рекомендованої літератури з дисципліни.....	306
Глосарій основних термінів і понять.....	312



*Навчальне видання*

ЦИБУЛЬСЬКА Елеонора Іванівна

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Навчальний посібник для студентів,  
які навчаються за спеціальністю  
051 – Економіка

В авторській редакції  
Комп'ютерний набір *Е. І. Цибульська*

Підписано до друку 25.06.18 Формат 60×84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».  
Умов. друк. арк. 18,6. Обл.-вид. арк. 23,0.  
Тираж 300 пр.

*План 2017/18 уч. г., поз. № 2 в переліку робіт кафедри*

Видавництво  
Народної української академії  
Свідоцтво № 1153 от 16.12.2002.

Надруковано у видавництві  
Народної української академії

Україна, 61000, Харків, ГСП, вул. Лермонтовська, 27.