

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ**

ПІДРУЧНИК

Харків 2012



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ
УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

ПІДРУЧНИК

*Затверджено Міністерством освіти і науки,
молоді та спорту України як підручник для студентів
вищих навчальних закладів*

Харків 2012

УДК 658.821
ББК 65.050.9(2)2
З 122

*Затверджено Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України як
підручник для студентів вищих навчальних закладів
(№ 1/11-6540 від 22.07.2011 р.).*

Авторський колектив:

В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик,
О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна

Рецензенти:

*Шинкаренко В.Г., д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту
(Харківський національний автомобільно-дорожній університет)
Іванілов О.С., д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки (Харківський
національний університет будівництва та архітектури)
Яковлев А. І., д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки і маркетингу
(Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»)*

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств:

З 122 Підручник / В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова та ін. –
Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 415 с.
ISBN 978-966-2033-69-4

Головною метою, поставленою авторами при написанні підручника, є систематизація теоретичних, методичних і практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. У підручнику викладено питання конкурентного середовища, стратегії й тактики конкуренції боротьби на ринку, оцінки конкурентоспроможності продукції, підприємства, персоналу, галузі, країни, досліджено підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств і організацій різних типів. Окремий розділ підручника присвячено питанням забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспорту.

Вивчення кожного розділу підручника супроводжується переліком питань для самоконтролю, тестами, практичними завданнями, методичними вказівками до розв'язання практичних завдань.

Підручник може бути корисним студентам, викладачам, керівникам підприємств і організацій усіх форм власності, а також тим, хто прагне оволодіти економічними знаннями в галузі забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

УДК 658.821
ББК 65.050.9(2)2

ISBN 978-966-2033-69-4

©Українська державна академія
залізничного транспорту, 2012

ЗМІСТ

Вступ	9
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи конкуренції ...	11
1.1. Предмет, мета й основні завдання курсу. Поняття конкуренції	11
1.2. Конкуренція і конкурентний ринок. Ринок і ринкові ніші	14
1.3. Роль конкуренції в ринковій економіці. Принцип «невидимої руки» А. Сміта	17
1.4. Форми конкуренції. Захист від несумлінної конкуренції	20
Висновки	24
Питання для самоконтролю	26
Тести для самоперевірки	26
Практичні завдання	32
Розділ 2. Конкурентоспроможність як характеристика фірми, що функціонує в умовах ринку	34
2.1. Поняття конкурентоспроможності країни, регіону, галузі ...	34
2.2. Аналіз підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства, продукції, персоналу	40
2.3. Конкурентостійкість підприємств	46
2.4. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	48
Висновки	55
Питання для самоконтролю	58
Тести для самоперевірки	58
Практичні завдання	64
Розділ 3. Конкурентне середовище фірми	65
3.1. П'ять сил конкуренції	65
3.2. Утримання конкурентних переваг	67
3.3. Детермінанти конкурентного середовища	73
Висновки	79
Питання для самоконтролю	81
Тести для самоперевірки	81
Практичні завдання	86
Методичні вказівки до розв'язання практичних задач	88

Розділ 4. Конкурентна перевага й конкурентні ходи	89
4.1. Формування конкурентної переваги об'єктів	89
4.2. Класифікація і типові фактори конкурентних переваг різних об'єктів	91
4.3. Конкурентні ходи	99
4.3.1. Поняття конкурентного ходу	99
4.3.2. Наступальні конкурентні ходи	100
4.3.3. Захисні конкурентні ходи	105
4.3.4. Зобов'язання	106
Висновки	108
Питання для самоконтролю	111
Тести для самоперевірки	111
Практичні завдання	116
Розділ 5. Стратегії конкуренції підприємств	117
5.1. Загальні стратегії конкуренції, за М. Портером	117
5.2. Ризик у виборі загальної стратегії	124
5.3. Стратегія впровадження нововведень. Стратегія негайного реагування на потреби ринку	128
5.4. Фірми, що „загрузли” на півдорозі	131
5.5. Конкурентні стратегії підприємств у різних галузях	132
5.5.1. Стратегія конкуренції у фрагментованих галузях ...	132
5.5.2. Стратегія конкуренції в новоутворених галузях	134
5.5.3. Стратегія конкуренції в занепадаючих галузях	136
5.5.4. Конкуренція в глобальних галузях	138
5.6. Типізація стратегій конкурентоспроможності	141
Висновки	142
Питання для самоконтролю	145
Тести для самоперевірки	145
Практичні завдання	151
Розділ 6. Методологічні підходи до розроблення та оцінки ефективності стратегій конкурентоспроможності	153
6.1. Методики розроблення стратегій конкурентоспроможності підприємства	153
6.2. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління	156
6.3. Сутність функціонально-вартісного аналізу	159

Висновки	163
Питання для самоконтролю	164
Тести для самоперевірки	165
Практичні завдання	169
Методичні вказівки до розв'язання практичних задач	171
Розділ 7. Основи управління якістю продукції	172
7.1. Сутність якості продукції. Фактори, що впливають на якість продукції	172
7.2. Концепція загального управління якістю. Зарубіжний досвід управління якістю продукції	175
7.3. Показники якості товару	179
7.4. Сутність управління та способи забезпечення якості	185
7.4.1. Стандартизація і сертифікація продукції і підприємства	185
7.4.2. Організація контролю якості продукції	189
7.4.3. Інструменти підвищення якості продукції	190
Висновки	192
Питання для самоконтролю	194
Тести для самоперевірки	195
Приклади розв'язання практичних задач	201
Практичні завдання	204
Методичні вказівки до розв'язання практичних задач	208
Розділ 8. Конкурентоспроможність товару. Методики кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції	210
8.1. Сутність конкурентоспроможності продукції. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності	210
8.2. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції на основі розрахунку одиничних і групових показників	215
8.3. Методика інтегральної оцінки конкурентних переваг об'єкта з позиції системного підходу	222
8.4. Методика оцінки конкурентоспроможності товару на основі його ефективності і ринкових факторів	223
8.5. Визначення конкурентоспроможності продукції з використанням функції бажаності	226

Висновки	227
Питання для самоконтролю	229
Тести для самоперевірки	230
Приклади розв'язання практичних задач	234
Практичні завдання	241
Методичні вказівки до розв'язання практичних задач	246

Розділ 9. Конкурентоспроможність підприємства:

сутність, показники і методи оцінки	247
9.1. Основні принципи, критерії і показники конкурентоспроможності підприємства	247
9.2. Огляд методичних підходів до оцінки конкурентних позицій фірми	250
9.3. Методика аналізу й оцінки конкурентоспроможності організації	253
9.4. Сутність конкурентного статусу фірми. Оцінка рівня конкурентної переваги фірми	254
9.5. Оцінка конкурентоспроможності організацій на основі їхнього статусу з використанням конкурентної карти ринку	258
Висновки	259
Питання для самоконтролю	261
Тести для самоперевірки	262
Приклади розв'язання практичних задач	267
Практичні завдання	278
Методичні вказівки до розв'язання практичних задач	283

Розділ 10. Роль управління в забезпеченні

конкурентостійкості підприємства	284	2
10.1. Вартісний ланцюжок внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві	284	
10.2. Просування товарів і послуг на ринку	293	
10.3. Управління якістю виробу для забезпечення конкурентостійкості підприємства	298	
10.3.1. Кількісна оцінка якісних характеристик виробу	298	
10.3.2. Визначення ціни виробу з підвищеними якісними характеристиками	302	

Висновки	312
Питання для самоконтролю	314
Тести для самоперевірки	315
Розділ 11. Конкуренстоспроможність українських підприємств (організацій) на міжнародних ринках	318
11.1. Стратегії українських підприємств на міжнародних ринках	318
11.2. Проблема інтернаціоналізації української економіки. Міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг	320
11.3. Умови формування світового ринку послуг і його структура. Ринок транспортних послуг	326
Висновки	330
Питання для самоконтролю	333
Тести для самоперевірки	333
Практичні завдання	336
Розділ 12. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспорту	337
12.1. Можливості створення конкуренції на транспортному ринку	337
12.2. Формування конкурентних переваг транспортного підприємства	343
12.3. Інструменти визначення конкурентоспроможності видів транспорту	350
12.4. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств	360
12.5. Оцінка конкурентоспроможності підприємств транспорту та їх продукції	365
12.6. Класифікація стратегій скорочення господарської діяльності	370
12.7. Шляхи підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту	376
Висновки	380
Питання для самоконтролю	383

Тести для самоперевірки	384
Практичні завдання	389
Словник	391
Бібліографічний список	401
Предметний покажчик	410

ВСТУП

У ринкових умовах пріоритетним завданням економічного зростання виступає підвищення конкурентоспроможності підприємств України.

Вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від якості продукції, оптимального підбору номенклатури й асортименту продукції, її конкурентоспроможності, швидкості подачі товару на ринок. Підручник „Забезпечення конкурентоспроможності підприємств” дає теоретичну основу щодо вивчення питань конкурентного середовища, стратегії й тактики конкурентної боротьби на ринку.

Підручник допоможе студентам

зрозуміти:

- що забезпечення конкурентоспроможності є однією зі складових загальної системи управління підприємством, яке функціонує в умовах ринкової економіки;

- свідоме та цілеспрямоване управління конкурентоспроможністю виступає як запорука забезпечення функціонування підприємства за умов конкуренції та як фактор досягнення фірмою успіху в конкурентній боротьбі;

засвоїти:

- основні конкурентні переваги та способи їх досягнення підприємством залежно від ситуації, що складається;

- базові різновиди конкурентних стратегій та відповідні їм ефективні стратегії конкуренції;

- сутність загальної концепції забезпечення конкурентоспроможності та особливості управління конкурентоспроможністю організацій різних типів.

Підручник може бути корисним студентам, викладачам, керівникам підприємств і організацій усіх форм власності. Автори намагалися доцільніше поєднати принципи достатньо високого наукового рівня і доступності для розуміння студентами. Особливістю підручника можна вважати широке використання ілюстративного матеріалу (рисуноків і таблиць), який допомагатиме студентам ліпше сприймати та засвоювати теоретичні і методичні положення дисципліни, особливості

практики забезпечення та оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Структурно підручник складається із 12 розділів. Окремий розділ присвячений питанням забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспорту. Наприкінці кожного розділу наведені для повтору і самопідготовки студентів питання, тестові завдання та задачі.

Підручник підготовлений до публікації авторським колективом Української державної академії залізничного транспорту у такому складі: д-р екон. наук, проф. В.Л. Дикань, канд. екон. наук, доц. Ю.Т. Боровик, канд. екон. наук, доц. О.М. Полякова, канд. екон. наук, доц. Ю.М. Уткіна.

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Предмет, мета й основні завдання курсу. Поняття конкуренції

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

Основне завдання – вивчення конкурентного середовища, конкурентних переваг фірми, конкурентної стратегії, конкурентоспроможності 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. Смітом 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 самої мети. Під конкуренцією розуміється процес змагання між учасниками господарського обороту і ринку, коли жоден з них не може впливати на загальні умови реалізації на ринку даного товару.

Конкурувати – означає вести конкуренцію, суперничати.

Конкурент – суб'єкт, що суперничає з іншими з будь-якого виду діяльності (претендент = суперник).

Щоб глибше зрозуміти сутність конкуренції, наведемо 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 критерії 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 учений **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 процес, що розвивається, мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові напрями маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти.

Г.Л. Азоєв під конкуренцією розуміє суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї самої мети.

А.Ю. Юданов стверджує, що ринкова конкуренція – це боротьба за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться фірмами на доступних їм сегментах ринку.

Р.А. Фатхутдінов визначає конкуренцію як процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для утримання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб у рамках законодавства або у природних умовах.

Під час «застою» **конкуренція** (*concurrentia* – *зіштовхуватися*) – це:

- 1) суперництво, боротьба за досягнення кращих результатів у якій-небудь діяльності;
- 2) боротьба між фірмами (підприємствами) за найбільш вигідні умови виробництва і збуту товарів;

3) боротьба між країнами за джерела сировини, ринки збуту і сфери вкладення капіталу.

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

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

Структурне трактування конкуренції (XIX-XX 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 (Шумпетер, Хайєк).

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

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

Конкуренти (*concurrere – бігти разом*) – це підприємства, що виготовляють такий самий вид продукції, як і інші підприємства в цій 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) у поняття конкуренції часом включається занадто широке коло явищ. Часто конкуренцію визначають як боротьбу (війну) проти усіх. У прагненні охопити одною формулою усі види

конкуренції (внутрішньогалузеву і міжгалузеву, ринкову і позаринкову і т. д.) неминуче втрачається конкретність. Адже термін „конкуренція” є конкретним. Він стосується тільки тієї боротьби, що ведуть фірми, просуваючи на ринок свої товари і послуги;

2) конкуренція ведеться за обмежений обсяг платоспроможного попиту. Саме обмеженість попиту змушує фірми ворогувати одна з одною. Цікаво, що в тих випадках, коли попит практично не обмежений, відносини між фірмами, що пропонують однотипну продукцію, часто бувають схожі на співробітництво, ніж на конкуренцію;

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

Умови виникнення конкуренції:

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

1.2. Конкуренція і конкурентний ринок.

Ринок і ринкові ніші

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. Залежно 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 частини (так звана сегментація ринку).

Так, досить автономним є попит на товари, що мають різну ціну. Ринок розпадається на сегменти від найдешевших до найдорожчих різновидів даного товару або послуги.

Ще складнішою є 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 і/ 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 зберегти 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 зберегти в боротьбі з конкуруючими підприємствами).

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

Справа в тому, що гострі спалахи конкуренції є частиною взаємин фірм-суперників. В інших випадках конкуренція має сховану або потенційну форму.

Економісти виділяють чотири типи ринку (табл. 1.1):

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

Таблиця 1.1

Характерні риси моделей ринку

Характерна риса	Модель ринку			
	Чиста конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Чиста монополія
Кількість фірм	Дуже велика	Багато	Трохи	Одна
Тип продукту	Стандартизований	Диференційований	Стандартизований, диференційований	Унікальний
Контроль над ціною	Відсутній	Частковий, але в дуже вузьких межах	Обмежений взаємною залежністю, значний при таємній змові	Значний
Умови входження в галузь	Дуже легкі, перешкоди відсутні	Порівняно легкі	Наявність істотних перешкод	Заблокований
Нецінова конкуренція	Відсутня	Значна увага приділяється рекламі, торговельним знакам, маркам	Дуже специфічна, особливо при диференціюванні продукції	Переважає реклама зв'язку фірми з громадськими організаціями
Приклади	Сільське господарство	Роздрібна торгівля, виробництво одягу, взуття	Виробництво сталі, автомобілів, сільськогосподарського інвентарю	Міські підприємства загального користування

Незважаючи на те, що кожний ринок має власні унікальні особливості, можна сказати, що конкуренція може бути виражена єдиною аналітичною концепцією, яка

використовується для того, щоб виявити сутність і оцінити її інтенсивність.

1.3. Роль конкуренції в ринковій економіці. Принцип «невидимої руки» А. Сміта

Індивідуальні риси капіталізму:

1) *панування приватної власності* означає, що більшою частиною національного багатства володіють, користуються і розпоряджаються приватні особи, а не суспільство в цілому. При цьому, якщо не порушений закон, ніхто не вправі заборонити власникові розпорядитися своєю власністю, навіть на шкоду загальним інтересам;

2) *воля підприємництва* дає індивідуумові право здобувати ресурси й організувати виробництва за власним розсудом. Підприємець сам вирішує, що саме, у яких кількостях і за допомогою яких технологій буде вироблятися;

3) *суверенітет споживача*: його поведження не обмежене будь-якими «нормами споживання» – все визначається винятково бажаннями і платоспроможністю самого споживача;

4) *пріоритет особистого інтересу*: кожна економічна одиниця робить тільки те, що їй вигідно, і, отже, будь-які процеси в господарстві починають відбуватися тільки тоді, коли вони відповідають інтересам досить могутніх груп людей. Навпаки, навіть усвідомлені суспільні потреби, якщо їхнє задоволення не вигідне нікому конкретно, не мають прямого механізму реалізації і можуть тривалий час ігноруватися;

5) *обмежена роль держави* означає, що суспільство в цілому визнає широкі економічні свободи особи, вважає їх виправданими і не прагне підкорити своєму контролю. Звичайно, держава й в умовах ринку втручається в економіку, однак ані обсяг виробництва, ані його структура і рівень цін у ринковій економіці не встановлюються державою зверху.

Індивідуалізм капіталістичної економіки має позитивні і негативні боки.

Позитивні:

- на базі індивідуалізму розвивається ініціатива і заповзятливість приватних осіб;

- закладається база гнучкості економіки і НТП.

Негативні:

- не стримувані нічим інтереси приватних осіб можуть підірвати нормальний хід функціонування економіки.

Основною перешкодою на шляху несприятливого розвитку подій служить економіка. Найважливішою передумовою її існування є розділення економічної влади: продавець (і покупець) на ринку у виняткових випадках може займати позицію повного монополіста. У більшості випадків аналогічну продукцію пропонує (купує) безліч фірм і приватних осіб. Виникає можливість вибору, що у свою чергу обмежує потенційні економічні зловживання. Фірми змушені постійно активно шукати шляхи удосконалювання своєї продукції, прагнучи обігнати всіх інших у задоволенні запитів клієнтів.

Таким чином, конкуренція є доповненням і противагою індивідуалізму капіталістичної економіки. Якщо особисті інтереси дають найсильнішу мотивацію учасникам господарських процесів, то конкуренція направляє їхню діяльність у сприятливе для всього суспільства русло.

Принцип «невидимої руки» А. Сміта

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

Дійсно, будь-які диспропорції в економіці обертаються або надлишками, або дефіцитами. Конкуренція безжалісно вибраковує фірми, зайняті виробництвом зайвої продукції. Відповідно знижується й обсяг випуску товарів і послуг, що

відкидаються ринком. Компанії, що виробляють дефіцитну продукцію, виявляються «поза конкуренцією».

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

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

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

До **позитивних наслідків** конкуренції можна віднести:

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

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

Негативні наслідки:

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

Однак негативних мотивів, що несе собою конкуренція, значно менше, ніж позитивних.

Конкуренція значно менше зловживає, ніж монополія, своїм положенням в економіці.

1.4. Форми конкуренції. Захист від несумлінної конкуренції

Форми конкуренції:

1) **традиційна (цінова)** – конкуренція шляхом «війни» цін, зниження прейскуранта цін, локальних змін цін, сезонних розпродажів за зниженими цінами, продаж товарів більш високої якості або надання більшого обсягу послуг за діючими цінами, продовження терміну надання кредиту, демпінг;

2) більш ефективна **боротьба за якість товарів**, що запропоновані на ринках;

3) **торговельна (ринкова)** – конкуренція, що здійснюється шляхом до- і післяпродажного обслуговування виробів (сервіс).

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

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

Тобто компетентність, результатом якої є висока ефективність виробництва, забезпечує належну якість продукції, послуг, що надаються клієнтові за прийнятну плату. Іншими словами, змагання переноситься у сферу техніки, технології, організації виробництва та управління.

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

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

До методів несумлінної конкуренції належать:

- 1) неправильне використання (без дозволу правочинної, уповноваженої особи) чужих позначень матеріалів упакування;
- 2) введення в господарський оборот під своїм позначенням (тобто застосувавши свою марку) товарів іншого виробника без його дозволу;
- 3) копіювання зовнішнього вигляду виробу іншого суб'єкта господарювання і введення його в оборот без зазначення виробника копії;
- 4) порівняльна реклама;
- 5) поширення неточних, помилкових даних, пов'язаних з особистістю або діяльністю суб'єкта господарювання, тому що ці дані можуть завдати шкоди його діловій репутації;
- 6) спонукання до відмовлення від установаження договірних зв'язків із суб'єктом господарювання;
- 7) підкуп працівника конкурента на неналежне виконання службових обов'язків (розголошення відомостей, що є таємницею, впровадження у виробництво неперевірених відомостей, що підривають комерційну таємницю);
- 8) порушення законів (економічне, промислове шпигунство; махінації з діловою звітністю; валютні махінації і т. д.).

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

Поняття недобросовісної конкуренції визначається Господарським кодексом України, введеним в дію у 2004 році.

Недобросовісною конкуренцією є неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання, створення перешкод суб'єктам господарювання у процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг у конкуренції,

неправомірне збирання, розголошення та використання комерційної таємниці.

Недобросовісна конкуренція тягне за собою юридичну відповідальність осіб, якщо їх дії мають негативний вплив на конкуренцію на території України, незалежно від того, де вчинено такі дії.

Короткий аналіз порядку **захисту від несумлінної конкуренції** показує, що в закордонних країнах склалися різні підходи до порядку захисту від несумлінної конкуренції. У переважній більшості країн цей захист здійснюється судовими органами (Франція, Німеччина, Швейцарія, Італія). У США існує спеціальний державний орган, що займається розслідуванням випадків несумлінної конкуренції (Федеральна комісія з торгівлі), а остаточне рішення в справі правочинний приймати також тільки суд. І нарешті, лише в окремих країнах, що почали практику боротьби з несумлінною конкуренцією (Угорщина, Китай, Росія), захист здійснюється переважно спеціально створеними для цього адміністративними органами. В Угорщині це Відомство у справах економічної конкуренції, що самостійно виносить рішення за розглянутими ним справами, однак, якщо правопорушення серйозно підриває сумлінність конкуренції, справа може бути передана до суду. Рішення, винесені Відомством, можуть бути оскаржені в судовому порядку. У Китаї створена система органів у галузі промисловості і торгівлі, до компетенції яких входить нагляд і контроль за проявами несумлінної конкуренції в господарській діяльності. Якщо підприємство не згодне з рішенням цього органу, воно може домагатися перегляду справи у вищому органі або поновлення справи в суді.

У Росії захист від несумлінної конкуренції здійснює Міністерство РФ з антимонопольної політики і підтримки підприємництва (федеральний антимонопольний орган). Звертання за захистом до антимонопольного органу не виключає можливості звертання в суд.

Україна належить до останньої групи країн. Захист від несумлінної конкуренції здійснюється в основному шляхом звертання до органів Антимонопольного комітету України. Цей порядок є більш розповсюдженим на практиці в силу низки переваг (оперативність, спрощеність процедури розгляду справ,

професіоналізм працівників антимонопольних органів, відсутність необхідності сплати держмита, судових витрат та ін.). У той же час цей порядок має й істотні недоліки:

1) звертання до антимонопольних органів не надає для потерпілого суб'єкта ніякого матеріального задоволення у вигляді відшкодування збитків, моральної шкоди. Ці способи захисту застосовуються винятково судовими органами;

2) спрощений порядок розгляду справ передбачає значно менший обсяг процесуальних гарантій, ніж це має місце в судочинстві.

Антимонопольне регулювання в розвинутих країнах розрізняється за декількома аспектами:

1) існують розходження в обсязі антитрестовського регулювання, яке охоплюється законодавством;

2) антимонопольне регулювання в різних країнах досить різниться. Якщо в США встановлене правило «per se» щодо багатьох видів обмежувальної підприємницької практики, визнаючи їх незаконними без урахування будь-яких конкретних обставин і аргументів, то, наприклад, у законодавстві ЄС підхід трохи інший: угоди, які суперечать суспільному інтересу, заборонені, однак передбачається ряд винятків;

3) навіть при схожості законодавчої бази антимонопольної політики в різних країнах існують істотні розходження в практиці її здійснення;

4) характер санкцій за порушення антимонопольного законодавства визначається впливом конкурентної політики. Ці санкції різні в різних країнах. Так, якщо в США покаранням за порушення антитрестовського законодавства законодавчо установлені великі розміри штрафів, потрійне відшкодування збитку і тюремне ув'язнення, то в країнах ЄС санкції не є настільки твердими.

Інституціональна структура конкурентного середовища подана в табл. 1.2.

Регулювання конкурентних відносин з боку держави в Україні виявляється за допомогою:

- антимонопольного законодавства, законів, ліцензій, митного законодавства, акцизних зборів, дотацій, пільг, пільгових кредитів, податків;

Інституціональна структура конкурентного середовища

Конкурентне законодавство		Органи державної влади: законодавча влада (ВР), судова влада, виконавча влада (антимонопольний комітет, міністерства і відомства, органи місцевого самоврядування й адміністративно-господарського управління)
Антимонопольні традиції в суспільстві (правила професійної етики в конкуренції для окремих галузей і т. д.)	Конкурентне середовище	Громадські організації захисту конкуренції (Антимонопольний союз) Міжнародні організації у справах захисту конкуренції (СОТ, ЮНКТАД, Міжнародна Рада з питань антимонопольної політики)

- фінансової політики стимулювання конкуренції (НБУ, Мінфін, Мінекономіки), регулювання обсягів і умов надання кредитів, депозитних ставок, динаміки і розмірів доходів суб'єктів ринку;

- державної стандартизації продукції, технології, екології;
- участі держави в господарській діяльності за рахунок визначеної частки підприємств державної власності, капітальних вкладень, держзамовлень, пільгових кредитів;
- регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, воду, землю;
- патентно-ліцензійної діяльності;
- соціального захисту споживачів.

Висновки

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 самої мети. Під конкуренцією розуміється процес змагання між учасниками господарського обороту і ринку, коли жоден з них не може впливати на загальні умови реалізації на ринку даного товару.

У світовій практиці існує таке трактування конкуренції:

1) поведінкове – боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб;

2) структурне – аналіз структури ринку для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку і способу виходу з нього;

3) функціональне – суперництво старого з новим, з інноваціями.

Умовами виникнення конкуренції є наявність на ринку великої кількості виробників продукції (ресурсу), свобода вибору господарської діяльності виробників, відповідність попиту та пропозиції, наявність ринку засобів виробництва.

До позитивних наслідків конкуренції можна віднести рушійну силу диверсифікованості виробництва, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, гнучке пристосування до попиту, високу продуктивність праці, різку активацію інноваційного процесу.

Негативними наслідками конкуренції є перемога одних і поразка інших, використання нечесних методів, надмірна експлуатація природних ресурсів, екологічні порушення.

Існує три форми конкуренції: традиційна (цінова); боротьба за якість товарів; торговельна (сервіс).

Під несумлінною конкуренцією розуміють діяльність суб'єкта господарювання, спрямовану на одержання комерційної влади і забезпечення домінуючого положення на ринку шляхом обману споживачів, партнерів, державних органів та інших суб'єктів господарювання.

Регулювання конкурентних відносин з боку держави в Україні проявляється за допомогою антимонопольного законодавства, фінансової політики стимулювання конкуренції,

державної стандартизації продукції, патентно-ліцензійної діяльності, соціального захисту споживачів.

Питання для самоконтролю

1. Предмет і основні завдання курсу.
2. Що таке конкуренція? Сформулюйте поняття конкуренції та її трактування різними авторами.
3. Назвіть індивідуальні риси капіталізму.
4. Поясніть принцип „невидимої руки” А. Смітта. Які позитивні і негативні наслідки має конкуренція?
5. Які існують форми конкуренції?
6. Назвіть методи несумлінної конкуренції.
7. Як здійснюється захист від несумлінної конкуренції в різних країнах?
8. Як здійснюється регулювання конкурентних відносин з боку держави в Україні?

Тести для самоперевірки

1. Конкуренція – це... (одна правильна відповідь):

- а) процес змагання між учасниками господарського обороту і ринку, коли не один з них не може впливати на загальні умови реалізації на ринку даного товару;
- б) система факторів, що забезпечує реалізацію економічних інтересів підприємства і його структурних підрозділів;
- в) система економічних, господарських зв'язків між суспільством в особі держави і галузями економіки;
- г) немає правильної відповіді.

2. Назвіть позитивні наслідки конкуренції (три правильні відповіді):

- а) захист довкілля;
- б) висока продуктивність праці;
- в) забезпечення соціального захисту населення;
- г) нераціональне використання сировинних ресурсів;
- д) підвищення якості продукції;

е) безперервний процес удосконалення управлінських і виробничих технологій.

3. Назвіть негативні наслідки конкуренції (три правильні відповіді):

- а) можливість використання суб'єктами господарювання нечесних методів конкурентної боротьби;
- б) зниження якості виготовленої продукції;
- в) виснаження природних ресурсів;
- г) підвищення цін на товари;
- д) забруднення довкілля.

4. Ринок – це... (дві правильні відповіді):

- а) система факторів, що забезпечує реалізацію економічних інтересів підприємства і його структурних підрозділів;
- б) елемент ринкового механізму, зв'язаний з формуванням господарських пропорцій на основі суперництва фірм за більш вигідні умови вкладення капіталу, реалізації продукції;
- в) суспільний інститут, що зводить разом покупця і продавця для здійснення ними угоди купівлі-продажу визначеного товару (послуги);
- г) економічні відносини, зв'язані з обміном товарів і послуг, у результаті яких формуються попит, пропозиція і ціна;
- д) немає правильної відповіді.

5. Особливістю ринкової моделі господарювання є (дві правильні відповіді):

- а) розширення прав і обов'язків суб'єктів господарювання;
- б) централізація управління і твердий контроль над діяльністю суб'єктів господарювання;
- в) відсутність прямого втручання в роботу підприємства державних органів управління.

6. З наведеного нижче виділіть риси, властиві командно-адміністративній економіці (дві правильні відповіді):

- а) розширення прав і обов'язків суб'єктів господарювання;
- б) централізоване планування на макро- і мікрорівнях;
- в) свобода вибору діяльності;

г) регулювання зайнятості населення і надання соціального захисту.

7. Охарактеризуйте «ринок покупця» (одна правильна відповідь):

а) наявність великої кількості продавців, що диктують свої умови виробництва, збуту товару;

б) ринок, на якому число продавців настільки незначно, що кожний з них здатний вплинути на загальний обсяг пропозиції і ціну товару (послуги);

в) наявність великої кількості покупців, що визначають умови виробництва і збуту товару.

8. Охарактеризуйте «ринок продавця» (одна правильна відповідь):

а) наявність великої кількості продавців, що диктують свої умови виробництва, збуту товару;

б) наявність великої кількості покупців, що визначають умови виробництва і збуту товару;

в) ринок, на якому число продавців настільки незначно, що кожний з них здатний вплинути на загальний обсяг пропозиції і ціну товару (послуги).

9. Дайте визначення монополії (одна правильна відповідь):

а) ринок, на якому виступає лише один покупець товару, послуги;

б) ринок, на якому кілька фірм продають стандартизовані або диференційовані товари;

в) ринок, на якому число продавців настільки незначне, що кожний з них здатний вплинути на загальний обсяг пропозиції і ціну товару (послуги);

г) наявність на ринку великого числа незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його;

д) немає правильної відповіді.

10. Що таке олігополія (дві правильні відповіді):

а) ринок, на якому число продавців настільки незначне, що кожний з них здатний вплинути на загальний обсяг пропозиції і ціну товару (послуги);

б) ринок, на якому кілька фірм продають стандартизовані або диференційовані товари;

в) наявність на ринку великого числа незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його;

г) ринок, на якому виступає лише один покупець товару, послуги;

д) немає правильної відповіді?

11. Визначення досконалої конкуренції передбачає, що (одна правильна відповідь):

а) фірми, що працюють у галузі, реалізують стандартні товари;

б) існує значний контроль над ціною;

в) вхід на ринок товару обмежений;

г) усі відповіді правильні.

12. Сукупність ринкових сегментів, для яких підходять товари і/або послуги, виготовлені даною фірмою, називається ... (одна правильна відповідь):

а) реалізованою нішею;

б) фундаментальною нішею.

13. Реалізована ніша фірми – це (одна правильна відповідь):

а) те саме, що і фундаментальна ніша фірми;

б) частина фундаментальної ніші фірми, що їй вдається удержати в боротьбі з конкуруючими підприємствами;

в) сукупність ринкових сегментів, для яких підходять товари і/або послуги, вироблені даною фірмою;

г) немає правильної відповіді.

14. Конкуруючими фірмами називаються фірми, у яких... (одна правильна відповідь):

а) фундаментальні ніші цілком збігаються;

- б) реалізовані ніші цілком збігаються;
- в) фундаментальні ніші збігаються частково;

- г) фундаментальні ніші цілком або частково збігаються;
- д) реалізовані ніші збігаються частково;
- е) реалізовані ніші цілком або частково збігаються;
- ж) фундаментальні і реалізовані ніші збігаються.

15. Назвіть умови виникнення конкуренції (чотири правильні відповіді):

- а) наявність на ринку великої кількості незалежно діючих виробників якої-небудь конкретної продукції або ресурсу;
- б) прогресивна нормативно-законодавча база;
- в) відповідність попиту та пропозиції;
- г) наявність ринку засобів виробництва.
- д) пріоритет особистого інтересу;
- е) майнова відособленість суб'єктів господарювання;
- ж) свобода вибору господарської діяльності виробників.

16. Охарактеризуйте поведінкове трактування конкуренції (одна правильна відповідь):

- а) аналіз структури ринку для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку і способу виходу з нього;
- б) суперництво старого з новим, з інноваціями;
- в) боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб;
- г) немає правильної відповіді.

17. Охарактеризуйте структурне трактування конкуренції (одна правильна відповідь):

- а) аналіз структури ринку для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку і способу виходу з нього;
- б) суперництво старого з новим, з інноваціями;
- в) боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб;
- г) немає правильної відповіді.

18. Укажіть, який із трьох підходів до визначення конкуренції використовується при визначенні ролі конкуренції в ринковій економіці (одна правильна відповідь):

- а) поведінковий;
- б) структурний;
- в) функціональний.

19. Укажіть, який із трьох підходів до визначення конкуренції використовується при вивченні ступеня монополізації ринку (одна правильна відповідь):

- а) поведінковий;
- б) структурний;
- в) функціональний.

20. Які існують форми конкуренції (три правильні відповіді):

- а) цінова конкуренція;
- б) торговельна (ринкова) конкуренція;
- в) монополістична конкуренція;
- г) диверсифікованість виробництва;
- д) боротьба за якість пропонованих на ринку товарів?

21. До цінової конкуренції належать (дві правильні відповіді):

- а) продаж товарів більш високої якості;
- б) продаж товарів більш високої якості за діючими цінами;
- в) зниження терміну споживчого кредиту;
- г) післяпродажне обслуговування товарів.

22. До нецінової конкуренції належать (одна правильна відповідь):

- а) продаж товарів більш високої якості;
- б) продаж товарів більш високої якості за діючими цінами;
- в) зниження терміну споживчого кредиту;
- г) післяпродажне обслуговування товарів.

23. Суперництво в якій-небудь діяльності між окремими особами, зацікавленими в досягненні однієї і тієї самої мети, називається... (одна правильна відповідь):

- а) промисловим шпигунством;
- б) комерційною таємницею;
- в) конкуренцією;
- г) співробітництвом.

24. До несумлінної конкуренції належать... (три правильні відповіді):

- а) відсутність товарної марки;
- б) розголошення відомостей, що є комерційною таємницею;
- в) ненадання післяпродажного обслуговування товару;
- г) продаж товару без сертифіката якості;
- д) порівняльна реклама;
- е) введення в господарський оборот під своїм позначенням товарів іншого виробника.

25. Чи є правильним таке твердження: «В умовах ринкової економіки виробники, переслідуючи власні інтереси, одночасно реалізують і інтереси всього суспільства»:

- а) так;
- б) ні?

Практичні завдання

Завдання 1

Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Вихідні дані	
Термін	Визначення
1	2

а) конкуренція	1. Наявність великої кількості продавців, що диктують свої умови виробництва, збуту товару
----------------	--

Продовження табл. 1.3

1	2
б) ринок	2. Сукупність ринкових сегментів, для яких підходять товари і/або послуги, вироблені даною фірмою
в) традиційна конкуренція	3. Суспільний інститут, що зводить разом покупця і продавця для здійснення ними угоди купівлі-продажу визначеного товару
г) ринок продавця	4. Конкуренція, що здійснюється шляхом до- і післяпродажного обслуговування виробів
д) торговельна (ринкова) конкуренція	5. Суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним
е) ринок покупця	6. Боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб
ж) структурний підхід до трактування конкуренції	7. Конкуренція шляхом зниження преїскуранта цін, сезонних розпродажів за зниженими цінами, продаж товарів більш високої якості або надання більшого обсягу послуг за діючими цінами, продовження терміну надання кредиту
и) поведінковий підхід до трактування конкуренції	8. Процес змагання між учасниками господарського обороту і ринку, коли не один з них не може впливати на загальні умови реалізації на ринку даного товару
к) функціональний підхід до трактування конкуренції	9. Аналіз структури ринку для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку (форми ринку) і способу виходу з нього
л) фундаментальна ніша	10. Наявність великої кількості покупців, що визначають умови виробництва і збуту товару

Завдання 2

Охарактеризуйте за визначеними рисами моделей ринку (див. табл. 1.1) такі підприємства:

- а) продуктовий супермаркет;
- б) залізниця;
- в) фірми з ремонту оргтехніки;

г) молокозавод.

Література [1, 2, 3, 4, 5, 6, 13, 33, 34, 44, 49, 62, 85, 87, 95].

Розділ 2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК ХАРАКТЕРИСТИКА ФІРМИ, ЩО ФУНКЦІОНУЄ В УМОВАХ РИНКУ

2.1. Поняття конкурентоспроможності країни, регіону, галузі

У наш час в економічній літературі існує досить велика кількість визначень і способів оцінки конкурентоспроможності (КС). Конкурентоспроможність взагалі як соціально-економічна категорія – це спроможність, уміння досягати законним шляхом найвищих економічних та соціальних переваг.

Дотепер в економічній літературі продовжуються дискусії на вибір базового поняття і базового рівня конкурентоспроможності.

Щоб повніше зрозуміти суть проблеми, виділимо кілька важливих наслідків цього положення.

1. Конкурентоспроможність включає три основні складові. Перша жорстко пов'язана з виробом як таким і значною мірою зводиться до якості. Друга пов'язана як з економікою створення збуту і сервісу товару, так і з економічними можливостями й обмеженнями споживача. Третя відбиває все те, що може бути приємно чи неприємно споживачу як покупцю, людині, члену тієї чи іншої соціальної групи і т. д.

2. Покупець — головний оцінювач товару. А це призводить до дуже важливої в ринкових умовах істини: всі елементи конкурентоспроможності товару повинні бути настільки очевидними потенційному покупцю, щоб не могло виникнути найменшого сумніву чи іншого тлумачення щодо будь-якого з них.

3. Як відомо, кожен ринок характеризується «своїм» покупцем. Тому споконвічно неправомірною є ідея про деяку абсолютну, не пов'язану з конкретним ринком, конкурентоспроможність.

Отже, конкурентоспроможність — це не показник, рівень якого можна обчислити для себе і для конкурента, а потім перемогти. Насамперед — це філософія роботи в умовах ринку, орієнтована:

- на розуміння нестатків споживача і тенденції їх розвитку;
- знання поведінки і можливостей конкурентів;
- знання стану і тенденцій розвитку ринку;
- знання навколишнього середовища і його тенденцій;
- уміння створити такий товар і так довести його до споживача, щоб споживач віддав перевагу саме йому.

Поняття конкурентоспроможності інтерпретується та аналізується залежно від економічного об'єкта, який розглядається. Розрізняють конкурентоспроможність продукції, персоналу, підприємства, галузі, регіону, країни (нації). Безумовно, критерії, характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на різних рівнях мають свою специфіку.

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

Конкурентоспроможність країни. Порівняльний аналіз понять конкурентоспроможності країни та існуючих методик оцінки її рівня дозволяє зробити такі висновки:

1) поняття конкурентоспроможності держави має як досить широке тлумачення («ступінь можливості країни за умови вільного і справедливого ринку робити товари і послуги» — Комісія з промислової конкурентоспроможності при Президенті США), так і достатньо вузьке тлумачення («економічна можливість розплачуватися за отримані засоби» — Всесвітній банк розвитку, «продуктивність» — М. Портер);

2) показники оцінки конкурентоспроможності країни найчастіше не мають ідентичної бази для порівняння і використовуються авторами довільно (часто за відсутності вихідних даних по країнах за даний рік використовуються дані більш раннього періоду);

3) у якості критеріїв для порівняння деяких показників використовуються експертні оцінки, що знижує ступінь об'єктивності.

Отже, враховуючи існуючі підходи щодо трактування цього показника, **конкурентоспроможність країни (нації)** – це сукупність економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових та інших можливостей країни, що реалізовані в товарах і послугах і успішно протистоять закордонним конкурентним товарам і послугам на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Одним зі способів вимірювання рівнів конкурентоспроможності країн світу є складання рейтингу глобальної конкурентоспроможності за методиками Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) та Міжнародного інституту розвитку менеджменту в Лозанні (IMD).

Всесвітній економічний форум у 1979 р. почав розраховувати глобальний рейтинг конкурентоспроможності країн, до якого Україна була включена лише у 1997 р. Індекс глобальної конкурентоспроможності (індекс ВЕФ) – показник синтетичний. На одну третину він складається зі статистичних даних, на дві третини – з експертних оцінок. Індекс глобальної конкурентоспроможності IMD будується на базі зворотного співвідношення: дві третини – офіційна статистика, третина – оцінки експертів. Також він відрізняється від показника ВЕФ більшою кількістю критеріїв оцінювання і меншим числом країн, що порівнюються. До щорічного рейтингу конкурентоспроможності країн Інституту розвитку менеджменту Україна увійшла у 2007 р.

За означеними методиками індекс конкурентоспроможності країн оцінюється за багатьма критеріями, у тому числі за «якістю» уряду (рівень податків, бюджетних витрат, компетентність уряду); ступенем розвитку фінансової системи; якістю інфраструктури; рівнем розвитку технологій; рівнем менеджменту на підприємствах; співвідношенням між ціною і якістю трудових ресурсів; ступенем безпеки бізнесу і т. д.

У 2006 р. за рівнем конкурентоспроможності розглядалися 125 країни світу, перші місця – Швейцарія, Філіппіни, Швеція, Данія, Сінгапур, Україна – 78 місце, Ангола – 125. Росія займає

62 місце. За даними 2003 р., з розглянутих 80 країн Росія – на 65 місці, Україна – 77, Гаїті – 80. У 2007 і 2008 рр. країна займала 73 і 72 місця зі 131 і 134 країн відповідно, а до 2010 р. Україна „опустилася” на 82-е місце. У 2009 р. в рейтингу було 133 країни, перші місця посіли Швейцарія, США, Сінгапур, Швеція і Данія, Росія зайняла 63-е, Бурунді – на останньому місці.

Конкурентоспроможність регіону. Наростання тенденцій регіональної інтеграції у світовій економіці призводить до зростання необхідності чіткого визначення поняття «конкурентоспроможність регіону».

Порівняльний аналіз понять конкурентоспроможності регіону дозволяє констатувати, що найчастіше конкурентоспроможність регіону розглядають як «здатність створювати умови на внутрішніх і зовнішніх ринках» або «продуктивність використання ресурсів».

Так, наприклад, за А.З. Селезньовим, конкурентоспроможність регіону — це обумовлене економічними, соціальними, політичними й іншими факторами положення регіону і його окремих товаровиробників на внутрішньому і зовнішньому ринках, відбиване через показники (індикатори), що адекватно характеризують такий стан і його динаміку.

Разом з тим швидкість змін у світовій економіці і зміна значущості факторів, що впливають на економічне зростання, вимагають уточнення поняття конкурентоспроможності регіону, виходячи з такого:

1) із усіх видів регіональних ресурсів, що забезпечують економічне зростання, найбільше значення для рівня конкурентоспроможності регіону відповідно до тенденцій розвитку світової економіки мають інноваційні, інтелектуальні й інвестиційні ресурси;

2) наявність і рівень використання наявних регіональних ресурсів мають сприяти нарощуванню регіонального потенціалу на основі наукомістких, високотехнологічних виробництв і виробництв із високою доданою вартістю;

3) швидкість нарощування регіонального потенціалу повинна забезпечувати стійкі темпи зростання внутрішнього

регіонального продукту, якості життя населення на рівні світових значень.

Отже, під **конкурентоспроможністю регіону** будемо розуміти його здатність створювати товари і послуги, що відповідають вимогам внутрішніх і світових ринків, і забезпечувати умови нарощування регіональних ресурсів для зростання потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

За аналогією з методикою Всесвітнього банку, благополуччя регіону може бути оцінене за чотирма основними показниками у розрахунку на душу населення:

- розмір валового регіонального продукту (ВРП);
- величина виробничих ресурсів (основні фонди і т. д.);
- величина природних ресурсів;
- величина людських ресурсів (рівень освіченості).

З огляду на нинішню економічну ситуацію в Україні, важливого значення набуває забезпечення в національній економіці відтворювального процесу на сучасній технологічній та інноваційній основі, що вимагає інвестицій. Тому варто додати до названих вище таку характеристику, як рівень прямих інвестицій в економіку регіону.

Конкурентоспроможність регіону може визначатися рівнем життєзабезпечення населення на основі міжнародних та інших стандартів, а також на підставі інших показників та індикаторів.

Розвиток конкурентоспроможності регіону, як і країни в цілому, здійснюється за такими чотирма стадіями: конкуренція на основі факторів виробництва — конкуренція на основі інвестицій — конкуренція на основі нововведень — конкуренція на основі багатства. Перші три стадії забезпечують економічне зростання, остання обумовлює застій і спад.

У 2008 р. ВЕФ спільно з фондом Ефективного управління обнародував перше дослідження конкурентоспроможності окремих регіонів України. Північний і центральний регіони країни представляли Київ, Сумська, Полтавська, Вінницька і Черкаська області. Східний регіон включав Дніпропетровську і Донецьку області, західний – Львівську, Хмельницьку області і Закарпаття. На півдні ВЕФ вивчав бізнес-середовище Криму і Херсонської області.

Саме ці області, на думку ВЕФ, репрезентативно представляють "різні економічні структури і культурні особливості". Оцінка регіонів проводилася за 12 критеріями, зокрема за рівнем розвитку інфраструктури; фінансового ринку; ринку праці, товарів і послуг; макроекономічної стабільності; охорони здоров'я та освіти.

Абсолютним лідером конкурентоспроможності в Україні визнаний Київ, показник якого (4,25 бала) відповідає рівню Хорватії. Дещо відстає Дніпропетровська область (4,24), випереджаючи Кіпр.

Високі оцінки надані західним областям: Закарпаття випереджає за розвитком Туреччину, Хмельницька область – Бразилію, Львівська – на рівні з Росією. Несподівано низькою виявилася конкурентоспроможність Донецької області – її бал 4,07 є середнім по Україні й збігається з рівнем Сумської області. Гірші показники у Крима (3,99), Полтавської (4,02), Вінницької (3,98), Херсонської (3,9) і Черкаської (3,85) областей. Рівень останньої ненабагато випереджає Вірменію і поступається Боснії і Герцеговині.

Ці результати дещо відрізняються від даних Держкомстату за притоком прямих іноземних інвестицій (ПІІ), що відображають інтерес інвесторів до регіонів України. На 1 квітня 2008 р. найбільшу частку в обсязі ПІІ мали Київ (34,4 %) і Дніпропетровська (9,4 %) область. Але Закарпатська, Львівська, Хмельницька і Сумська області мали незначну частку інвестицій – 1,1 %, 2,7 %, 0,4 % і 0,6 % відповідно – очікувану доходність проекту. Таким чином, більш висока конкурентоспроможність не завжди сприяє притоку інвестицій.

Конкурентоспроможність галузі. У зв'язку з відсутністю чіткого поняття досить часто за конкурентоспроможні галузі видають або «галузі спеціалізації» (у тому числі міжнародної), або «домінуючі галузі» (які мають високу питому вагу в структурі економіки).

Разом з тим, на думку авторів В. Іванець, А. Резника, на світових ринках конкурують не галузі, а товари, що базуються на макротехнологіях (технологіях, що дозволяють створювати великі виробничі вироби, які характеризуються великою

капіталомісткістю, обумовленою у свою чергу наукомісткістю і матеріалоємністю).

Та сама продукція галузі може мати різний рівень конкурентоспроможності в тій або іншій країні залежно від функціональних задач, що розглядаються (продуктивність, швидкість, простота експлуатації, що дозволяє застосовувати низькокваліфіковану, дешеву робочу силу і т. д.).

Отже, конкурентоспроможність галузі визначається наявністю технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту продукції високої якості, що задовольняє потреби конкретних груп споживачів.

2.2. Аналіз підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства, продукції, персоналу

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

Існують **два основних підходи** до визначення конкурентоспроможності підприємства:

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

2) системний підхід.

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

Відповідно до цього підходу під конкурентоспроможністю підприємства розуміють:

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

- відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як

за ступенем задоволення товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності;

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

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

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

Крім того, при визначенні терміну конкурентоспроможності підприємства існує його різне тлумачення відносно змісту визначення. Так, розрізняють такі визначення конкурентоспроможності підприємства з позицій різних суб'єктів господарювання:

- *для споживачів* — здатність задовольняти їх потреби на основі виробництва товарів і послуг, що мають перевагу над конкурентами за визначеним набором параметрів;
- *для конкурентів* — здатність виготовляти товари і послуги, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, та створювати умови зростання потенціалу конкурентоспроможності;

- для інвесторів — здатність використовувати ресурси підприємства для динамічного розвитку і розширення ринків збуту, збільшення ринкової вартості підприємства;
- для суб'єктів ринку — партнерів (галузь, регіон, держава) — здатність виробляти конкурентну продукцію і створювати умови зростання потенціалу конкурентоспроможності на основі інноваційних факторів зростання.

Крім того, на поняття «конкурентоспроможність підприємства» впливає і той факт, що само підприємство може виступати як:

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

Під **конкурентоспроможністю товару** розуміють:

- 1) сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечують задоволення конкретної потреби покупця;
- 2) відносну характеристику товару, що відображає його відмінність у кращий бік від товару фірми-конкурента;
- 3) витрати на виробництво, реалізацію й експлуатацію (споживчу вартість) товару.

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

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

Категорії конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції відрізняються за своєю сутністю:

1) оцінка конкурентоспроможності продукції застосовується до кожного конкретного її виду, а конкурентоспроможність підприємства охоплює всю номенклатуру продукції, що випускається, динаміку її структури, всі види виробничо-господарської діяльності підприємства;

2) визнання конкурентоспроможності товару і виробника здійснюється на ринку. У той же час оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства здійснюється не тільки споживачем, але й ним самим. Саме підприємство-виробник вирішує питання про доцільність виробничо-господарської діяльності в конкретних умовах. При оцінці ж конкурентоспроможності товару споживача не цікавить рівень витрат і ефективність виробничо-господарської діяльності виробника;

3) товар і підприємство мають різні часові періоди свого життєвого циклу.

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

Конкурентоспроможність персоналу – це вміння кожного з працівників і всіх разом, як одне ціле, швидко й ефективно сприймати і реалізовувати різні новинки на стадіях життєвого циклу продукції; це вміння створювати вироби, які відповідають усім вимогам споживача з найменшими витратами всіх видів ресурсів.

Під **рівнем конкурентоспроможності робочої сили** розуміють показник, що характеризує частку конкурентоспроможного населення в чисельності економічно активного.

Рівень конкурентоспроможності робочої сили K визначається за формулою

$$K = \frac{K_H}{E_{AH}}, \quad (2.1)$$

де K_H – чисельність конкурентоспроможного населення;
 $EАН$ – чисельність економічно активного населення.

Орієнтована шкала оцінки рівня конкурентоспроможності робочої сили наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Орієнтована шкала оцінки рівня конкурентоспроможності
робочої сили

%	Рівень конкурентоспроможності
0-20	критичний
20-40	низький
40-60	недостатній
60-80	достатній
80-100	високий

Критерій конкурентоспроможності визначається стабільністю місця на своєму ринку підприємства і його продукції, а також рівнем продажі продукції підприємства на ринках.

Для досягнення цього критерію треба перенести центр уваги роботи при вирішенні проблем на створення насамперед конкурентоспроможних персоналу та підприємства. А в цьому тандемі пріоритет повинен віддаватися персоналу, оскільки саме в людях зосереджується конкурентоспроможна сила підприємства. Тільки в цьому випадку персонал і підприємство зможуть гнучко й ефективно реагувати на запити різних споживачів, задовольняючи їх високі вимоги до тієї або іншої продукції.

З цього можна зробити висновок: у багатогранній практичній діяльності з досягнення конкурентоспроможності акценти повинні бути розставлені таким чином:

- конкурентоспроможність персоналу;
- конкурентоспроможність підприємства;
- конкурентоспроможність продукції (одержана як похідна перших двох).

Отже, дослідження понятійного апарату конкурентоспроможності дозволило зробити такі висновки:

1. Поняття конкурентоспроможності модифікується в залежності від цілей і задач дослідників; вимог суб'єктів ринкових відносин і масштабів діяльності.

2. Поняття конкурентоспроможності найчастіше орієнтовані на оцінку рівня на сучасний момент часу без урахування факторів, що визначають потенціал її зростання.

3. Поняття конкурентоспроможності не мають строгої ієрархії за рівнями управління (підприємство, галузь, регіон, держава) у зв'язку з ізольованістю досліджень і відсутністю системного розуміння значущості конкурентоспроможності суб'єктів ринку.

4. Поняття конкурентоспроможності для окремих суб'єктів ринку не відповідає методикам її оцінки. Це призводить до непорівнянності параметрів і критеріїв, що спотворюють реальний рівень конкурентоспроможності.

Все це ускладнює дослідження конкурентоспроможності, а також призводить до неможливості:

- виробити систему типових управлінських рішень тактичного і стратегічного характеру соціально-економічними системами більш високого рівня (галузь, регіон, держава) для підвищення рівня і нарощування потенціалу конкурентоспроможності підприємства, продукції;

- погодити механізми взаємодії різних суб'єктів ринку при формуванні конкурентних переваг і посиленні позицій на різних видах ринків (регіональних, міжрегіональних, міжнародних).

Відповідно до цього, на нашу думку, для узгодження дій різних виробників і різних рівнів управління при розробленні і прийнятті рішень має бути сформований єдиний понятійний і методичний апарат, що дозволяє робити оцінку

конкурентоспроможності кожного суб'єкта ринку, з одного боку, ізольовано один від одного, з іншого – у системі ієрархії рівнів управління.

2.3. Конкурентостійкість підприємств

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

Конкурентоспроможність може бути забезпечена у випадку присутності на ринку двох чи більше підприємств, що виготовляють ідентичну продукцію або продукцію-замінник.

Конкурентостійкість є узагальнюючим показником, що реально відображає результати роботи.

Конкурентостійким залишається таке підприємство, яке створює передумови для забезпечення стійкості в майбутньому, щоб зберегти свої індивідуальні витрати на рівні суспільно необхідних або знизити їх, передбачаючи у відпускній ціні продукції чи послуг нормативну величину прибутку замість наднормативної, котру воно одержувало в умовах монополії.

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

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

Конкурентоспроможність визначає конкурентостійкість підприємства, тобто чим більші потенційні і реальні можливості фірми з випуску конкурентоспроможної продукції, тим більше буде її конкурентостійкість.

Конкурентостійкість характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї і тієї самої або аналогічної продукції, тобто стабільність положення на ринку одного виробника стосовно іншого. Специфіка їхніх відносин полягає в тому, що теоретично таких відносин нема і навіть не

повинно бути, але фактично вони існують. Показником цього є той стійкий інтерес, який сторони виявляють одна до одної, насторожене спостереження за всіма діями фірми-суперника не тільки на ринку, але й у самій фірмі (промислове шпигунство).

Конкурентостійкість підприємства визначається двома елементами:

О конкурентоспроможністю товару або товарної маси, що у динаміці характеризує ступінь задоволення попиту;

О ефективністю виробництва й управління.

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

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

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

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

Рівень конкурентних можливостей визначається таким чином:

- по-перше, одержанням згоди провідних міжнародних фірм не тільки купувати у підприємства продукцію, але й активно співпрацювати на взаємовигідних партнерських умовах. Саме так формується сучасний потенціал підприємства і підвищуються його конкурентні можливості;

- по-друге, оцінка рівнів конкурентоспроможності і відповідно ефективності діяльності виробників повинна здійснюватися в контексті вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності споживачів їх продукції;

- по-третє, найважливішою передумовою підвищення конкурентоспроможності та стабільності діяльності підприємства є сучасний і правильний вибір конкурентних стратегій на ринку,

продуктів і технології, яка б відповідала рівню мінливості середовища.

2.4. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

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

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

До кола показників, які визначають конкурентоспроможність фірм, включаються:

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

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

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

За принципом спеціалізації похідні фактори поділяють на дві групи:

1) загальні (сучасна інфраструктура, висококваліфікований (високооплачуваний) персонал, зацікавлений в тому, щоб працювати на даній фірмі, системи інформаційного забезпечення і т. д.);

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

Спеціалізовані фактори утворюють більш ґрунтовну і довгострокову основу для конкурентної переваги, ніж загальні фактори. Загальні фактори дають переваги обмеженого характеру, які 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 менш розповсюдженими, вони потрібні, як правило, для більш досконалих видів конкурентної переваги. Це робить їх неодмінною умовою відновлення.

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

- 1) зовнішні;
- 2) внутрішні.

Зовнішні фактори – це ті, вплив на які з боку фірми є неможливим або вкрай обмеженим. **Внутрішні фактори** – це такі, вплив яких на конкурентостійкість підприємства цілком або значною мірою залежить від самого підприємства.

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

- загальнополітичну ситуацію в країні;

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

Усі перераховані вище фактори взаємно доповнюють один одного, але іноді діють у протилежних напрямках. Кожний з них може виявити вирішальний вплив на конкурентостійкість підприємства. Цей вплив може змінюватися залежно 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 значною мірою залежить від самого підприємства, **належать:**

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

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

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

Класифікація факторів конкурентної переваги наведена на рис. 2.1.

До найбільш важливих факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції і послуг, а отже, на конкурентоспроможність і конкурентостійкість підприємств, належать:

- якість товарів і послуг;
- ціна товарів і послуг;
- рівень кваліфікації персоналу і менеджменту;
- технологічний рівень виробництва;
- можливість доступу до джерел фінансування.

Розглянемо їх детальніше.

1. Якість товарів і послуг. Якість – це здатність товару виконувати свої функції, відповідати стандартам і задовольняти потреби покупців. Традиційно низька якість українських товарів – це не наслідок національної неспроможності українців створювати і робити якісну продукцію. Немає ніяких серйозних причин, щоб не удосконалити або не створити принципово новий продукт, що відповідає вимогам ринку. Якщо ж рівень розвитку інженерно-конструкторської служби підприємства не дозволяє створити конкурентоспроможний продукт власними силами, то ніщо не заважає звернутися до інших підприємств, що лідирують на ринку, із пропозицією про придбання ліцензії.

Однією з найпоширеніших причин неспроможності українських підприємств виготовляти якісну і конкурентоспроможну продукцію є застаріле технологічне устаткування. З іншого боку, підприємство, що не володіє

необхідним технологічним устаткуванням сьогодні, може замовити виробництво потрібних деталей і вузлів іншим виробникам, що мають відповідне устаткування.

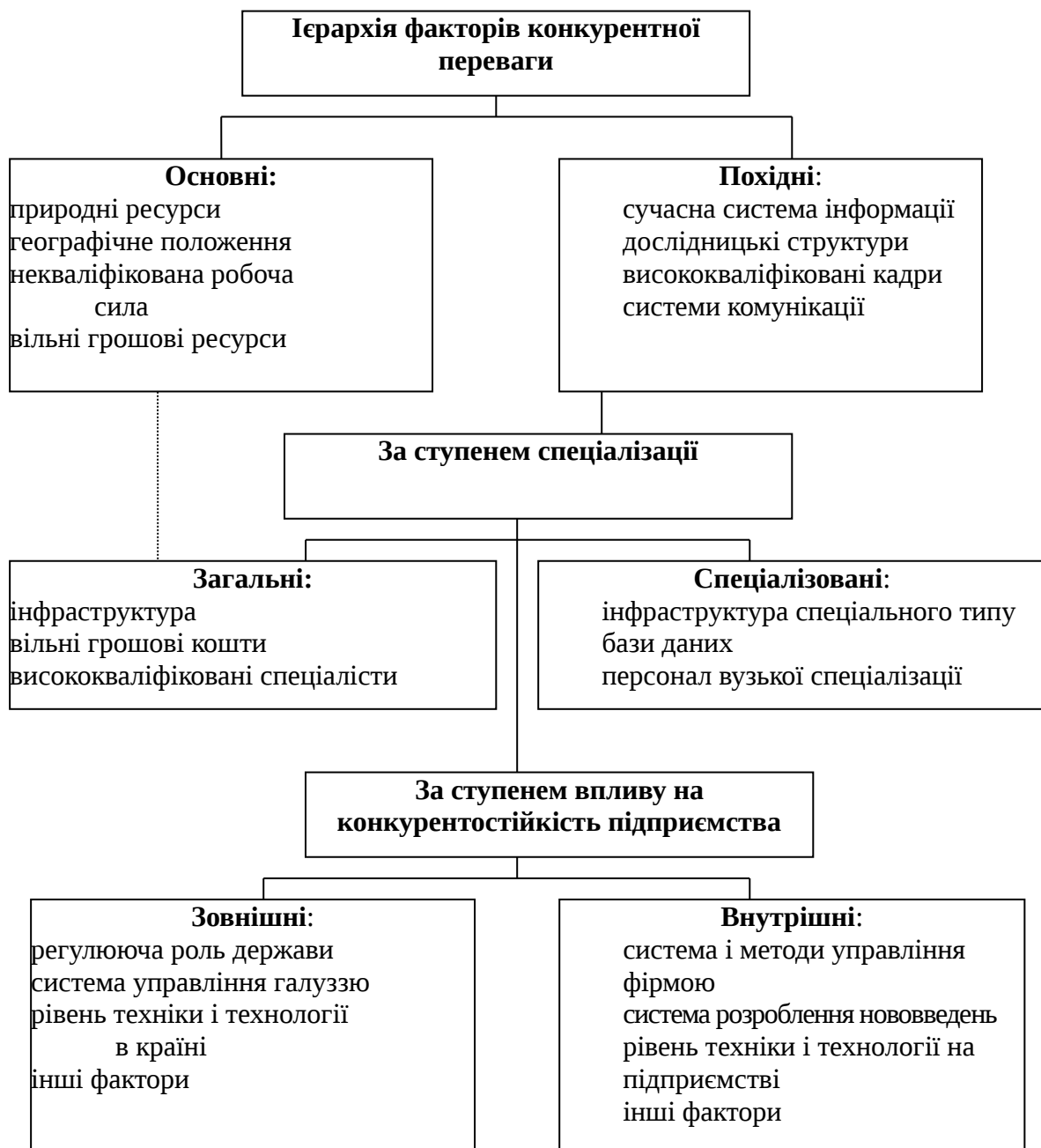


Рис. 2.1. Класифікація факторів конкурентної переваги

Забезпечення контролю якості продукції на всіх стадіях її виробництва також є не стільки технічною проблемою, скільки організаційно-управлінською. На ринку України присутні консультаційні компанії, які успішно надають послуги з підготовки підприємства і впровадження систем управління якістю.

В Україні існує величезний незатребуваний інноваційний потенціал, що може служити джерелом ідей і нових продуктів для промисловості. Однак прикладів ефективного співробітництва вчених і промисловців практично немає. Причина в тім, що в нашій країні недостатньо розвинуті механізми венчурного фінансування.

2. Ціна товарів і послуг. Ціна – грошове вираження вартості товару, економічна категорія, що служить для непрямого вимірювання величини суспільно необхідного робочого часу, витраченого на виробництво товару.

Стратегія ціноутворення фірми в основному визначається рішеннями відносно її поведінки на ринку:

- забезпечення виживаності;
- максимізація поточного прибутку;
- завоювання лідерства за показниками частки ринку;
- завоювання лідерства за показниками якості товару.

3. Рівень кваліфікації персоналу і менеджменту. Наявність кваліфікованого персоналу є істотною перевагою, що сприяє забезпеченню конкурентоспроможності продукції підприємств. Дане питання може бути вирішене двома способами:

- через підвищення кваліфікації існуючих керівників;
- через заміну керівників новими, більш кваліфікованими.

Більш реальним способом вирішення проблеми кваліфікації менеджменту є перепідготовка існуючих керівників і створення механізмів природної ротації кадрів, незважаючи на те, що це більш еволюційний і тривалий процес. Перепідготовка діючих керівників підприємств може здійснюватися переважно двома способами: по-перше, це інтенсивні, практично орієнтовані навчальні курси (тренінги); по-друге, навчання в процесі реформування підприємства при сприянні професійних консультантів з управління.

4. Технологічний рівень виробництва. Здатність виготовляти продукцію високої якості і з низькими витратами визначається рівнем розвитку технології на підприємстві. Не всі підприємства можуть придбати технологічне устаткування за власні кошти і тому мають потребу в додаткових джерелах довгострокового фінансування. Істотний вплив на процеси технологічного переозброєння має розвиток лізингу.

Крім того, на більшості українських підприємств у першу чергу необхідно забезпечити ефективне використання тих активів, якими вони володіють сьогодні. Підвищення продуктивності за допомогою скорочення витрат і збільшення обсягу продажів у більшості випадків забезпечує відновлення платоспроможності підприємства без додаткових капітальних вкладень. Проблема приведення активів підприємства у відповідність до поставлених цілей і задач вирішується за допомогою реструктурування підприємства.

5. Можливість доступу до комерційних джерел фінансування. Переважна більшість керівників українських підприємств орієнтуються тільки на два джерела фінансування – держава або банківські позики. Але в існуючих умовах обидва ці способи фінансування є найменш реальними. Більшість підприємств не в змозі надати банкам ліквідне забезпечення за кредитами, а державне фінансування, особливо в умовах дефіциту бюджету, навряд чи може бути доступним багатьом.

З огляду на закордонний досвід, найбільш реальним і, більш того, можливим джерелом фінансування сьогодні є розміщення цінних паперів, а точніше – приватне розміщення. Звичайно, розраховувати на високу активність українських інвесторів сьогодні не доводиться, їхня довіра підірвана фінансовою кризою. Портфельні іноземні інвестори також практично заморозили або згорнули свою діяльність в Україні. Однак існує визначена категорія іноземних інвесторів (як стратегічних, так і фінансових), що проводять свої операції в більш тісній взаємодії з менеджментом підприємств.

Існує кілька проблем, що перешкоджають ухваленню рішення керівництвом підприємства про випуск і розміщення акцій:

1) керівники підприємства можуть володіти значною часткою в капіталі підприємства і фактично користуватися акціонерною власністю, що найчастіше призводить до конфлікту інтересів менеджменту і потенційних інвесторів;

2) побоювання керівників у тім, що у випадку неналежного виконання менеджментом підприємства своїх функцій новий акціонер потребує зняття існуючих керівників із займаних посад;

3) нездоланною перешкодою на шляху ухвалення рішення про розміщення акцій може стати вимога інвестора забезпечити повну прозорість фінансової звітності, що не завжди забезпечується керівниками підприємств.

Приватні інвестори, фінансуючи підприємство, беруть на себе комерційні ризики. У той же час держава може виступити гарантом перед банком з фінансування позикової частини капіталу за умови, що акції підприємства будуть розміщені серед приватних інвесторів. Такий спосіб державної підтримки може бути досить ефективним і забезпечить зворотність коштів.

Найбільш розповсюдженою причиною відмовлення інвесторів від співробітництва з українськими підприємствами є невідповідність менеджменту до професійної взаємодії з інвесторами. Професійно підготовлене підприємство має значно більше можливостей для залучення необхідного капіталу.

Таким чином, проблема фінансування також є у першу чергу проблемою якості управління підприємством.

6. Насиченість ринку, попит та пропозиція. Конкретна потреба покупця залежить від величезної кількості факторів. Необхідність у визначених потребах визначає у покупця готовність платити гроші за ті або інші товари і послуги. Відповідно виникає індивідуальний попит, що на ринку перетворюється в ринковий попит; він залежить як від кількості покупців даного товару, так і від їхніх доходів і необхідності задоволення потреби. Фірма може впливати тільки на перший фактор, але за допомогою комплексу заходів щодо стимулювання збуту вона здатна зміщати оцінку настійності потреби покупцем.

Висновки

Конкурентоспроможність як соціально-економічна категорія – це спроможність, уміння досягати законним шляхом найвищих економічних та соціальних переваг. Конкурентоспроможність включає три основні складові: якість, ціна (витрати), споживча вигода. Головним оцінювачем товару виступає покупець.

Поняття конкурентоспроможності інтерпретується та аналізується залежно від економічного об'єкта, який розглядається. Розрізняють конкурентоспроможність продукції, персоналу, підприємства, галузі, регіону, країни (нації).

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

Під **конкурентоспроможністю регіону** розуміють його здатність створювати товари і послуги, що відповідають вимогам внутрішніх і світових ринків, і забезпечувати умови нарощування регіональних ресурсів для зростання потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту продукції високої якості, що задовольняє потреби конкретних груп споживачів.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалювання виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.

Під **конкурентоспроможністю товару** розуміють:

- 1) сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби покупця;
- 2) відносну характеристику товару, що відображає його відмінність у кращий бік від товару фірми-конкурента;
- 3) витрати на виробництво, реалізацію й експлуатацію (споживчу вартість) товару.

Конкурентоспроможність товару є необхідною умовою міцних конкурентних позицій підприємства й одночасно виступає як наслідок високого рівня його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність персоналу – це вміння кожного з працівників і всіх разом, як одне ціле, швидко й ефективно сприймати і реалізовувати різні новинки на стадіях життєвого циклу продукції; це вміння створювати вироби, які відповідають усім вимогам споживача з найменшими витратами всіх видів ресурсів.

Узагальнюючим показником, що реально відображає результати роботи підприємств, є конкурентостійкість. **Конкурентостійким** залишається таке підприємство, яке створює передумови для забезпечення стійкості в майбутньому, щоб зберегти свої індивідуальні витрати на рівні суспільно необхідних або знизити їх, передбачаючи у відпускній ціні продукції чи послуг нормативну величину прибутку замість наднормативної, котру воно одержувало в умовах монополії.

Конкурентостійкість підприємства визначається двома елементами: конкурентоспроможністю товару та ефективністю виробництва й управління. Конкурентоспроможність визначає конкурентостійкість підприємства.

Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність організації, поділяють на **основні** (природні, демографічні фактори, грошово-кредитна сфера) і **похідні** (сучасна інфраструктура обміну інформацією, висококваліфіковані фахівці, дослідницькі структурні підрозділи). Для конкурентної переваги найбільше значення мають похідні фактори, тому що саме вони забезпечують конкурентні переваги більш високого порядку.

За принципом спеціалізації похідні фактори поділяють на **загальні** і **спеціалізовані**. Спеціалізовані фактори утворюють більш ґрунтовну і довгострокову основу для конкурентної переваги, ніж загальні фактори.

Усі фактори впливу на конкурентостійкість підприємства з позиції даного підприємства можна розділити на зовнішні і внутрішні. Особливе місце серед внутрішніх факторів належить маркетинговому забезпеченню, створенню нових зразків продукції.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте поняття конкурентоспроможності.
2. Що таке конкурентоспроможність країни?
3. Що розуміють під конкурентоспроможністю галузі, персоналу, товару?
4. Охарактеризуйте існуючі підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства.
5. Що таке конкурентоспроможність підприємства і чим вона визначається?
6. Наведіть класифікацію факторів конкурентної переваги.
7. Як відбувається розподіл факторів на основні (базисні) і похідні?
8. Охарактеризуйте розподіл похідних факторів конкурентної переваги за принципом спеціалізації.
9. Назвіть зовнішні і внутрішні фактори впливу на конкурентостійкість підприємства з позиції даного підприємства.

Тести для самоперевірки

1. Що розуміють під конкурентоспроможністю країни (одна правильна відповідь):

а) сукупність економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових та інших можливостей, що реалізовані в товарах і послугах і успішно протистоять закордонним конкурентним товарам і послугам на внутрішньому і зовнішньому ринках;

б) здатність створювати товари і послуги, що відповідають вимогам внутрішніх і світових ринків, і забезпечувати умови нарощування регіональних ресурсів для зростання потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання;

в) наявність технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту продукції високої якості, що задовольняє потреби конкретних груп споживачів?

2. Дайте визначення конкурентоспроможності галузі (одна правильна відповідь):

а) сукупність економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових та інших можливостей, що реалізовані в товарах і послугах і успішно протистоять закордонним конкурентним товарам і послугам на внутрішньому і зовнішньому ринках;

б) здатність створювати товари і послуги, що відповідають вимогам внутрішніх і світових ринків, і забезпечувати умови нарощування регіональних ресурсів для зростання потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання;

в) наявність технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту продукції високої якості, що задовольняє потреби конкретних груп споживачів.

3. Конкурентоспроможність підприємства – це... (одна правильна відповідь):

а) здатність виготовляти високоякісну продукцію;

б) стабільне положення на ринку;

в) здатність здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалювання виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.

4. Розкрийте сутність системного підходу щодо визначення конкурентоспроможності підприємства (одна правильна відповідь):

а) конкурентоспроможність фірми може бути забезпечена у випадку присутності на ринку двох і більше підприємств, що виготовляють ідентичну продукцію;

б) конкурентоспроможність фірми розглядається як система, яка складається із взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації її потенційних можливостей щодо одержання та утримання конкурентної переваги.

5. Під конкурентоспроможністю товару розуміють (одна правильна відповідь):

- а) сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби покупця;
- б) наявність технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту продукції високої якості;
- в) витрати на виробництво товару.

6. Товар і підприємство мають.... (одна правильна відповідь):

- а) однакові часові періоди свого життєвого циклу;
- б) різні часові періоди свого життєвого циклу.

7. Якими елементами визначається конкурентостійкість підприємства (одна правильна відповідь):

- а) розвитком НТП;
- б) ефективністю виробництва і управління;
- в) рентабельністю підприємства;
- г) конкурентоспроможністю товару?

8. Який взаємозв'язок між конкурентоспроможністю і конкурентостійкістю (одна правильна відповідь):

- а) це зовсім різні поняття;
- б) це абсолютно однакові поняття;
- в) це взаємозалежні, але не ідентичні поняття; конкурентоспроможність визначає конкурентостійкість;
- г) це взаємозалежні, але не ідентичні поняття; конкурентостійкість визначає конкурентоспроможність?

9. Висока компетентність фірми у визначеній сфері, що дозволяє їй одержати й удержати клієнтуру, називається... (одна правильна відповідь):

- а) конкурентною перевагою;
- б) конкурентною відмінністю;
- в) торговельною конкуренцією;
- г) ринковою нішею підприємства;

д) немає правильної відповіді.

10. Назвіть конкурентні переваги великих підприємств (дві правильні відповіді):

- а) гнучкість, швидка адаптація;
- б) економічна потужність і масштаби;
- в) швидке реагування на зміну попиту;
- г) можливість упровадження дорогих могутніх виробничих технологій.

11. Назвіть конкурентні переваги малих фірм (дві правильні відповіді):

- а) економічна потужність і масштаби;
- б) гнучкість, швидка адаптація;
- в) можливість упровадження дорогих могутніх виробничих технологій;
- г) швидке реагування на зміну попиту.

12. Чи є правильним твердження: «Усі фактори, що впливають на конкурентоспроможність, впливають і на конкурентостійкість, і навпаки»?

- а) так;
- б) ні.

13. Які з факторів, що впливають на конкурентоспроможність, є похідними (дві правильні відповіді):

- а) географічне положення;
- б) висококваліфікований персонал;
- в) вільні грошові ресурси;
- г) некваліфікована робоча сила;
- д) дослідницькі структурні підрозділи?

14. Природні ресурси належать до... (одна правильна відповідь):

- а) основних факторів, що впливають на конкурентостійкість підприємства;

б) похідних факторів, що впливають на конкурентостійкість підприємства.

15. Створення основних факторів... (одна правильна відповідь):

- а) вимагає великих капіталовкладень;
- б) вимагає незначних капіталовкладень;
- в) вимагає значних тривалих вкладень капіталу і людських зусиль.

16. Охарактеризуйте похідні фактори, що впливають на конкурентостійкість фірми (дві правильні відповіді):

- а) вони забезпечують конкурентні переваги більш високого порядку, ніж основні фактори;
- б) вони забезпечують конкурентні переваги менш високого порядку, ніж основні фактори;
- в) їх важко придбати на світовому ринку;
- г) вони поширені на світовому ринку.

17. За ступенем спеціалізації похідні фактори поділяються (одна правильна відповідь):

- а) на зовнішні і спеціалізовані;
- б) зовнішні і внутрішні;
- в) основні і спеціалізовані;
- г) спеціалізовані і загальні.

18. До зовнішніх факторів, що впливають на підприємство, відносять (дві правильні відповіді):

- а) цивільне, трудове законодавство;
- б) антимонопольне законодавство;
- в) системи і методи управління фірмою;
- г) систему планування на підприємстві.

19. Фактори, вплив на які з боку фірми є неможливим, називаються... (одна правильна відповідь):

- а) основними;
- б) зовнішніми;
- в) внутрішніми;

г) спеціалізованими.

20. З перерахованого нижче укажіть внутрішні фактори конкурентних переваг фірми (одна правильна відповідь):

- а) система управління промисловістю;
- б) маркетингове забезпечення на підприємстві;
- в) спеціалізація і концентрація виробництва.

21. Виберіть правильний вираз (одна правильна відповідь):

- а) внутрішні фактори визначають зовнішні;
- б) внутрішні фактори впливають із зовнішніх факторів;
- в) між внутрішніми і зовнішніми факторами не існує взаємозв'язку;
- г) немає правильної відповіді.

22. Загальними факторами є (одна правильна відповідь):

- а) природні ресурси;
- б) інфраструктура;
- в) інфраструктура специфічних типів;
- г) немає правильної відповіді.

23. Які з факторів, що впливають на конкурентоспроможність, є основними (три правильні відповіді):

- а) висококваліфікований персонал;
- б) некваліфікована робоча сила;
- в) дослідницькі структурні підрозділи;
- г) вільні грошові ресурси;
- д) природні ресурси?

24. Спеціалізованими факторами є (одна правильна відповідь):

- а) антимонопольне законодавство;
- б) природні ресурси;
- в) інфраструктура;
- г) немає правильної відповіді.

25. Укажіть причини, через які знижується значення основних факторів (одна правильна відповідь):

- а) неможливість їхнього придбання на світовому ринку;
- б) скорочення в них потреби внаслідок розвитку ресурсозберігаючих технологій;
- в) зростання їхньої вартості.

Практичні завдання

Завдання 1

Охарактеризуйте фактори конкурентної переваги для таких підприємств:

- а) кондитерська фабрика „Харків’янка”;
- б) транспортно-експедиційна компанія.

Завдання 2

Зробіть оцінку конкурентоспроможності регіону, у якому ви мешкаєте.

Завдання 3

Оцініть конкурентоспроможність залізничного транспорту України.

Література [1, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 25, 26, 27, 38, 39, 43, 62, 63, 66, 67, 70, 71, 74, 78, 82, 83, 84, 85, 90].

Розділ 3. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФІРМИ

3.1. П'ять сил конкуренції

У будь-якій галузі економіки незалежно від того діє вона тільки на зовнішньому або на внутрішньому ринку, суть конкуренції визначається п'ятьма взаємодіючими факторами (детермінантами конкуруючого підприємства):

- 1) загрозою появи нових конкурентів;
- 2) загрозою появи товарів або послуг-замінників;
- 3) здатністю постачальників комплектуючих виробів вступати у взаємні зв'язки й угоди;
- 4) платоспроможним попитом і рівнем культури споживачів продукції;
- 5) суперництвом наявних конкурентів між собою (рис. 3.1).

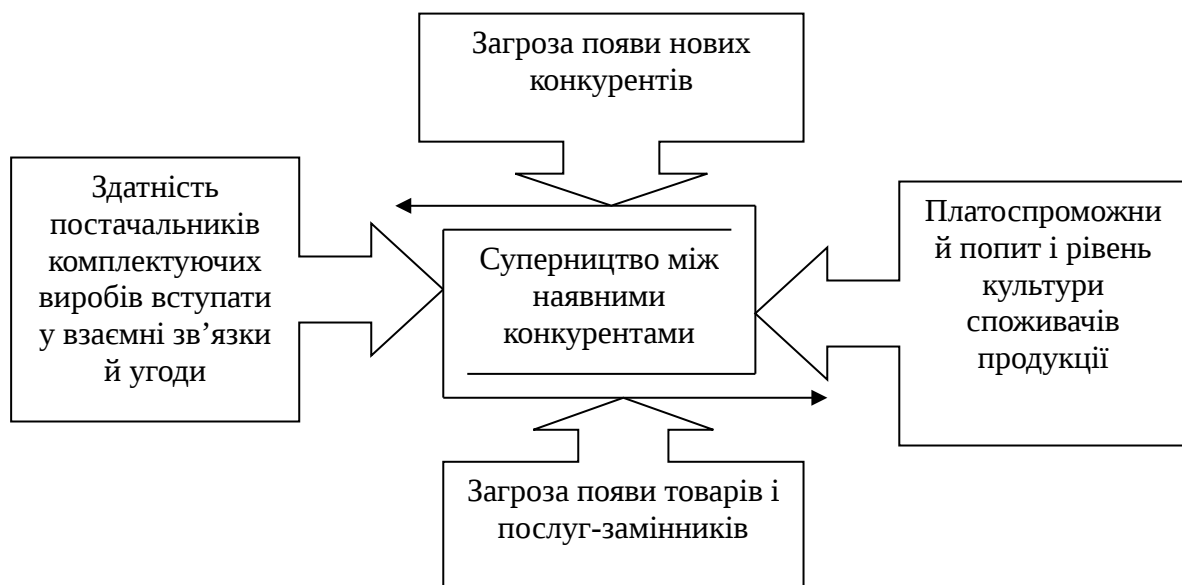


Рис. 3.1. П'ять сил, які визначають конкуренцію у галузі

Значення кожного із цих п'яти факторів міняється від галузі до галузі й визначає в остаточному підсумку прибутковість галузей і підприємства. У тих галузях, де дія цих факторів

складається сприятливо, численні конкуренти можуть одержувати високі прибутки від вкладеного капіталу. У тих же галузях, де хоча б один, а тим більше кілька факторів діють несприятливо, далеко не всім фірмам вдається зберегти високі прибутки.

П'ять факторів конкуренції визначають прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни, які можуть диктувати фірми, на витрати, які доводиться нести, і на розміри капіталовкладень, необхідних для того, щоб конкурувати в цій галузі. Отже, змінивши свою стратегію, компанія, може впливати на ці сили з користю для себе.

Розглянемо детальніше вплив п'яти сил конкуренції на діяльність фірми.

Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості, тому що вони приносять у галузі нові виробничі потужності й прагнуть одержати частку ринків збуту, тим самим знижуючи потенційний прибуток. Конкурентна сила цього фактора сильно залежить від висоти бар'єрів входження (вартості входження у галузь). Є три основні джерела таких бар'єрів:

- лояльність до торгової марки покупців;
- абсолютні переваги за витратами;
- економія на масштабі виробництва.

Все це створює значні труднощі для компаній, що починають виробництво.

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

Тиск з боку постачальників полягає в їхній погрозі підвищити ціни, змушуючи компанії знизити кількість випуску продукції, а отже, і прибуток. Найбільш потужним є тиск з боку постачальників у таких випадках:

- продукт, що постачається, практично не має замінників і є важливим для компанії;
- компанії галузі є малозначущими для постачальних фірм;
- постачальники використовують загрозу вертикальної інтеграції.

Можливість покупців "торгуватися" становить загрозу тиску на ціни через потребу у кращих якості або сервісі. Споживачі є найбільш сильними у таких ситуаціях:

- галузь, що поставляє товари, складається з багатьох малих компаній, а покупців мало;
- покупці роблять закупки у великих кількостях;
- галузь залежить від покупців у більшій частині своїй діяльності;
- покупці можуть вибирати між постачальними галузями за критерієм мінімуму цін, що збільшує цінову конкуренцію в галузі;
- коли з економічної точки зору для покупців придбання у різних компаніях розглядаються як єдине ціле.

Суперництво існуючих у галузі компаній теж знижує прибутковість, тому для збереження конкурентоспроможності доводиться нести додаткові витрати (реклама, організація збуту, науково-дослідні і конструкторські роботи) або ж прибуток «витікає» до покупця за рахунок зниження цін.

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

Структура галузі відносно стабільна, але все ж таки може згодом змінюватися. Урахування структури галузі відображається при вирішенні проблеми її конкурентоспроможності.

Для успішної конкуренції необхідно виконувати різні вимоги.

Умови в країні для конкуренції можуть бути сприятливими в одних галузях і менш сприятливими в інших.

Позицію в галузі визначає конкурентна перевага.

3.2. Утримання конкурентних переваг

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

- 1) більш низькі витрати;
- 2) диференціація товарів.

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

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

Складно одержати конкурентну перевагу на основі більш низьких витрат і диференціації, тому що забезпечення дуже високих споживчих властивостей, якості або відмінно поставленого обслуговування неминуче призводить до подорожчання товару.

Будь-яка діюча стратегія повинна приділяти увагу обом типам конкурентної переваги. Однак якщо строго дотримуватися одного з них, то фірма, що зосередилася на низьких витратах, повинна також забезпечувати прийнятну якість і обслуговування.

І, навпаки, товар фірми, що випускає диференційовану продукцію, повинен бути не настільки дорожчим від товарів-конкурентів, щоб це було не на шкоду фірмі.

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

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

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

- 1) основна;
- 2) допоміжна.

Основна діяльність:

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

Допоміжна діяльність:

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

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

Усі види діяльності, що входять у ланцюжок цінності, роблять свій внесок у споживчу вартість. Обрана фірмою конкурентна стратегія визначає спосіб, яким фірма виконує окремі види діяльності, і весь ланцюжок цінності. У різних галузях конкретні види діяльності мають різні значення для досягнення конкурентної переваги.

Для досягнення конкурентної переваги варто підходити до ланцюжка цінності як до системи, а не як до набору компонентів. Зміна ланцюжка цінності шляхом перестановки, перегруповування або навіть виключення з неї окремих видів діяльності часто призводить до істотного поліпшення конкурентної позиції.

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

Нововведення – результат удосконалювання організаційної структури і науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Воно завжди припускає вкладення коштів у розвиток навичок і знань, а найчастіше й в основні фонди і додаткові зусилля із маркетингу.

Нововведення веде до зміни лідерства в конкуренції.

Найбільш типовими причинами інновацій, що дають конкурентну перевагу, є:

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

Таким чином, отримати конкурентну перевагу просто. Набагато складнішим є утримання її протягом довгого часу.

Те, як довго можна утримувати конкурентні переваги, залежить від трьох факторів:

- 1) виду джерела конкурентної переваги;
- 2) кількості наявних у фірм явних джерел конкурентної переваги;
- 3) постійної модернізації виробництва й інших видів діяльності.

Існує ієрархія утримання конкурентних переваг (рис. 3.2).

Як видно з рис. 3.2, конкурентні переваги можуть бути різного характеру.

Переваги низького рангу, такі як дешева робоча сила або сировина, досить легко можуть отримати і конкуренти. Переваги більш високого порядку (патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів або послуг, репутація фірми, заснована на посиленій маркетинговій діяльності) можна утримувати більш тривалий час. Їм властиві визначені особливості:

1) для того щоб домогтися таких переваг, потрібні великі навички і здібності (більш тренований персонал, спеціалізоване технічне оснащення, тісні зв'язки з головними клієнтами);

2) переваги високого порядку звичайно можна отримати за умови довгострокових та інтенсивних капітальних вкладень у виробничі потужності, у спеціалізоване навчання персоналу, проведенням науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, маркетингових досліджень;

3) великі обсяги капіталовкладень та більш висока якість виконання діяльності фірмою додає перевагам динамічного характеру, що значно ускладнює конкурентам задачу;

4) переваги більш високого порядку довше зберігаються, а також пов'язані з більш високим рівнем продуктивності.

Третя група може змусити конкурента до «нарощування швидкості» у створенні нових видів продукції, впровадженні принципово нових технологій і може призвести до його виснаження.

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

Одним з напрямків утримання конкурентної переваги є відмова від наявних переваг.

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

Крім того, важливе значення в утриманні конкурентної позиції має кількість наявних у фірм явних джерел конкурентної переваги. Якщо фірма спирається тільки на одну перевагу, конкуренти докладуть зусиль позбавити її цієї переваги будь-яким чином.

Отже, для того щоб удержати конкурентні переваги, необхідно розширювати набір їх джерел, переходити до переваг більш високого порядку, що довше зберігаються. Для збереження переваги потрібні зміни; фірми повинні витягати користь з тенденцій, що спостерігаються в галузі, ні в якому разі

не ігноруючи їх. Фірми також повинні вкладати кошти, щоб захистити ділянки, уразливі для конкурентів.

3.3. Детермінанти конкурентного середовища

Відповідь на питання, чому одні фірми й країни досягають конкурентної переваги, а іншим це не вдається, полягає у властивостях, що носять загальний характер і формують середовище, у якому конкурують фірми. Це середовище може сприяти створенню конкурентної переваги, а може перешкоджати цьому.

Вперше ці властивості були сформульовані М. Портером і він же, глибоко проаналізувавши їхній взаємозв'язок між собою, дав графічне їхнє зображення у вигляді вузлів на перетині граней алмаза, тим самим підкреслюючи нерозривність цих зв'язків (рис. 3.3).

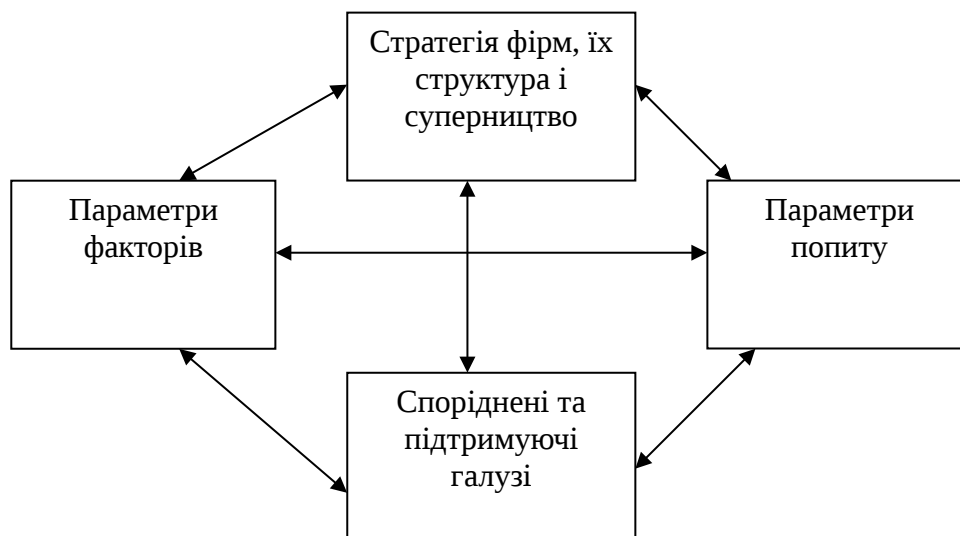


Рис. 3.3. Кристал алмаза-детермінанти конкурентних переваг, за М. Портером

Властивості:

- **факторні умови**, тобто конкретні фактори (кваліфікована робоча сила визначеного профілю та інфраструктури, наявність або відсутність джерел сировини в країні), які потрібні для успішної конкуренції в даній галузі;

- **умови попиту**, тобто який на внутрішньому ринку попит на продукцію або послуги, запропоновані галуззю;

- **споріднені або підтримуючі галузі**, конкурентоспроможні на міжнародному ринку;

- **стратегія фірми, її структура і конкуренти**, тобто які умови в країні визначають порядок створення й управління фірмами, і який характер конкуренції на внутрішньому ринку.

Ці детермінанти, кожний окремо й всі разом, як система створюють середовище, у якому народжуються й діють фірми. Найважливішими є сили, що змушують фірми вкладати кошти в ту чи іншу діяльність і займатися оновленням.

Охарактеризуємо стисло кожну з цих властивостей.

Параметри факторів виробництва: наявність у країні тих або інших факторів, безсумнівно, впливає на конкурентну перевагу фірм. Фактори, що є найважливішими для конкурентної переваги, у більшості галузей не дістаються в спадщину, а створюються в межах країни за допомогою процесів, які в різних країнах і галузях дуже розрізняються. Таким чином, важливим є не стільки запас факторів на даний момент, скільки швидкість, з якою вони створюються, удосконалюються і пристосовуються до потреб галузей. Крім того, наявність деяких факторів у великій кількості може не підсилити, а, навпаки, підірвати конкурентну перевагу. І навпаки, нестача деяких факторів часто впливає на стратегію і спонукає до відновлення, що у свою чергу призводить до довгострокової конкурентної переваги.

Одержання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються. Це визначається тим, як фірми країни мобілізують зазначені фактори і технологію. Вкрай важливо не тільки те, як використовуються фактори, але й у якій галузі вони застосовуються.

Наявності факторів недостатньо для пояснення успіху в конкуренції. Якщо розібратися, майже в кожній країні є досить

багаті запаси деяких факторів, які ніколи не знаходили належного використання або застосовувалися не повною мірою. Якщо перевага за факторами приносить міжнародний успіх, необхідно пояснити й інші детермінанти, тому що вони визначають форму використання факторів.

Параметри попиту. Практично в кожній галузі попит на внутрішньому ринку має певний вплив. Він характеризується трьома важливими рисами: структурою внутрішнього попиту (природа купівельних потреб), обсягом і характером зростання внутрішнього попиту і механізмами, за допомогою яких переваги на внутрішньому ринку передаються на закордонні ринки. Значення двох останніх якостей залежить від першого. Для конкурентної переваги найважливішою є не кількісний, а якісний бік попиту на внутрішньому ринку.

Найважливіший прояв впливу попиту внутрішнього ринку на конкурентну перевагу виявляється через співвідношення і характер потреб вітчизняних покупців. Структура попиту визначає те, як фірми уловлюють ці потреби, витлумачують їх і реагують на них. Країни домагаються конкурентної переваги в тих галузях або сегментах, де попит на внутрішньому ринку надає місцевим фірмам уявлення про потреби покупців раніше і точніше, ніж закордонним конкурентам. Країни також одержують конкурентні переваги, якщо місцевим фірмам у результаті купівельного тиску доводиться вводити новації швидше і домагатися значніших конкурентних переваг, ніж це роблять закордонні конкуренти. Таким чином, в основі цих переваг лежать розходження в попиті на внутрішньому ринку.

Фірми країни одержують перевагу, якщо потреба в будь-якому товарі виникає в цій країні раніше, ніж в інших. Це служить своєрідним попередженням того, що попит на цей товар незабаром пошириться по всьому світу. Це важливо не тільки при створенні нових товарів, але і надалі, оскільки служить стимулом до постійного удосконалювання товару й підвищує здатність конкурувати в нових секторах ринку. Отже, попит на той або інший товар іноді є ще одною перевагою наявності в країні особливо вимогливих покупців, тому що саме вони часто (хоча і не завжди) першими вимагають нових товарів і послуг, на які незабаром виникне попит і в інших країнах.

Наприклад, японські фірми в ряді галузей зіткнулися зі зростаючою заклопотаністю покупців дорожнечою електроенергії. Положення погіршили статистика, урядові доповіді і введення обмеження на споживання електроенергії. Тому японські фірми почали працювати над зниженням споживання енергії їх товарами набагато раніше від інших країн, що почали діяти в тому самому напрямку тільки після першої енергетичної кризи.

Споріднені і підтримуючі галузі. Третім важливим детермінантом, що визначає національні переваги в галузі, є наявність у країні галузей-постачальників або суміжних галузей, що є конкурентоспроможними на світовому ринку. Стійкі позиції Швеції у виробництві виробів зі сталі (наприклад, підшипників, різальних інструментів) пояснюються стабільністю у сфері виробництва спеціальних видів сталі в цій країні. Швейцарські фірми є лідерами у виробництві вишитих виробів і одночасно у виробництві машин для цих цілей. Конкурентоспроможність деяких галузей-постачальників надає перевагу національним фірмам в інших галузях промисловості, тому що вони виготовляють елементи, які широко використовуються і відіграють важливу роль в інтернаціоналізації або інноваційних процесах. Наприклад, виробництво напівпровідників, програмного забезпечення, а також торгівля є галузями, що мають великий вплив на інші.

Наявність у нації конкурентоспроможних суміжних галузей є не менш важливим фактором. Успіх Швейцарії в галузі фармакології був тісно пов'язаний з попереднім успіхом на світовому ринку у виробництві барвників. Промислове виробництво взуття в Італії також пов'язане з великою кількістю конкурентоспроможних споріднених галузей промисловості.

Конкурентоспроможність у споріднених галузях. Наявність у країні конкурентоспроможних споріднених галузей часто призводить до виникнення нових високорозвинених видів виробництва. Спорідненими називаються такі галузі, в яких фірми можуть здійснювати взаємодію між собою в процесі формування ланцюжка цінності, а також ті галузі, що мають справи зі взаємодоповнюючими продуктами. Взаємодія може

відбуватися у сфері розвитку технологій, виробництва, поширення маркетингу або сервісу.

Наявність споріднених галузей промисловості, здатних конкурувати на світовому ринку, відкриває країні доступ до обміну інформацією і технічною взаємодією, як це відбувається і з внутрішніми постачальниками. Географічна близькість і культурне споріднення обумовлюють більш активний взаємообмін, ніж у випадку з іноземними фірмами. Наявність спорідненої галузі активізує нові можливості. Крім того, це забезпечує появу в галузі нових фірм, що розвивають нові підходи в конкуренції.

Місцеві компанії в споріднених галузях промисловості часто взаємодіють між собою і навіть утворюють союзи. Наприклад, у Швейцарії кондитерська фірма "Рікола" прискорила своє проникнення на світовий ринок, використовуючи торговельну мережу відомої швейцарської компанії з виробництва шоколаду. Наявність у країні успішно діючих споріднених галузей може також сприяти розвитку постачальників.

Успіх на світовому ринку однієї галузі промисловості може викликати розвиток виробництва додаткових товарів і послуг. Галузі інфраструктури проникають з однієї країни в іншу і назад. Товари або послуги, які пропонуються фірмами однієї і тієї самої країни, можуть бути більш ефективними в ціновому відношенні. Компанії сприяють такому положенню речей, оскільки довіряють якості товарів і послуг національних фірм. Тісні робочі контакти між фірмами, що виготовляють товари-доповнювачі, також можуть сприяти зростанню рівня виробництва.

Ступінь такого взаємовпливу варіюється від галузі до галузі приблизно в тій пропорції, у якій існує технологічний взаємозв'язок між виробництвами цих товарів. Цей ефект носить найбільш яскраво виражений характер на початку життєвого циклу галузі. Зв'язки між виробництвами товарів-доповнювачів створюють переваги для тих, хто першими почав їх використовувати, і такі переваги зберігаються надовго після того, як зв'язки слабшають. Наприклад, Великобританія завоювала сильні позиції на світовому ринку в багатьох сферах послуг, пов'язаних з торгівлею, тому що ця країна дуже рано почала нею

займатися. Закордонна інфраструктура і привілеї торговельних марок Великобританії, що склалися в минулому, забезпечили деяким британським продавцям послуг стійкі переваги.

Детермінанти, що визначають конкурентні переваги, створюють в окремих галузях особливе середовище. Однак в історії більшості конкуруючих фірм велике значення має випадок, тобто такі події, які мають мало спільного з умовами розвитку, і якимось чином впливати на ці події не можуть ні фірми, ні уряд.

До таких подій належать винахідництво, великі технологічні зрушення (біотехнологія, мікроелектроніка), різкі зміни цін на ресурси (нафтовий, енергетичний шок), політичні рішення, вимоги екології й т. д. Важливо враховувати випадкові події, оскільки вони змінюють умови конкурентів, що змагаються. Вони можуть звести нанівець переваги старих конкурентів і створити потенціал для нових фірм, особливо венчурних (рис. 3.4).

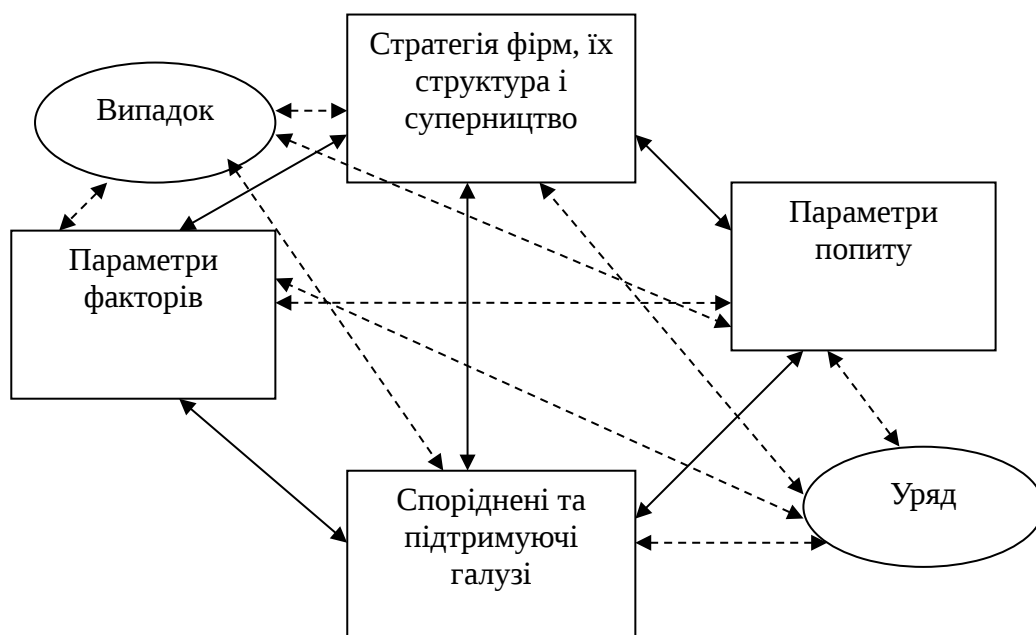


Рис. 3.4. Загальна система детермінантів конкурентних переваг, за М. Портером

У системі детермінантів конкурентної переваги фірм особливе місце належить уряду. Його можна назвати п'ятим детермінантом.

Уряд може як посилити, так і послабити конкурентну перевагу. Так, антимонопольна політика позначається на конкуренції на внутрішньому ринку, законодавчі акти можуть спричинити зміни попиту на внутрішньому ринку, державні закупівлі – стимулювати споріднені й підтримуючі галузі. Роль, яку уряд відіграє як покупець, може як допомогти, так і нашкодити розвитку промисловості. Урядова політика може впливати на стратегію фірм, їхню структуру, суперництво, використовуючи регулювання ринків капіталу, податкову політику й антитрестовські закони.

Висновки

У будь-якій галузі економіки суть конкуренції визначається п'ятьма взаємодіючими факторами:

- 1) загрозою появи нових конкурентів;
- 2) загрозою появи товарів або послуг-замінників;
- 3) здатністю постачальників комплектуючих виробів вступати у взаємні зв'язки й угоди;
- 4) платоспроможним попитом і рівнем культури споживачів продукції;
- 5) суперництвом наявних конкурентів між собою.

Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості, тому що вони приносять у галузі нові виробничі потужності й прагнуть одержати частку ринків збуту, тим самим знижуючи потенційний прибуток. **Наявність товарів-замінників** обмежує ціну, яку можуть запросити фірми, що конкурують у цій галузі, більш високі ціни підштовхнуть покупців звернутися до замінника, що знизить обсяг виробництва в галузі. **Тиск з боку постачальників** полягає в їхній погрозі підвищити ціни, змушуючи компанії знизити кількість випуску продукції, а отже, і прибуток. **Можливість покупців "торгуватися"** становить загрозу тиску на ціни через потребу у кращих якості або сервісі.

Суперництво існуючих в галузі компаній теж знижує прибутковість, тому для збереження конкурентоспроможності доводиться нести додаткові витрати або ж прибуток «витікає» до покупця за рахунок зниження цін.

Значення кожного з п'яти факторів конкуренції визначається структурою галузі. Урахування структури галузі відображається при вирішенні проблеми її конкурентоспроможності.

Обійти своїх суперників фірма може тільки в тому випадку, коли має міцну *конкурентну перевагу*, що поділяється на *два види*: більш низькі витрати і диференціація товарів.

Низькі витрати відображають здатність фірми розробляти, випускати й продавати порівнянний товар з меншими витратами, ніж конкуренти. **Диференціація товарів** – здатність забезпечити покупця унікальною й більшою цінністю у вигляді нової якості товарів, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування. Діюча стратегія повинна приділяти увагу обом типам конкурентної переваги.

Фірми домагаються конкурентної переваги, знаходячи нові способи конкуренції у своїй галузі й вихід з ними на ринок (нововведення). **Нововведення** – результат удосконалювання організаційної структури і науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Нововведення веде до зміни лідерства в конкуренції.

Для утримання конкурентної переваги фірмам необхідно розширювати набір їх джерел, переходити до переваг більш високого порядку, що довше зберігаються. Одним з напрямків утримання конкурентної переваги є відмова від наявних переваг.

Фірми діють у конкурентному середовищі, яке формують такі властивості: **параметри факторів, умови попиту, споріднені або підтримуючі галузі, стратегія фірми, її структура і конкуренти**. У системі детермінантів конкурентної переваги фірм особливе місце належить уряду, а також подіям, що мають мало спільного з умовами розвитку, і впливати на які не можуть ані фірми, ані уряд.

Питання для самоконтролю

1. Якими факторами (детермінантами) визначається конкуренція (п'ять сил конкуренції)?
2. Назвіть види конкурентних переваг.
3. Охарактеризуйте типові стратегії конкуренції.
4. Назвіть шляхи утримання конкурентних переваг.
5. Які властивості детермінантів конкурентного середовища ви знаєте?
6. Охарактеризуйте детермінант „параметри факторів виробництва”.
7. Охарактеризуйте детермінант „параметри попиту”.
8. Охарактеризуйте детермінант „споріднені та підтримуючі галузі”.
9. Охарактеризуйте детермінант „стратегія фірми, її структура і конкуренти”.
10. Розкрийте вплив випадкових подій на конкурентні переваги.
11. Що називають п'ятим детермінантом конкурентної переваги фірм?

Тести для самоперевірки

1. *З переліченого нижче назвіть сили, що визначають конкурентне середовище у галузі* (дві правильні відповіді):
 - а) погіршення стану фінансово-кредитних відносин;
 - б) поява нових товарів-конкурентів;
 - б) спроможність постачальників вступати у взаємні угоди між собою;
 - г) цінова політика держави.
2. *Як впливає поява нових конкурентів на діяльність будь-якої фірми* (одна правильна відповідь):
 - а) фірми-конкуренти привносять до галузі нові виробничі потужності, прагнучи завоювати частку ринків збуту і знижуючи потенційний прибуток конкурентів;

б) фірми-конкуренти обмежують ціни, які можуть заплатити фірми, що конкурують у цій галузі; у свою чергу більш високі ціни підштовхують споживачів звернутися до товарів-замінювачів;

в) інші фірми, що діють у галузі для збереження своєї конкурентоспроможності, вимушені нести додаткові витрати, що у кінцевому результаті зменшує частку їх прибутку;

г) немає правильної відповіді?

3. Здатність фірми забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товарів особливих споживчих властивостей називається... (одна правильна відповідь):

а) конкурентоспроможністю фірми;

б) конкурентоспроможністю продукції;

в) диференціацією товарів;

г) конкурентною стратегією.

4. Чим, на вашу думку, визначається цінність товару, створеного фірмою (одна правильна відповідь):

а) величиною витрат на його виготовлення;

б) величиною прибутку від реалізації товару;

в) величиною коштів, які споживачі готові заплатити за товар, що пропонується;

г) рентабельністю товару?

5. Що належить до основної діяльності підприємства (дві правильні відповіді):

а) випуск продукції;

б) розвиток технології;

в) управління персоналом;

г) маркетинг і продаж товару;

д) виправлення браку?

6. Які існують види конкурентних переваг (три правильні відповіді):

а) більш високі витрати при більш якісній продукції;

б) диференціація товарів;

- в) післяпродажне обслуговування;
- г) більш низькі витрати;
- д) використання нововведень?

7. Що, на вашу думку, є необхідною умовою забезпечення конкурентостійкості підприємства (одна правильна відповідь):

- а) прибутковість організації;
- б) задоволення споживчого попиту в повному обсязі;
- в) наявність конкурентної переваги;
- г) мінімізація витрат фірми?

8. Які конкурентні переваги використовує фірма, якщо вона виготовляє і реалізує порівняльну продукцію з меншими витратами, ніж конкуренти (одна правильна відповідь):

- а) більш високі витрати при більш якійсній продукції;
- б) диференціацію товарів;
- в) післяпродажне обслуговування;
- г) більш низькі витрати?

9. Назвіть типові причини новацій, що надають фірмі конкурентні переваги (дві правильні відповіді):

- а) нові технології;
- б) розвиток післяпродажного обслуговування;
- в) мінімізація витрат фірми;
- г) поява нового сегмента в галузі;
- д) немає правильної відповіді.

10. Які з перелічених нижче конкурентних переваг можуть бути легко скопійовані конкурентами (дві правильні відповіді):

- а) патентована технологія;
- б) дешева робоча сила;
- в) репутація фірми;
- г) дешеві сировина і матеріали?

11. Що характерне для нововведень (дві правильні відповіді)?

- а) нововведення завжди потребують капітальних вкладень в основні фонди, а також додаткових зусиль з маркетингу;
- б) нововведення потребують незначних капітальних вкладень у їх розвиток;
- в) нововведення призводять до зміни лідерства у конкуренції;
- г) немає правильної відповіді?

12. Які з перелічених нижче конкурентних переваг не можуть бути легко отриманими конкурентами (три правильні відповіді):

- а) патентована технологія;
- б) дешева робоча сила;
- в) репутація фірми;
- г) дешеві сировина і матеріали;
- д) тісні зв'язки з клієнтами?

13. Що належить до основної діяльності підприємства (дві правильні відповіді):

- а) випуск продукції;
- б) розвиток технології;
- в) управління персоналом;
- г) маркетинг і продаж товару;
- д) немає правильної відповіді?

14. Які конкурентні переваги використовує фірма, якщо вона виготовляє продукцію, наділену новими (унікальними) властивостями, ніж продукція конкурентів або надає післяпродажний сервіс (одна правильна відповідь):

- а) більш високі витрати при більш якійсій продукції;
- б) диференціацію товарів;
- в) стратегію “зняття вершків”;
- г) більш низькі витрати?

15. Підходи до досягнення успіхів фірми в конкуренції називаються... (одна правильна відповідь):

- а) конкурентоспроможністю фірми;
- б) конкурентоспроможністю продукції;
- в) диференціацією товарів;
- г) конкурентною стратегією.

16. Як впливає поява нових товарів-замінників на діяльність будь-якої фірми (одна правильна відповідь):

а) фірми-конкуренти привносять до галузі нові виробничі потужності, прагнучи завоювати частку ринків збуту і знижуючи потенційний прибуток конкурентів;

б) інші фірми, що діють у галузі для збереження своєї конкурентоспроможності, вимушені нести додаткові витрати, що у кінцевому результаті зменшує частку їх прибутку;

в) фірми-конкуренти обмежують ціни, які можуть заплатити фірми, що конкурують у цій галузі; у свою чергу більш високі ціни підштовхують споживачів звернутися до товарів-замінників;

г) немає правильної відповіді?

17. Як повинна діяти фірма на ринку, щоб отримати конкурентні переваги (одна правильна відповідь):

а) давати споживачам таку ж цінність, як конкуренти, але виготовляти товари з меншими витратами;

б) надавати споживачам товар з більшою цінністю, ніж конкуренти, за який можна отримати більшу ціну;

в) мінімізувати свої витрати незалежно від витрат конкурентів;

г) всі відповіді правильні?

18. Що з переліченого нижче не входить до загальної системи детермінантів конкурентних переваг, за М. Портером (одна правильна відповідь):

а) параметри факторів;

б) параметри попиту;

в) споріднені та підтримуючі галузі;

г) стратегія фірм;

д) відкритість економіки?

19. Конкурентні переваги характеризують (одна правильна відповідь):

- а) продуктивність використання ресурсів;
- б) положення підприємства на ринку;
- в) немає правильної відповіді.

Практичні завдання

Завдання 1

АТ „Фоком” заснувало новий напрямок підприємницької діяльності – виготовлення полімерної плівки виробничого і споживчого призначення. У період підготовки нового виробництва підприємство ретельно вивчало конкурентів і власну можливу конкурентну позицію на ринку. З цією метою була використана матриця конкурентного профілю, дані для формування якої наведено в табл. 3.1.

Складіть матрицю конкурентного профілю акціонерного товариства „Фоком” і зробіть висновок щодо його конкурентної позиції на ринку.

Таблиця 3.1

Вихідні дані

Ключовий фактор успіху	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг, бали			
		АТ „Фоком”	АТ „Полімер”	АТ „Хім-завод”	МП „Полі-кераміка”
Ціна продажу	0,3	3,0	2,0	2,0	2,5
Обсяг продажу продукції	0,3	2,5	2,5	2,0	2,0
Реклама і стимулювання попиту	0,3	1,5	2,5	2,0	2,0
Канали збуту	0,1	2,5	3,0	2,0	1,5
Разом	1,0				

Завдання 2

Вас призначили керівником команди — відділ із 10 осіб, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і підприємства в цілому. Але вам відомо, що випуск

продукції не такий високий, хоча постійно проводиться понаднормова робота, існує заборгованість з випуску продукції, а планові завдання не виконуються. Люди відсутні на роботі з неповажних причин, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте, що люди в роботі не зацікавлені.

Яких заходів ви пропонуєте вжити для утримання конкурентних переваг?

Завдання 3

Продовжіть думку згідно з даними табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Вихідні дані	
Думка	Варіанти продовження думки
1	2
1. Наявність товарів-замінників...	а) полягає в їхній погрозі підвищити ціни, змушуючи компанії знизити кількість випуску продукції, а отже, і прибуток
2. Тиск з боку постачальників...	б) знижує прибутковість фірми, тому для збереження конкурентоспроможності доводиться нести додаткові витрати, або ж прибуток «витікає» до покупця за рахунок зниження цін
3. Можливість покупців "торгуватися"...	в) обмежує ціну, яку можуть запросити фірми, що конкурують у цій галузі, більш високі ціни підштовхнуть покупців звернутися до замінника, що знизить обсяг виробництва в галузі
4. Суперництво існуючих у галузі компаній...	г) становить загрозу тиску на ціни через потребу у кращих якості або сервісі
5. Низькі витрати відображають...	д) здатність забезпечити покупця унікальною й більшою цінністю у вигляді нової якості товарів, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування

Продовження табл. 3.2

1	2
6. Диференціація товарів – це...	е) здатність фірми розробляти, випускати й продавати порівнянний товар з меншими витратами, ніж конкуренти
7. Нововведення...	ж) знижує загальний потенціал прибутковості, тому що вони приносять у галузі нові виробничі потужності й прагнуть одержати частку ринків збуту, тим самим, знижуючи потенційний прибуток
8. Загроза появи нових конкурентів...	и) результат удосконалювання організаційної структури і науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт

Методичні вказівки до розв’язання практичних задач

Методичні вказівки до завдання 1

Матриця конкурентного профілю декількох фірм M_K для визначення їх конкурентної позиції на ринку складається на базі рейтингової оцінки і коефіцієнтів вагомості ключових факторів успіху фірм з висновком про результати аналітичної оцінки:

$$M_K = R_{ij} \cdot k_{ij}, \quad (3.1)$$

де R_{ij} – рейтинг i -го ключового фактора успіху j -ї фірми;

k_{ij} – коефіцієнт вагомості i -го ключового фактора успіху j -ї фірми.

Література [5, 7, 25, 26, 30, 35, 36, 43, 61, 70, 74, 78, 81, 82, 83, 84].

Розділ 4. КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА Й КОНКУРЕНТНІ ХОДИ

4.1. Формування конкурентної переваги об'єктів

Конкурентні переваги фірми забезпечуються в процесі конкурентної боротьби з так називаними п'ятьма силами конкуренції, тобто з іншими продавцями аналогічної продукції, фірмами – потенційними конкурентами, виробниками замінників, постачальниками ресурсів, покупцями її продукції.

Модель п'яти сил дає можливість більш цілеспрямовано оцінити конкурентну обстановку на ринку і на цій основі розробити такий варіант довгострокової стратегії фірми, що найбільшою мірою забезпечить її захист від впливу конкурентних сил і одночасно буде сприяти створенню додаткових конкурентних переваг.

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

Цінність – це щось особливе, те, що система містить у собі, прагне зберегти або мати в майбутньому.

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

Цінність можна кваліфікувати за такими 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 усіх цінностей найбільш ефективними для системи є базисні стратегічні глобальні цінності. Кожна цінність має свої особливості, але при оцінці її корисності варто аналізувати й урахувати всі одинадцять ознак класифікації цінностей.

На рис. 4.1 подано ланцюг одержання ефекту від цінностей.

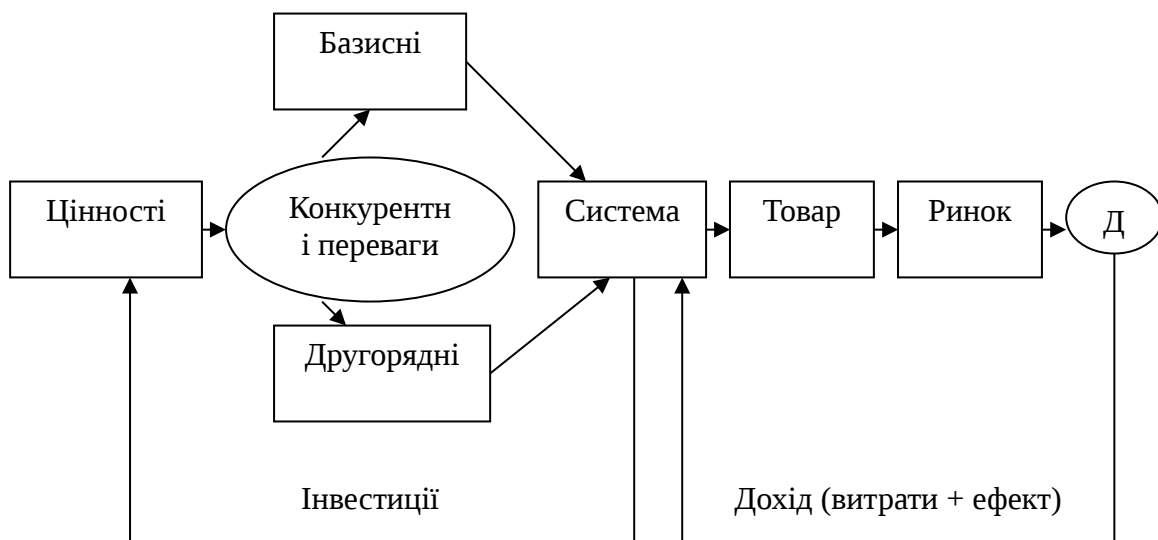


Рис. 4.1. Ланцюг одержання ефекту від цінності

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

на одержання нової цінності (зворотна стрілка від системи до цінності).

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

Прогнозування конкурентних переваг системи може здійснюватися на основі:

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

4.2. Класифікація і типові фактори конкурентних переваг різних об'єктів

Класифікація конкурентних переваг об'єктів здійснюється за такими ознаками:

- 1) стосовно системи;
- 2) за сферами виникнення переваги;
- 3) змістом фактора переваги;
- 4) методом або засобом одержання переваги;
- 5) місцем реалізації переваги;
- 6) часом (тривалістю) реалізації переваги;
- 7) видом одержання результату.

1. *Стосовно системи (країни, організації):*
- зовнішні (сприятливий клімат, стабільна політична система, своєчасна інформаційна мережа країни);
 - внутрішні (прийняті суспільством цінності організації, модульна автоматизована технологія, кваліфіковані кадри).

2. *За сферами виникнення виробництва:*

- природно-кліматичні;
- соціально-політичні;
- технологічні;
- культурні;
- екологічні.

3. *Методи або засоби одержання переваги:*

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

4. *Перевага за часом:*

- стратегічні фактори виробництва;
- тактичні фактори виробництва.

5. *Перевага за реалізацією:*

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

6. *Переваги за видом одержання результату:*

- науково-технічні;
- екологічні;
- соціальні;
- економічні.

7. *За змістом фактора виробництва:*

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

Розглянемо типові фактори конкурентної переваги різних об'єктів:

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

Типові фактори конкурентних переваг різних об'єктів:

А. Персонал:

- 1) робітник;
- 2) фахівець;
- 3) менеджер.

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

Внутрішні (індивідуальні) конкурентні переваги персоналу можна умовно поділити на спадкоємні і набуті:

До спадкоємних конкурентних переваг належать:

- здібності;
- фізичні дані;
- темперамент.

До набутих конкурентних переваг належать:

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

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

Б. Товар-послуга

Конкурентоспроможність товару визначається такими показниками:

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

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

До основних зовнішніх факторів конкурентних переваг товару належать:

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

Внутрішні фактори конкурентних переваг товару:

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

В. Організація

Фактори конкурентної переваги організації поділяються на зовнішні і внутрішні.

Зовнішні фактори конкурентної переваги:

- рівень конкурентоспроможності країни;
- рівень конкурентоспроможності регіону;
- рівень конкурентоспроможності галузі;
- державна підтримка малого бізнесу в країні й регіонах;
- правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів;
- національна система стандартизації і сертифікації;
- рівень інтеграції усередині країни і в рамках світового співтовариства;
- процентні ставки в країні і регіонах;
- система підготовки й перепідготовки управлінських кадрів у країні;
- державна підтримка малого й середнього бізнесу в країні і регіонах;
- відкритість суспільства і ринків;
- науковий рівень управління економікою країни, регіону, галузі;
- державна підтримка науки й інноваційної діяльності;
- якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії;
- наявність доступних і дешевих природних ресурсів;
- кліматичні умови в країні й регіонах, а також географічне положення;
- рівень конкуренції у всіх галузях діяльності в країні.

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

1) структурні (виробнича структура організації, місія організації, організаційна структура, спеціалізація і концентрація виробництва, рівень уніфікації і стандартизації продукції і складових частин виробництва, облік і регулювання виробничих процесів, персонал, інформаційна й нормативно-

методична база управління, сила конкуренції на виході і вході системи);

2) ресурсні (постачальники, доступ до якісної дешевої сировини й інших ресурсів, облік та аналіз використання всіх видів ресурсів за всіма стадіями життєвого циклу об'єктів організації, функціонально-вартісний аналіз продукції, що випускається, оптимізація ефективності використання ресурсів);

3) технічні (патентований товар, патентована технологія, устаткування, якість виготовлення товарів);

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

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

Ефективність функціонування організації – показники дохідності, інтенсивність використання капіталу, фінансова стабільність функціонування організації, частка експорту наукоємних товарів.

Г. Регіон, країна, галузь

Конкурентні переваги галузі багато в чому схожі з конкурентними перевагами організації, що входить до даної галузі.

До *зовнішніх* конкурентних переваг галузі відносять:

- високий рівень конкурентоспроможності країни;
- активну державну підтримку малого й середнього бізнесу;
- якість правового регулювання;

- функціонування економіки країни;
- відкритість суспільства і ринків;
- високий науковий рівень управління економікою країни;
- гармонізацію наукової системи стандартизації і сертифікації з міжнародною системою;
- відповідну підтримку науки й інноваційної діяльності;
- високу якість інформаційного забезпечення управління країною;
- високий рівень інтеграції усередині країни в рамках світового співтовариства;
- низькі податкові ставки в країні;
- низькі процентні ставки в країні;
- наявність доступних і дешевих ресурсів;
- якісну систему підготовки і перепідготовки управлінських кадрів у країні;
- сприятливі кліматичні умови і географічне положення країни;
- високий зовнішній рівень конкуренції в усіх галузях діяльності в країні.

Внутрішні конкурентні переваги галузі:

- висока потреба в товарах галузі;
- оптимальний рівень концентрації, спеціалізації, кооперування в галузі;
- оптимальний рівень уніфікації й стандартизації в галузі;
- висока питома вага конкурентоспроможності персоналу в галузі;
- якісна інформаційна і нормативно-методологічна база управління в галузі;
- конкурентоспроможні постачальники;
- наявність доступу до якісної і дешевої сировини та інших ресурсів;
- виконання робіт з оптимізації ефективності використання ресурсів;
- високий рівень радикальних нововведень;
- конкурентоспроможні менеджери;
- функціонування в організації галузі системного забезпечення конкурентоспроможності;

- проведення сертифікації продукції і системи;
- ексклюзивність товарів галузі;
- висока ефективність організації галузі;
- висока частка експорту наукоємних товарів;
- висока питома вага конкурентоспроможності організації й товарів у галузі.

Конкурентна перевага регіону визначається:

- 1) конкурентоспроможністю країни, до якої входить регіон;
- 2) природно-кліматичними, екологічними, географічними і соціально-економічними параметрами регіону;
- 3) підприємницькою та інноваційною активністю в регіоні;
- 4) рівнем відповідності (відставання або випередження) параметрів інфраструктури регіону міжнародним і державним нормативам;
- 5) рівнем міжнародної інтеграції й кооперування регіону.

Конкурентна перевага країни:

- 1) значні витрати з бюджету країни на НДДКР;
- 2) значні вкладення в розвиток людини (на освіту, охорону здоров'я тощо);
- 3) стабільність політичної і правової системи країни;
- 4) частка ВВП на душу населення;
- 5) висока тривалість життя;
- 6) висока ефективність використання природних ресурсів;
- 7) оптимальна структура експорту;
- 8) низька інфляція;
- 9) наявність природних ресурсів і сприятливий клімат, вигідне географічне положення країни;
- 10) значна частка конкурентоспроможності фірм;
- 11) конкурентоспроможність трудових ресурсів;
- 12) гнучкість фінансової системи;
- 13) динамічність внутрішнього ринку;
- 14) відсутність наднормованої державної заборгованості;
- 15) висока освіченість населення країни;
- 16) сильна конкуренція у всіх сферах діяльності на основі знань;

- 17) відкритість країни, високий рівень міжнародної інтеграції і кооперування;
- 18) висока якість інфраструктури ринків і регіонів;
- 19) низькі податкові і митні ставки;
- 20) висока культура бізнесу в країні;
- 21) високий рівень інформаційного забезпечення управління країною.

4.3. Конкурентні ходи

4.3.1. *Поняття конкурентного ходу*

Функціонування фірм в умовах монополії, олігополії та досконалої конкуренції істотно розрізняються. На відміну від монополії, в якій існує тільки одна фірма, та абсолютної конкурентної галузі, де існує багато фірм, які фактично не впливають одна на одну, а реагують на загальні ринкові умови, в умовах олігополії діяльність фірми частково залежить від поведінки її суперників.

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

- або переслідувати інтереси галузі в цілому (чи інтереси певної підгрупи фірм), уникаючи протистояння з конкурентами;
- або діяти у власних інтересах, провокуючи реакції конкурентів і перетворюючи галузеву конкуренцію на битву.

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

Правильний конкурентний хід – це той хід, результат якого швидко стане відомим, а також максимально сприятиме досягненню фірмою своїх інтересів. Тобто метою для фірми є уникнення дестабілізуючих та дорогих бойових дій, від яких не

виграє жодний учасник, і разом з тим здобуття переваги над іншими фірмами.

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

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

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

4.3.2. Наступальні конкурентні ходи

До наступальних конкурентних ходів фірм належать **незагрозливі та загрозливі конкурентні ходи**.

Незагрозливі конкурентні ходи

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

Ходи, що не створюють загрози цілям конкурентів, називаються **кооперативними чи незагрозливими**. Можна виділити три категорії таких ходів:

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

Розглянемо детальніше дії фірм у визначених випадках.

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

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

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

Для уникнення складностей фірма при доборі конкурентного ходу повинна:

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

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

Конкурентні ходи розглядаються як незагрозливі за таких умов:

- конкуренти навіть не зауважують їх, оскільки коригування стратегії фірми відбувається непомітно для стороннього спостерігача;

- конкурентів ці ходи не турбують через їхнє уявлення та припущення щодо стану справ у галузі й стану конкуренції;

- ці ходи не завдають практично ніякої шкоди діяльності конкурентів (на думку останніх).

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

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

- заяви щодо подальших дій, громадське обговорення змін у стратегії фірми, рекламні кампанії;

- покладання на традиційного лідера галузі;

- прив'язування ціни або інших змінних показників до певного індексу, відомого всім з метою виправдання зміни в стратегії.

Загрозливі конкурентні ходи

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

При дослідженні загрозливих ходів необхідно поставити такі питання:

1. Яка ймовірність відсічі?
2. Як швидко станеться відсіч?
3. Наскільки ефективною може виявитися відсіч?

4. Наскільки конкуренти готові дати рішучу відсіч навіть на шкоду своїм інтересам?

5. Як можна пом'якшити відсіч?

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

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

- перцептивні часові відставання (конкуренти вчасно не сприймають або не помічають початкового стратегічного ходу через утаємничену чи приховану від них природу ходу);

- часові відставання в реалізації захисної стратегії;

- нездатність загострити увагу на відсічі, що збільшує витрати в нетривалому періоді;

- часові відставання, спричинені конфліктуючими цілями або змішаними мотивами.

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

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

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

На такі відставання у відсічі можна також впливати діяльністю фірми. Фірма може вдатися до наступальних дій, яким конкуренти можуть протиставити лише повільний процес ефективної відсічі через природну часову затримку, поєднану з внутрішніми слабкими місцями. З позиції захисту час відсічі можна скоротити, утворюючи ресурси для відсічі, навіть якщо їх так і не буде задіяно (фірма може розробити новий товар, але тримати його до певного часу в резерві).

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

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

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

4.3.3. Захисні конкурентні ходи

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

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

- дисципліна;
- заперечення підстави.

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

Заперечення підстави. Якщо конкурент уже зробив хід, заперечення адекватної підстави для досягнення ним своїх цілей, поєднане з розрахунком на такий розвиток подій у майбутньому,

може змусити його відступити. Наприклад, якщо фірму-новачка переконати у відсутності підстав для швидкого досягнення її цілей, вона може відмовитися від своїх задумів чи припинити наступ. Прикладами тактики заперечення підстав є гостра цінова конкуренція, великі витрати на дослідницькі роботи тощо.

4.3.4. Зобов'язання

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

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

1) зобов'язання, що фірма недвозначно змушена йти на крок, який вона робить. Якщо фірма може переконати своїх суперників, що вона мусить здійснити запланований стратегічний хід, вона збільшує ймовірність того, що суперники пристосуються до нового становища, не витратять ресурси на відсіч і не змушуватимуть фірму відступити. Отже, зобов'язання може попередити відсіч;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Нездатність фірми відступати від намірів чи усвідомлення морального обов'язку виконувати свої наміри можна зробити безповоротними завдяки письмовим чи усним угодам з роздрібними торговцями або покупцями щодо зниження цін, гарантій відповідної якості товару, спільної реклами, що наслідуює дії конкурентів, тощо. Проголошення зобов'язань

перед учасниками галузі чи фінансовим товариством, публікація своїх цілей стосовно заволодіння часткою ринку та перелік інших засобів може поінформувати конкурентів про те, що у випадку відступу фірми її чекатиме громадський осуд. Знання цього допоможе стримати конкурентів від намагань застосувати силу.

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

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

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

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

Висновки

Конкурентні переваги фірми забезпечуються в процесі конкурентної боротьби з п'ятьма силами конкуренції. Теорія конкурентної переваги ґрунтується на понятті «цінності».

Цінність – це щось особливе, те, що система містить у собі, прагне зберегти або мати в майбутньому.

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

Цінність кваліфікують залежно від системи, виду цінностей, їх змісту, джерел походження, способу існування цінностей, їх сутності, динамічності, форми і місця прояву цінностей, рівня стабільності прояву цінностей масштабу поширення.

Методика оцінки конкурентної переваги повинна спиратися на сутність цінності, яка є джерелом одержання переваги.

Класифікація конкурентних переваг об'єктів здійснюється за такими ознаками: стосовно системи; за сферами виникнення переваги; за змістом фактора переваги; за методом або засобом одержання переваги; за місцем реалізації переваги; за часом (тривалістю) реалізації переваги; за видом одержання результату. При формуванні конкурентних переваг розглядаються типові фактори конкурентної переваги різних об'єктів: персоналу, товару (послуги), організації, галузі (регіону, країни).

У ринкових умовах господарювання фірми можуть використовувати різні **конкурентні ходи**: **наступальні** – з метою поліпшення становища та **захисні** – розраховані на утримання конкурентів від небажаних дій.

Правильний конкурентний хід – це той хід, результат якого швидко стане відомим, а також максимально сприятиме досягненню фірмою своїх інтересів.

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

До наступальних конкурентних ходів фірм належать **незагрозливі та загрозливі конкурентні ходи**. Ходи, що не створюють загрози цілям конкурентів, називаються **кооперативними чи незагрозливими**. Можна виділити три категорії таких ходів:

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

Фірми можуть користуватися різноманітними механізмами для уникнення неправильного тлумачення їхніх дій: заявами щодо подальших дій, покладанням на лідера галузі, прив'язуванням ціни до певного індексу з метою виправдання зміни в стратегії.

У процесі розроблення захисної стратегії фірми (при **загрозливих конкурентних ходах**) значну увагу зосереджено на прогнозуванні часових відставань відсічі від наступальних дій. Розрізняють чотири основних джерела відставання відсічі в часі:

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

Якщо хід конкурента неможливо відвернути, у якості **захисних ходів** використовують дисципліну (як форму захисту) і заперечення підстави.

В умовах конкуренції виділяють три **види зобов'язання фірми**, які призначені для створення конкурентних перешкод різних типів:

- 1) зобов'язання, що фірма недвозначно змушена йти на крок, який вона робить;
- 2) зобов'язання, що фірма дасть відсіч і продовжуватиме захищатися, якщо конкурент вдаватиметься до певних кроків;
- 3) зобов'язання, що фірма не вдаватиметься до певних акцій або ж відмовиться від задуму їх здійснення.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність понять цінність, конкурентна перевага.
2. За якими ознаками можна кваліфікувати цінність?
3. Наведіть класифікацію конкурентних переваг об'єктів.
4. Назвіть фактори конкурентних переваг персоналу.
5. Охарактеризуйте фактори конкурентних переваг товару.
6. Які ви знаєте фактори конкурентної переваги організації?
7. Назвіть конкурентні переваги галузей, регіону, країни.
8. Розкрийте поняття конкурентного ходу.
9. Охарактеризуйте наступальні конкурентні ходи: незагрозливі та загрозливі.
10. Назвіть захисні конкурентні ходи підприємств.
11. У чому полягає концепція зобов'язання фірми?
12. Як реалізується обговорення зобов'язання?

Тести для самоперевірки

- 1. Що таке цінність** (одна правильна відповідь):
 - а) це щось особливе, те, що система містить у собі, прагне зберегти або мати в майбутньому;
 - б) це сукупність властивостей товару;
 - в) це споживча вартість товару?
- 2. Що розуміють під конкурентною перевагою системи** (одна правильна відповідь):
 - а) сукупність властивостей товару;
 - б) будь-яку ексклюзивну цінність, яку має система і яка дає їй перевагу перед конкурентами;
 - в) споживчу вартість товару?
- 3. Назвіть спадкоємні конкурентні переваги персоналу** (одна правильна відповідь):
 - а) характер;
 - б) інтелігентність і культура;
 - в) емоційність;
 - г) товариськість;
 - д) здібності.

4. До основних зовнішніх факторів конкурентних переваг товару належить (одна правильна відповідь):

- а) прогресивність інформаційних технологій;
- б) прогресивність технологічних процесів та устаткування;
- в) рівень конкурентоспроможності організації, що випускає товар;
- г) немає правильної відповіді.

5. До ринкових факторів конкурентної переваги організації належить (одна правильна відповідь):

- а) прогнозування політики ціноутворення і ринкової інфраструктури;
- б) функціонування системи управління якістю в організації;
- в) виробнича структура організації;
- г) рівень уніфікації і стандартизації продукції і складових частин виробництва.

6. Конкурентоспроможність товару визначається такими показниками (три правильні відповіді):

- а) якістю товару;
- б) ціною товару;
- в) витратами на експлуатацію товару за його життєвий цикл;
- г) динамічними факторами;
- д) ефективністю управління організацією;
- е) фінансовою стійкістю підприємства.

7. З метою утримання конкурентів від небажаних дій фірми застосовують... (одна правильна відповідь):

- а) незагрозливі ходи;
- б) захисні ходи;
- в) наступальні ходи;
- г) відповідь а) і в).

8. В яких умовах фірма може погодитися на вибіркове розголошення інформації (одна правильна відповідь):

- а) в умовах твердої конкуренції;
- б) за нестачі інформації про дану фірму на ринку;

в) за умови, що даний конкурентний хід є складовою частиною стратегії конкуренції фірми.

9. Основним принципом конкурентної взаємодії є (одна правильна відповідь):

- а) знаходження правильних стратегічних ходів;
- б) навмисна затримка з відсіччю;
- в) використання усіх ресурсів для відсічі.

10. У чому полягає політика підходу до використання конкурентних ходів з позиції брутальної сили (одна правильна відповідь):

- а) запобігання дестабілізуючих і дорогих дій, від яких не виграє жоден учасник, і разом з тим одержання переваги над іншими фірмами;
- б) застосування дорогих дій, від яких не виграють всі учасники конкурентної боротьби;
- в) використання рідкісних ресурсів і здібностей з метою поставити кінцевий результат на службу своїм інтересам;
- г) енергійна відсіч конкурентам з боку фірми;
- д) немає правильної відповіді;
- е) правильна відповідь в) і г)?

11. Що є метою фірми при використанні конкурентних ходів (одна правильна відповідь):

- а) запобігання дестабілізуючих і дорогих дій, від яких не виграє жоден учасник, і разом з тим одержання переваги над іншими фірмами;
- б) зміна позиції фірми на ринку;
- в) утримання конкурентів від небажаних дій;
- г) всі відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді?

12. З метою поліпшення свого положення на ринку фірми застосовують... (одна правильна відповідь):

- а) наступальні ходи;
- б) захисні ходи;

- в) незагрозливі ходи;
- г) немає правильної відповіді.

13. Який з перерахованих нижче ходів належить до незагрозливого (одна правильна відповідь):

- а) хід, що не змінює стан фірми і стан конкурентів навіть якщо конкуренти не успадковують його;
- б) хід, що погіршує стан фірми і стан конкурентів тільки тоді, коли його успадковує багато фірм;
- в) хід, що поліпшує стан фірми, оскільки конкуренти не успадковують його?

14. Правильний конкурентний хід – це... (одна правильна відповідь):

- а) такий хід, результат якого швидко стає відомим і максимально сприяє досягненню фірмою своїх інтересів;
- б) такий хід, результат якого тривалий час залишається невідомим для конкурентів і максимально сприяє досягненню фірмою своїх інтересів;
- в) такий хід, результат якого залежить від дій фірм-конкурентів.

15. При яких з перерахованих нижче умовах конкурентні ходи розглядаються як незагрозливі (одна правильна відповідь):

- а) конкуренти звертають увагу на конкурентні ходи, оскільки коректування стратегії фірми здійснюється помітно для стороннього спостерігача;
- б) ці ходи не наносять практично ніякої шкоди діяльності конкурентів;
- в) ці ходи наносять практичну шкоду діяльності конкурентів;
- г) немає правильної відповіді?

16. Розкрийте сутність тимчасових відставань, викликаних конфліктуючими цілями або змішаними мотивами (одна правильна відповідь):

а) ситуація, у якій фірма робить хід, що загрожує визначеній діяльності конкурента, і якщо конкурент швидко реагує на нього, то завдає збитків сам собі;

б) ситуація, у якій конкуренти вчасно не прийняли або не помітили первісний стратегічний хід через його схований характер;

в) ситуація, у якій фірма робить хід, що загрожує визначеній діяльності конкурента, і якщо конкурент швидко реагує на нього, то не завдає збитків сам собі;

г) немає правильної відповіді.

17. Які існують види зобов'язань фірми в умовах конкуренції (три правильні відповіді):

а) зобов'язання, що фірма змушена йти на крок, який вона здійснює;

б) зобов'язання, що фірма не дасть відсіч і не стане захищатися, якщо конкурент почне визначені дії;

в) зобов'язання, що фірма дасть відсіч і продовжить захищатися, якщо конкурент почне визначені дії;

г) зобов'язання, що фірма не буде здійснювати які-небудь акції?

18. Ходи, що не створюють загрози цілям конкурентів, називаються... (одна правильна відповідь):

а) наступальними;

б) захисними;

в) незагрозливими;

г) відповідь б) і в);

д) немає правильної відповіді.

19. Що таке перцептивні тимчасові відставання (одна правильна відповідь):

а) ситуація, у якій фірма робить хід, що загрожує визначеній діяльності конкурента, і якщо конкурент швидко реагує на нього, то завдає збитків сам собі;

б) ситуація, у якій конкуренти вчасно не прийняли або не помітили первісний стратегічний хід через його схований характер;

в) ситуація, у якій фірма робить хід, що загрожує визначеній діяльності конкурента, і якщо конкурент швидко реагує на нього, то не завдає збитків сам собі;

г) немає правильної відповіді?

20. Головними захисними ходами фірми є (одна правильна відповідь):

а) створення ситуації, при якій конкурент не наважиться наступати;

б) поширення інформації про агресію;

в) імітація товару агресора;

г) цінові знижки;

д) судові позови.

Практичні завдання

Завдання 1

Охарактеризуйте вищий навчальний заклад, у якому ви навчаєтеся. Назвіть його конкурентні переваги.

Завдання 2

Назвіть конкурентні переваги персоналу ВНЗ (професорсько-викладацького складу, студентів), у якому ви навчаєтеся.

Завдання 3

До якого з трьох видів зобов'язань фірми в умовах конкуренції, які призначені для створення конкурентних перешкод різних типів звернеться...

а) компанія з виробництва офісних меблів;

б) фірма з ремонту комп'ютерної техніки;

в) приватне підприємство з реалізації продукції сільськогосподарського призначення?

Література [27, 36, 37, 62, 65, 75, 82, 83, 84, 85].

Розділ 5. СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Загальні стратегії конкуренції, за М. Портером

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

Конкурентна стратегія – діяльність фірми, спрямована на придбання й утримання конкурентних переваг щодо конкуруючих з нею фірм.

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

За М. Портером, стійкість позицій підприємства на ринку визначають:

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

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

а) забезпечення більш низьких витрат на виробництво і збут товару. Низькі витрати означають здатність підприємства проектувати, виготовляти і продавати товар з порівнянними характеристиками, але з меншими витратами, ніж конкуренти. Продаючи свій товар на ринку за сформованою (або навіть меншою) ціною, підприємство одержує додатковий прибуток;

б) забезпечення незамінності продукту за допомогою диференціації. Диференціація означає здатність підприємства забезпечити покупця товаром, що має більшу цінність, тобто більшу споживчу вартість. Диференціація дозволяє встановлювати більш високі ціни, що дає великий прибуток;

в) вибору, на якому «за шириною фронту» ринку конкурувати: на всьому ринку або на будь-якій його частині (сегменті).

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

- 1) найменшими сукупними витратами;
- 2) диференціацією;
- 3) зосередженням.

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

Результативність тієї або іншої конкурентної стратегії залежить від трьох факторів:

- правильного вибору типу конкурентної стратегії, заснованого на урахуванні галузевих особливостей і ступеня її розробленості;
- здатності фірми гнучко реагувати на зміни умов;
- стратегій, реалізованих конкурентами.

Тому однозначно ефективних стратегій не існує, а самі вони можуть бути подані в різноманітних комбінаціях.

Розглянемо детальніше три типи принципового підходу до завоювання конкурентної переваги.

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

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

Становище низькозатратної компанії дає фірмі прибуток вище середнього в галузі і захищає її від усіх факторів конкуренції:

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

2) впливові покупці, оскільки вони можуть застосувати свій вплив лише для збивання цін до рівня найбільш ефективного конкурента;

3) авторитетні постачальники, бо малі витрати фірми надають їй можливість гнучкіше впоратися зі зростанням цін на ресурси.

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

Стати лідером за ціною фірма зможе лише в тому випадку, якщо вона:

а) забезпечить краще управління витратами (контроль над факторами виробництва),

б) виявиться здатною трансформувати ланцюги витрат у напрямку їхнього зниження.

Особливості стратегії найменших сукупних витрат:

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

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

3) підтримання широкого асортименту споріднених продуктів для розподілу витрат;

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

5) необхідність значних попередніх капіталовкладень в устаткування;

6) наступальне ціноутворення;

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

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

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

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

Разом з тим концентрація зусиль фірми на зниженні витрат робить її уразливою з боку змін у попиті. У випадку

технологічних проривів (створення нового типу продукту) і зміни споживчих переваг фірма може утратити весь попит, незважаючи на низьку ціну. Крім того, стратегія лідерства за низькими цінами має той недолік, що може легко імітуватися конкурентами, скорочуючи можливості її тривалої експлуатації, що обмежує цінність цієї стратегії для фірми.

2. Диференціація. Другою стратегією є диференціація продукту чи послуги фірми у вигляді пропозиції такого продукту, що сприймається в межах галузі як щось унікальне. Конкурентна перевага фірми полягає в тому, що вона домагається не тільки розширити попит на свою продукцію, але і робить його нееластичним. Це дозволяє фірмі витягати надприбуток за рахунок скорочення ринкової влади покупців і встановлення підвищених цін, а також захищати себе від конкурентних стратегій суперників шляхом підвищення галузевих бар'єрів і протидії товарам-замінникам. Застосування стратегії диференціації ефективно в тому випадку, коли має місце висока оцінка споживачем відмінних властивостей продукту і різноманітні способи його використання, а сама диференціація продукту має безліч аспектів.

Підходи до диференціації можуть бути різними: створення іміджу, дизайну чи марки, сервісу для покупців, дилерської мережі. Диференціація також може бути досягнута на основі технічної переваги, якості, надання послуг, підвищення цінності грошей (продаж у кредит). В ідеальному випадку фірма проводить диференціацію в кількох вимірах.

Головна задача розроблення стратегії диференціації полягає в тому, щоб забезпечити зниження сукупних витрат споживачів з використання продукту, що досягається в результаті збільшення зручності і легкості користування і розширення спектра задоволення нестатків споживача. Для цього фірма повинна направити зусилля на виявлення джерел цінності для споживача і забезпечення підтримки в процесі споживання продукту. Усе це пов'язано з проведенням великих обсягів науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт і активної маркетингової діяльності.

Особливості стратегії диференціації:

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

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

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

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

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

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

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

3. Зосередження. Стратегія передбачає зосередження на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку. Конкурентна перевага фірми, що використовує стратегію зосередження, може бути пов'язана як з більш низькими витратами (розходження у витратах обслуговування різних ринкових ніш), так і з унікальністю продукції (близькість до споживачів і краще знання ринку).

Якщо стратегії низьких витрат і диференціації спрямовані на досягнення цілей у масштабах ринку, то мета комплексної стратегії зосередження – найкраще обслужити конкретну цільову групу. Стратегія ґрунтується на припущенні, що фірма таким чином спроможна досягти вузької стратегічної мети ефективніше, ніж конкуренти, зусилля яких розпорощуються. Завдяки цьому фірма досягає диференціації внаслідок повнішого

задоволення потреб конкретної групи чи менших витрат при обслуговуванні даної групи, або одного й другого.

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

Стратегія зосередження ефективна за умови наявності різних сегментів попиту і достатнього для забезпечення прибутковості розміру ніші, а також обмеженості ресурсів фірми. Вигоди такої стратегії обумовлені лояльністю споживачів, що компенсує вплив ефекту масштабу. Фірма може реалізувати таку стратегію, якщо вона здатна забезпечити ефективно обслуговування ніші, а розмір самої ніші досить малий, щоб не залучати великі фірми.

Особливості стратегії зосередження:

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

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

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

4) стратегія зосередження не виключає можливості низьких витрат;

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

Три загальні конкурентні стратегії подано на рис. 5.1.

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

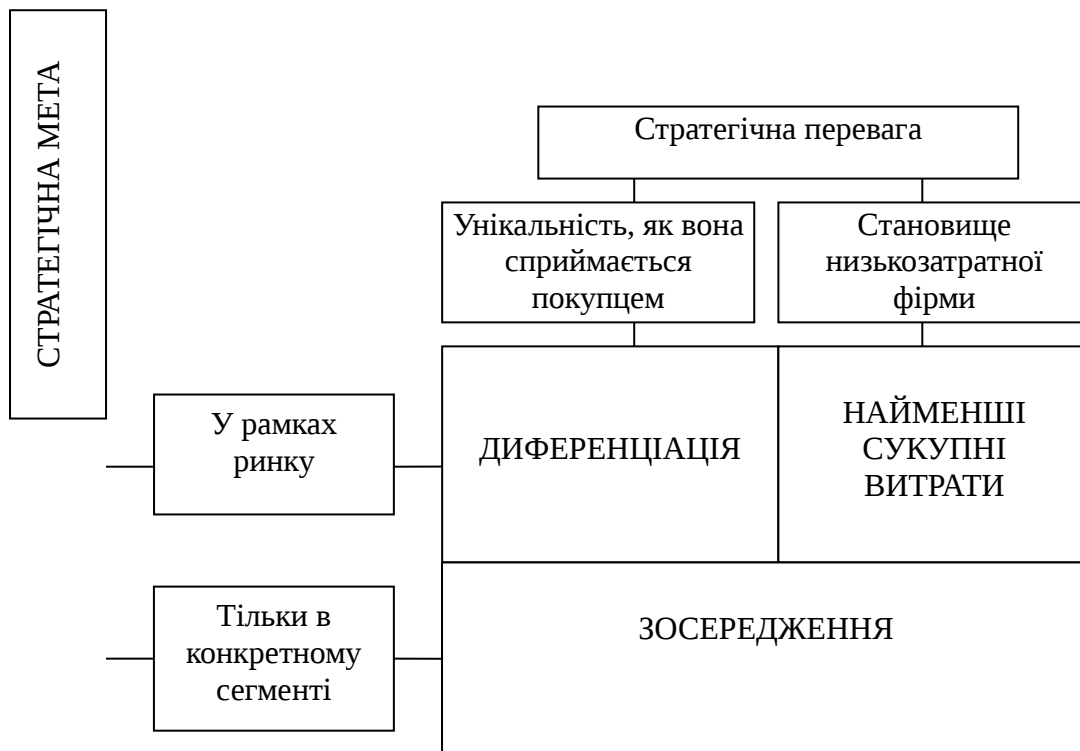


Рис. 5.1. Загальні конкурентні стратегії

Поширені характеристики загальних стратегій конкуренції наведені в табл. 5.1.

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

Таблиця 5.1

Характеристика загальних стратегій

Загальна стратегія	Необхідні навички та ресурси	Загальні організаційні вимоги
Найменші сукупні витрати	Необхідні капітальні інвестиції та доступ до капіталу. Навички у виробничому процесі. Інтенсивний контроль за роботою	Суворий контроль за витратами. Регулярні, детальні звіти про результати контролю. Стимули, що ґрунтуються на дотриманні чітких кількісних цілей
Диференціація	Сильні маркетингові спроможності. Конструювання товару. Творчі здібності. Великі спроможності у сфері фундаментальних досліджень. Корпоративна репутація високої якості чи технологічного лідерства. Довгострокові традиції в галузі чи унікальна комбінація навичок, узятих з інших сфер бізнесу. Надійне співробітництво з каналами розподілу	Чітка координація функцій у дослідно-конструкторській роботі, створення товару та маркетинг. Суб'єктивні критерії та стимули замість кількісних показників. Схильність приваблювати висококваліфіковану працю, науковців або творчих осіб
Зосередження	Комбінація вищеназваних політик, спрямована на досягнення конкретної стратегічної мети	

5.2. Ризик у виборі загальної стратегії

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

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

- ризик зосередження.

Ризик, пов'язаний з найменшими сукупними витратами.

Стратегія мінімуму витрат є вразливою до ризику, пов'язаного із масштабом виробництва чи досвідом як вхідними бар'єрами. Певний ризик криється в тому, що:

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

Ризик диференціації. Диференціація має такі ризики:

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

Перший вид ризику диференціації настільки важливий, що на ньому варто зупинитися довше. Фірма може досягти диференціації, проте остання підтримуватиметься лише у вигляді різниці цін. Так, якщо диференційована фірма внаслідок

технологічних змін або простої недбалості залишається далеко позаду, фірма з низькими витратами може скористатися з цього для наступу.

Ризик зосередження. Стратегія зосередження приховує такі види ризику:

- різниця у витратах широкомасштабних конкурентів та зосереджених фірм збільшується, щоб усунути переваги обслуговування вузького цільового ринку або врівноважити диференціацію, досягнуту стратегією зосередження;

- різниця у цінах на продукти спеціалізованих підприємств і підприємств, що обслуговують весь ринок, може в очах споживачів не відповідати перевагам специфічних для даного сегмента товарів;

- відмінності між бажаними товарами чи послугами, що пропонуються стратегічному сегментові і ринкові в цілому, стираються;

- конкуренти можуть спеціалізувати власний товар ще більше через виділення всередині ринкового сегмента фірми-зосереджувача підсегментів;

- поява загроз, пов'язаних з імовірністю зникнення ніші через зміни пріоритетів споживачів і переповненням ніші конкурентами через її високу прибутковість.

Крім означених ризиків, фірми в результаті розпачу, неякісного аналізу галузевих і конкурентних умов і/або переоцінки своїх можливостей можуть зазнати стратегічних помилок.

До найбільш поширених стратегічних помилок належать:

- 1) імітація дій лідерів або сильних конкурентів, коли на ринку вже немає місця для подібних продуктів і таких конкурентів;

- 2) економія на маркетингу і просуванні в спробах вирішити всі проблеми на основі якості та експлуатації переваг товару;

- 3) займання багатьох слабких позицій на ринку замість однієї сильної;

- 4) використання кредиту для інвестування у нове обладнання, а потім потрапляння в залежність від високих постійних витрат через невеликі грошові потоки для повернення кредиту;

5) додавання зусиль в галузі науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт до слабкого в ринкових відносинах продукту;

6) атака ринкових лідерів без наявності істотних конкурентних переваг або адекватної фінансової стійкості;

7) агресивні спроби захоплення частини ринку, що провокують суперників відплатити ціновою війною;

8) зниження цін для захоплення додаткових ринків без переваги у витратах;

9) вихід на більш „дорогу” частину ринку без відповідної репутації серед покупців відомих престижних товарів;

10) косметичне поліпшення продукту замість реальних нововведень в істотних споживчих властивостях.

Крім того, до загального недоліку процесу розроблення стратегії конкуренції можна віднести його слабку персональну орієнтацію. Часто стратегія орієнтована на протидію фірмам-конкурентам і меншою мірою враховує особливості управління цими підприємствами, зокрема тип поведження його керівників. Разом з тим рівень освіченості керівників, їхні підходи до ведення бізнесу, досвід, здібності й інші персональні характеристики багато в чому визначають можливі реакції на зміну ринку.

Також необхідно зазначити, що боротьба з конкурентами ведеться в кінцевому рахунку за бюджет споживачів. І тому зміст конкурентної боротьби полягає не стільки в дії проти фірм-суперників, скільки в завоюванні конкретних споживачів, що користуються послугами конкурентів.

І нарешті, більшість українських підприємств не намагаються зробити свою стратегію чіткою і ясною і принципово не ознайомлюють з нею своїх працівників. Адже без ясного розуміння стратегічної орієнтації фірми неможливо планувати свою діяльність, дотримуватися послідовності у підготовці і реалізації конкретних заходів. Крім того, ефективність реалізації стратегій багато в чому залежить від згуртованості колективу. Кожен підрозділ фірми повинен усвідомлено працювати на досягнення однієї і тієї самої поставленої мети.

Варто також пам'ятати, що конкурентні стратегії вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання мають ряд особливостей порівняно зі стратегіями фірм, що функціонують в умовах розвинутої ринкової економіки. По-перше, цільовою настановою українських фірм часто є не тільки забезпечення прибутку, але і збереження зайнятості, щоб уникнути загострення соціальної напруженості. По-друге, функціонування вітчизняних підприємств відбувається в умовах специфічних ризиків, до яких у першу чергу належать зміни в державній фінансово-кредитній, податковій, митній політиці, а також має місце низька платоспроможність покупців продукції фірм, включаючи державні відомства й установи.

Тому головною процедурою вибору повинна бути зважена оцінка сильних і слабких сторін кожної стратегії і реальних можливостей фірми з її використання в умовах сформованої кон'юнктури ринку.

5.3. Стратегія впровадження нововведень. Стратегія негайного реагування на потреби ринку

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

Стратегія впровадження нововведень

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

Переваги стратегії впровадження нововведень:

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

Необхідні ринкові умови:

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

Вимоги до організації виробництва та управління:

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

Дестабілізуючі фактори:

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

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

Підприємства, що дотримуються стратегії впровадження нововведень, не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість виробленої продукції, диференціювати її або розробляти конкретний сегмент ринку, а зосереджують зусилля

на пошуку принципово нових, ефективних технологій, проектуванні необхідних, але невідомих дотепер видів продукції, методів організації виробництва, прийомів стимулювання збуту і т. п. Головна мета – випередити конкурентів і одноосібно зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або мізерно мала. Така стратегія підприємства є джерелом великих обсягів продажів і надприбутку, однак у більшості випадків (80 зі 100) закінчується банкрутством через неготовність ринку сприйняти нововведення, технічну або технологічну недоробленість нового виробу, зайнятість каналів розподілу, відсутність досвіду тиражування нововведення й з інших причин.

Стратегія негайного реагування на потреби ринку

Наявність платоспроможного попиту на конкретний вид продукції лише в теорії автоматично створює його пропозицію. На практиці більшість підприємств не в змозі займатися діяльністю, що не відповідає їхньому профілю. На відміну від таких підприємств, фірми, що реалізують стратегію негайного реагування на потреби ринку, націлені на максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних галузях бізнесу. Основний принцип поведінки – вибір і реалізація проектів, найбільш рентабельних у ринкових умовах. Підприємства, що ставлять на швидке реагування, готові до негайної переорієнтації виробництва, зміни його масштабів з метою одержання максимального прибутку в короткий проміжок часу, незважаючи на високі питомі витрати, обумовлені відсутністю будь-якої спеціалізації виробництва.

Переваги стратегії негайного реагування на потреби ринку:

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

Необхідні ринкові умови:

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

Вимоги до організації виробництва та управління:

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

Ризик стратегії негайного реагування на потреби ринку:

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

5.4. Фірми, що "загрузли" на півдорозі

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

Фірмі, що "загрузла" на півдорозі, практично гарантовано низьку прибутковість. Вона або втрачає оптових покупців, які вимагають знижених цін, або мусить втрачати свої прибутки, намагаючись перехопити ініціативу у низьковитратних фірм. Разом з тим фірма втрачає високоприбутковий бізнес – "вершки" – на користь тих фірм, які зосереджуються на цілях, що дають

найвищі прибутки, або ж досягли тотальної диференціації. Фірма, що "загрузла" на півдорозі, крім того, ймовірно, страждатиме від нечітко сформованої корпоративної культури та суперечливого набору організаційних установок та системи мотивації.

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

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

5.5. Конкуренвні стратегії підприємств у різних галузях

5.5.1. Стратегія конкуренції у фрагментованих галузях

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

- сфері послуг;
- роздрібній торгівлі;

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

Економічні причини фрагментації галузі:

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

Подолання фрагментації

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

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

Основні підходи до проблеми подолання фрагментації:

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

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

5.5.2. Стратегія конкуренції в новоутворених галузях

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

Характерною особливістю новоутвореної галузі, з погляду формулювання стратегії, є повна відсутність правил гри. Проблема конкуренції в такій галузі полягає в тому, що всі ці

правила мають бути оптимальними для функціонування та процвітання фірми. Відсутність їх є водночас ризиком і джерелом можливостей; у будь-якому випадку ситуацію необхідно контролювати.

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

Загальні структурні характеристики:

1) *технологічна непевність* – непевність щодо технології в новоутвореній галузі (яка товарна форма виявиться в кінцевому результаті найкращою? Яка з виробничих технологій буде найефективнішою?). Можуть існувати й альтернативні виробничі технології, які не були випробувані широкомасштабно;

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

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

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

5) *покупці-новачки*;

6) *недалека перспектива* (компанії в новоствореній галузі часто повторюють дії будь-якої фірми за браком готової альтернативи);

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

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

До початкових бар'єрів мобільності належать:

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

5.5.3. Стратегія конкуренції в занепадаючих галузях

Процес вибору стратегії на період занепаду зводиться до узгодження бажання залишитися в галузі з відносним становищем фірми. Основними сильними і слабкими сторонами фірми при визначенні її відносного становища є не обов'язкові, які бралися до уваги на ранній стадії розвитку галузі. Фірми з різними становищами користуватимуться в час занепаду різними оптимальними стратегіями. Можливі стратегії конкуренції фірми в занепадаючих галузях зображено на рис. 5.2.

Фірма з достатнім потенціалом за сприятливої структури галузі на період занепаду має можливість досягти провідного становища – конкуренти, що програють битву, виходитимуть, а галузева структура у випадку досягнення такої позиції дає плоди.

Коли фірма не має особливого потенціалу, вона навряд чи зможе досягти лідерства в цілому чи в окремій ніші, але вона може скористатися перевагами галузі для проведення вигідних "жнив". Вона також може надати перевагу ранньому дивестуванню.

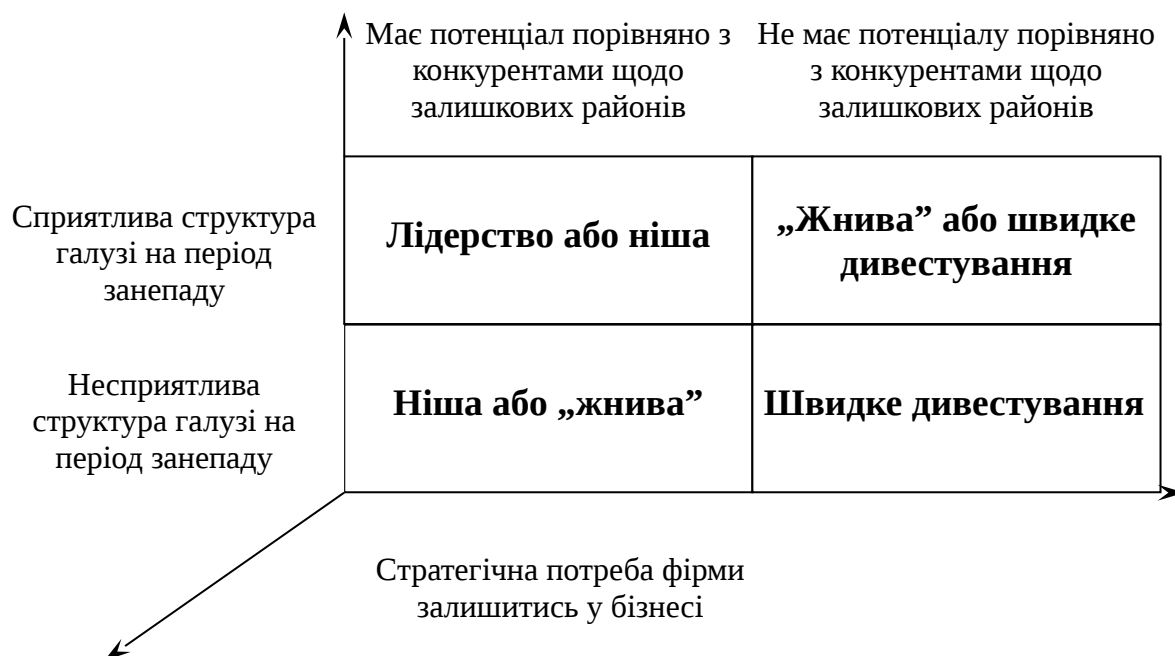


Рис. 5.2. Можливі стратегії конкуренції в занепадаючих галузях

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

Існує й третій вимір цієї простої рамки – це стратегічна потреба фірми залишитися в бізнесі (рис. 5.2). Стратегічні потреби грошових потоків, наприклад, можуть схилити рішення в бік „жнив” чи раннього продажу, навіть якщо інші фактори вказують у бік лідерства. Фірма повинна усвідомити природу своїх стратегічних потреб і зіставити з ними умови фази занепаду, щоб визначити правильну стратегію.

Можуть існувати *переваги в ранньому виборі* тієї чи іншої *стратегії на період занепаду*. Ранній вибір лідерства (дивестування) може подавати сигнали, необхідні для заохочення конкурентів до виходу (дії), і давати часову перевагу, необхідну для досягнення лідерства. Відкладання вибору стратегії на період занепаду змушує фірму вибирати нішу або "жнива".

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

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

Вивчення занепадаючих галузей виявляє інші *потенційні загрози*:

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

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

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

5.5.4. Конкуренція в глобальних галузях

Глобальна галузь – це та галузь, в якій стратегічні позиції конкурентів на основних географічних чи національних ринках зазнають фундаментального впливу їхніх загальних глобальних позицій (стратегічна позиція "ІВМ" у конкурентній боротьбі за збут комп'ютерів на ринках Франції та Німеччини). Для аналізу

конкуренції в глобальній галузі необхідно вивчити економіку цієї галузі та конкурентів на різних географічних і національних ринках, у комплексі.

Глобальні галузі ставлять перед фірмою вимогу конкурувати на скоординованій основі в масштабах світу. Інакше фірма опиниться в стратегічно не вигідному становищі. Однак галузі з багатонаціональними конкурентами необов'язково є глобальними. Так, у виробництві упакованих харчових продуктів багатонаціональна фірма „Nestle” проводить операції в багатьох країнах. Але, беручи певну участь у розробленні товару, філіали компаній діють автономно, а конкурентний баланс підбивається на основі кожної країни.

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

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

Ці характеристики беруться до уваги при розробленні стратегії міжнародної конкуренції.

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

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

- ліцензування;
- експорт;
- прямі зарубіжні інвестиції.

Як правило, перший вихід фірми за кордон означає експорт товару або ліцензування, і лише після набування певного досвіду міжнародної діяльності фірма розглядатиме можливість прямих зарубіжних інвестицій. У галузях, де конкуренція набула

глобального масштабу, матиме місце експорт або пряме зарубіжне інвестування.

Джерела глобальної конкурентної переваги впливають з чотирьох причин:

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

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

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

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

5.6. Типізація стратегій конкурентоспроможності

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

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

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

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

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

Комутантна (приспосовницька) стратегія переважає при звичайному бізнесі у місцевих (локальних) масштабах. Сила малого неспеціалізованого підприємства полягає в його кращій приспосованості до задоволення невеликих за обсягом (а іноді

короткочасних) потреб конкретного клієнта. Численні малі підприємства виконують роль з'єднувальної тканини економіки. Лише комутанти готові використати кожну можливість для бізнесу, тоді як інші фірми строго дотримуються свого виробничого профілю. Фірмам-комутантам легко йти на досить різкі зміни комерційної діяльності, на які інші фірми не здатні. Підвищена гнучкість стає джерелом сили комутантів у конкурентній боротьбі.

Компанії-комутанти з'являються там, де:

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

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

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

Висновки

Вид конкурентної переваги й сферу, у якій вона досягається, об'єднують у поняття типових стратегій. **Конкурентна стратегія** – діяльність фірми, спрямована на придбання й утримання конкурентних переваг щодо конкуруючих з нею фірм.

У процесі подолання факторів конкуренції можна скористатися трьома стратегічними підходами: найменші сукупні витрати; диференціація; зосередження.

Мета стратегії **найменші сукупні витрати** полягає в прагненні досягти мінімальних сукупних витрат галузі за допомогою набору функціональних політик, контролю за витратами. Разом з тим концентрація зусиль фірми на зниженні витрат робить її уразливою з боку змін у попиті та копіювання продукції (технології) конкурентами.

Головна задача стратегії **диференціації** полягає в забезпеченні зниження сукупних витрат споживачів з використання продукту. Для цього фірма спрямовує зусилля на виявлення джерел цінності для споживача і забезпечення підтримки в процесі споживання продукту. Це пов'язано з проведенням науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт і активною маркетинговою діяльністю.

Стратегія **зосередження** передбачає зосередження на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку. Конкурентна перевага фірми, що використовує стратегію зосередження, може бути пов'язана як з більш низькими витратами, так і з унікальністю продукції.

Ефективне впровадження кожної зі стратегій вимагає тотальної уваги і підтримуючих організаційних заходів. Результативність тієї або іншої конкурентної стратегії залежить від трьох факторів: правильного вибору типу конкурентної стратегії, здатності фірми гнучко реагувати на зміни умов і стратегій, реалізованих конкурентами.

Однозначно ефективних стратегій не існує, а самі вони можуть бути подані в різноманітних комбінаціях. Умовами успішної реалізації кожної із загальних стратегій є наявність різних ресурсів, зміцнення позицій фірми, організаційні зміни та стиль керівництва.

При виборі загальних стратегій існують такі ризики: ризик, пов'язаний з найменшими сукупними витратами; ризик диференціації; ризик зосередження.

Ризик, пов'язаний з найменшими сукупними витратами:

- конкуренти можуть перейняти методи зниження витрат;

- серйозні технологічні зміни усувають наявні конкурентні переваги;
- використання стратегії мінімуму витрат новачками галузі послаблює позиції фірми;
- концентрація на витратах ускладнює своєчасне виявлення змін вимог ринку;
- непередбачена дія факторів може призвести до скорочення цінового відриву порівняно з конкурентами;
- знецінення витрачених коштів.

Ризик диференціації:

- різниця цін між низьковитратними конкурентами та диференційованою фірмою виявляється надто великою для диференціації;
- потреба покупців у диференціації послаблюється;
- наслідування звужує диференціацію.

Ризик зосередження:

- різниця у витратах широкомасштабних конкурентів та зосереджених фірм збільшується;
- різниця у цінах на продукти спеціалізованих і „звичайних” підприємств в очах споживачів не відповідає перевагам товарів;
- відмінності між бажаними і „звичайними” товарами зникають;
- виділення всередині ринкового сегмента фірми-зосереджувача підсегментів;
- поява загроз, пов'язаних з імовірністю зникнення ніші.

Фірма, яка неспроможна виробити свою стратегію в будь-якому випадку, називається фірмою, що "загрузла" на півдорозі. Така фірма має прийняти фундаментальне стратегічне рішення. Вона мусить або вжити заходів, щоб звести до мінімуму витрати, або має орієнтуватися на конкретний цільовий ринок (зосередження), або ж створити унікальний товар (диференціація).

Крім загальних стратегій конкуренції, виділяють:

- стратегію впровадження нововведень;
- стратегію негайного реагування на потреби ринку;
- стратегію конкуренції у фрагментованих галузях;
- стратегію конкуренції в новоутворених галузях;
- стратегію конкуренції в занепадаючих галузях;

- стратегію конкуренції в глобальних галузях.

При виході на ринок фірма обирає певний тип стратегії конкурентної боротьби: **віолентну, патієнтну, комутантну і експлерентну стратегії**. Кожна з них орієнтована на різні умови економічного середовища і різні ресурси, які знаходяться у розпорядженні підприємства.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте загальну стратегію найменших сукупних витрат та її особливості.
2. Охарактеризуйте загальну стратегію диференціації та її особливості.
3. Проаналізуйте загальну стратегію зосередження та її особливості.
4. Назвіть ризики у виборі загальної стратегії.
5. Розкрийте стратегію впровадження нововведень: переваги, вимоги, дестабілізуючі фактори.
6. Охарактеризуйте стратегію негайного реагування на потреби ринку: переваги, умови, вимоги, ризики стратегії.
7. У чому полягає стратегія фірм, що „загрузли” на півдорозі?
8. Проаналізуйте стратегію конкуренції у фрагментованих галузях та проблеми подолання.
9. Наведіть загальні структурні характеристики стратегії конкуренції в новоутворених галузях.
10. Назвіть особливості стратегії конкуренції фірми у занепадаючих галузях.
11. Що є характерним для стратегії конкуренції в глобальних галузях?
12. Які існують основні типи стратегії конкурентної боротьби?

Тести для самоперевірки

1. Діяльність фірми, спрямована на придбання й утримання конкурентних переваг щодо конкуруючих з нею фірм, називається... (одна правильна відповідь):

- а) конкурентною стратегією;
- б) місією підприємства;

в) бізнес-планом.

2. Здатність підприємства забезпечити покупця товаром, що має більшу цінність, називається... (одна правильна відповідь):

- а) мінімізацією витрат;
- б) диференціацією;
- в) диверсифікацією.

3. Назвіть особливості стратегії найменших сукупних витрат (дві правильні відповіді):

- а) володіння значною часткою ринку, сприятливий доступ до сировини і т. д.;
- б) наявність вимог до дизайну товарів, які було б нескладно виробляти;
- в) широкомасштабна дослідницька робота, дизайн товару, використання високоякісних матеріалів та активна підтримка покупців;
- г) складання графіка замовлень, пристосованого до потреб клієнтів, розташування складів поблизу покупців, неослабний контроль і комп'ютеризація розрахунків.

4. Назвіть особливості стратегії диференціації (одна правильна відповідь):

- а) володіння значною часткою ринку, сприятливий доступ до сировини і т. д.;
- б) наявність вимог до дизайну товарів, які було б нескладно виробляти;
- в) широкомасштабна дослідницька робота, дизайн товару, використання високоякісних матеріалів та активна підтримка покупців;
- г) складання графіка замовлень, пристосованого до потреб клієнтів, розташування складів поблизу покупців, неослабний контроль і комп'ютеризація розрахунків.

5. Назвіть особливості стратегії зосередження (одна правильна відповідь):

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

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

в) широкомасштабна дослідницька робота, дизайн товару, використання високоякісних матеріалів та активна підтримка покупців;

г) складання графіка замовлень, пристосованого до потреб клієнтів, розташування складів поблизу покупців, неослабний контроль і комп'ютеризація розрахунків.

6. Охарактеризуйте ризик, пов'язаний з найменшими сукупними витратами (дві правильні відповіді):

а) непередбачена дія факторів може призвести до скорочення цінового відриву порівняно з конкурентами;

б) серйозні технологічні зміни усувають наявні конкурентні переваги;

в) виділення всередині ринкового сегмента фірми-зосереджувача підсегментів;

г) зміна традицій, потреб, звичок покупців.

7. Охарактеризуйте ризик, пов'язаний із зосередженням (одна правильна відповідь):

а) непередбачена дія факторів може призвести до скорочення цінового відриву порівняно з конкурентами;

б) серйозні технологічні зміни усувають наявні конкурентні переваги;

в) виділення всередині ринкового сегмента фірми-зосереджувача підсегментів;

г) зміна традицій, потреб, звичок покупців.

8. Охарактеризуйте ризик, пов'язаний з диференціацією (одна правильна відповідь):

а) непередбачена дія факторів може призвести до скорочення цінового відриву порівняно з конкурентами;

б) серйозні технологічні зміни усувають наявні конкурентні переваги;

в) виділення всередині ринкового сегмента фірми-зосереджувача підсегментів;

г) зміна традицій, потреб, звичок, покупців.

9. На диференціацію товару впливають такі фактори (три правильні відповіді):

- а) якість;
- б) реклама;
- в) ціна;
- г) витрати;
- д) сервіс.

10. Стратегія конкуренції спрямована (одна правильна відповідь):

- а) на забезпечення переваг над конкурентами на 5-10 років;
- б) на забезпечення переваг у поточному році;
- в) не передбачає визначення терміну для конкурентних переваг.

11. Стратегія мінімізації сукупних витрат зорієнтована (чотири правильні відповіді):

- а) на виробництво масової продукції;
- б) отримання економії від масштабу виробництва;
- в) встановлення низьких цін;
- г) завоювання більшої частки ринку;
- д) виробництво широкого асортименту продукції.

12. Стратегія диференціації товару має такі характерні риси (дві правильні відповіді):

- а) виробництво товару, який має обмежений попит;
- б) реалізація оригінальних ідей;
- в) імітація товару конкурентів;
- г) передбачає цінову конкуренцію.

13. З наведеного нижче назвіть необхідні умови для реалізації стратегії негайного реагування на потреби ринку (дві правильні відповіді):

- а) невелика кількість конкурентів;
- б) нестабільність ринку;
- в) еластичний попит на продукцію;
- г) реалізація оригінальних ідей.

14. Новий ринок, який розширюється, має такі характерні риси (чотири правильні відповіді):

- а) ринок відкритий, правила "гри" на ньому не встановлені, власником ноу-хау є підприємство;
- б) є невизначеність щодо ефективності нових технологій;
- в) відсутня повна інформація щодо конкурентів;
- г) сприятливі умови щодо зниження собівартості продукції за рахунок нових ідей;
- д) потрібна фінансова підтримка;
- е) ринок високорентабельний, фінансова підтримка не потрібна.

15. Ефект масштабу виробництва виникає при дії таких факторів (одна правильна відповідь):

- а) технологічних;
- б) спеціалізації виробництва;
- в) диференціації виробництва;
- г) диверсифікації виробництва;
- д) одночасного виробництва кількох товарів.

16. Найчастіше фрагментовані галузі функціонують (дві правильні відповіді):

- а) у сфері послуг;
- б) роздрібній торгівлі;
- в) металургійній промисловості;
- г) будівельних галузях.

17. Фрагментована галузь – це... (одна правильна відповідь):

- а) галузь, у якій стратегічні позиції конкурентів на основних географічних чи національних ринках зазнають фундаментального впливу їхніх загальних глобальних позицій;
- б) галузь, де жодна фірма не має значної частки на ринку і не може істотно впливати на випуск галуззю продукції;
- в) немає правильної відповіді.

18. Основні причини фрагментації такі (дві правильні відповіді):

- а) низькі вхідні бар'єри на ринок;
- б) відсутність економії за рахунок ефекту масштабу;
- в) низькі інвестиційні витрати;
- г) низький рівень диференціації товару;
- д) немає правильної відповіді.

19. Для подолання фрагментації застосовують такі заходи (дві правильні відповіді):

- а) отримання економії за рахунок масштабів виробництва;
- б) інвестування з метою підвищення механізації виробництва та підвищення інтенсивності капіталу;
- в) інноваційна діяльність;
- г) стандартизація різноманітних ринкових потреб;
- д) немає правильної відповіді.

20. Конкуренсна боротьба у фрагментованих галузях (одна правильна відповідь):

- а) жорстока;
- б) помірна;
- в) відсутня.

21. Для яких фірм характерна віолентна стратегія (одна правильна відповідь):

- а) для фірм, що діють у сфері великого або середнього спеціалізованого виробництва товарів і послуг;
- б) для фірм, що діють у сфері великого стандартного виробництва товарів і послуг;
- в) для фірм, що використовують новаторський підхід у виробництві товарів і послуг;
- г) немає правильної відповіді?

22. Що є основою конкурентної стратегії компаній (одна правильна відповідь):

- а) постійний пошук суспільних потреб, що з'являються і зникають, і безперервне пристосування до них;

- б) використання технологічної модернізації, більш ефективною, ніж діюча на ринку;
- в) домінуюче положення фірми в рамках зайнятої ринкової ніші?

23. У чому полягає суть патієнтної стратегії (одна правильна відповідь):

- а) виготовлення особливої, незвичайної продукції для вузького кола споживачів;
- б) створення нових або перетворення старих сегментів ринку;
- в) масштабність виробництва;
- г) немає правильної відповіді?

24. Патієнтна стратегія підприємства характерна (одна правильна відповідь):

- а) для вузькоспеціалізованих підприємств;
- б) великого стандартного виробництва.

25. Практика бізнесу свідчить, що виникнення фірми-віолента можливе за таких умов (три правильні відповіді):

- а) наявність широкомасштабних інвестицій;
- б) створення масштабного масового виробництва товару;
- в) створення загальнонаціональної і світової маркетингової мережі;
- г) створення ефективного апарату управління;
- д) немає правильної відповіді.

Практичні завдання

Завдання 1

Охарактеризуйте стратегії конкуренції підприємства за схемою, наведеною в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Характеристика конкурентних стратегій

Конкурентна стратегія	Сфера найбільш ефективного використання	Якісна характеристика конкурентної стратегії	
		переваги	недоліки
Стратегія мінімізації сукупних витрат			
Стратегія диференціації товару			
Стратегія зосередження			
Стратегія впровадження нововведень			
Стратегія негайного реагування на потреби ринку			
Стратегія конкуренції у фрагментованих галузях			
Стратегія конкуренції в новоутворених галузях			
Стратегія конкуренції в занепадаючих галузях			
Стратегія конкуренції в глобальних галузях			

Завдання 2

Охарактеризуйте конкурентні стратегії підприємств (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Вихідні дані

Тип стратегії	Комутанти	Патієнти	Віоленти	Експлеренти
Розмір компанії				
Профіль виробництва				
Стійкість компанії				
Витрати на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи				
Конкурентні переваги				

Література [6, 8, 10, 13, 26, 35, 36, 42, 60, 62, 65, 71, 75, 79, 82, 83, 84, 85, 87, 89, 95].

Розділ 6. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

6.1. Методики розроблення стратегій конкурентоспроможності підприємства

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

1. Наскільки є ефективною діюча стратегія?
2. У чому сила і слабкість компанії, які у неї є можливості і що викликає для неї загрозу?
3. Чи є ціни та витрати компанії конкурентоспроможними?
4. Наскільки є міцною конкурентна позиція компанії?
5. З якими стратегічними проблемами стикається компанія?

Для вирішення цих питань використовуються чотири аналітичних методи:

- SWOT-аналіз;
- аналіз ланцюжка цінностей;
- аналіз витрат;
- оцінка конкурентоспроможності.

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

Питання 1. Наскільки є ефективною діюча стратегія?
Необхідно в'яснити місце компанії серед конкурентів, межі конкуренції в галузі, розміри та відмінності географічних ринків, на яких працює фірма, і групу споживачів, на яких вона орієнтується. Крім того, ділову стратегію фірми також характеризують функціональні стратегії компанії у галузі виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів.

Для визначення стратегічного і фінансового становища компанії застосовуються такі показники:

- * ринкова частка компанії та її місце в галузі;
- * чи підвищуються або знижуються розміри прибутку і якими вони є в порівнянні з показниками конкурентів;
- * тенденції зміни чистого прибутку та інвестицій;

* чи зростають продажі компанії швидше або повільніше, ніж ринок у цілому;

* розмір кредитів;

* репутація фірми серед споживачів, її імідж;

* чи є компанія лідером у технології, інноваціях, якості, обслуговуванні споживачів тощо.

Питання 2. У чому сила і слабкість компанії, які у неї є можливості і що викликає для неї загрозу? Швидко оцінити стратегічне становище компанії можна за допомогою SWOT-аналізу. Такий аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще сполучати внутрішні можливості компанії (сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію, яка частково відображена у можливостях і загрозах.

Необхідно досягти такого співвідношення, щоб сильні сторони (активи) перекривали слабкі (пасиви). Співвідношення 50:50 є звичайно небажаним.

З точки зору формування стратегії, сильні сторони компанії є важливими, оскільки вони можуть бути використані як основа для формування стратегії та конкурентної переваги. Разом з тим успішна стратегія може бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять компанію вразливою.

Для вирішення **питання 3 – Чи є ціни та витрати компанії конкурентоспроможними?** – необхідно провести відповідну порівняльну оцінку витрат компанії і порівняти структуру витрат з конкурентами (визначити, які види діяльності є головними, а які більш ефективно здійснюються іншими фірмами).

До основної діяльності фірми належать: матеріально-технічне забезпечення, виготовлення продукції, доставка товарів до споживача, продаж і маркетинг, управління прибутком.

Допоміжну діяльність підприємства складають: розвиток досліджень (розроблення продукції, технологій і систем) управління людськими ресурсами, загальне управління.

Питання 4. Наскільки є міцною конкурентна позиція компанії? Елементами оцінки конкурентної позиції фірми є дослідження того:

1) настільки міцно компанія утримує свою конкурентну позицію на цей час;

- 2) які перспективи зміцнення або послаблення конкурентної позиції при збереженні стратегії, що тепер застосовується;
- 3) яке місце займає компанія серед основних конкурентів;
- 4) чи має компанія тепер конкурентну перевагу або відстає за рівнем конкурентоспроможності від основних конкурентів;
- 5) якою є здатність компанії захищати свою позицію у контексті рушійних сил галузі, конкурентного тиску, очікуваних кроків конкурентів.

Для того щоб визначити, наскільки міцно фірма утримує свою конкурентну позицію, необхідно застосувати *кількісну оцінку* порівняно із суперниками кожного з ключових факторів успіху і кожного суттєвого індикатора конкурентної сили:

- 1) складання списку ключових факторів успіху в даній галузі та найважливіших показників їх конкурентних переваг або недоліків;

- 2) оцінка фірми та її конкурентів за кожним показником. При цьому краще надати перевагу шкалі від 1 до 10;

- 3) підсумовування оцінок сильних сторін кожного із суперників і розрахунок підсумкових показників їх конкурентної сили;

- 4) висновки про масштаби та ступінь конкурентної переваги або недоліки і визначення тих сфер, де позиції фірми більш сильні або більш слабкі.

При оцінці фірми та її конкурентів за показниками конкурентних сил (крок 2) використовують також систему зважених оцінок, тому що різні показники є неоднаково важливими. Залежно від важливості фактор може бути оцінений від 0,05 до 1,00, а сума вагів у будь-якому випадку повинна дорівнювати 1,00.

Зважені оцінки розраховуються шляхом множення оцінки компанії за даним показником конкурентної сили на її вагу. Сума зважених оцінок за всіма показниками конкурентної сили компанії дає її загальну оцінку. Порівняння загальних оцінок показує, у яких конкурентів більш сильне або слабке становище і наскільки є великою конкурентна перевага однієї компанії над іншими.

Вирішення *питання 5 – 3 якими стратегічними проблемами стикається компанія?* – полягає у визначенні тих

стратегічних питань, на яких повинен сконцентруватися менеджер при формуванні ефективного стратегічного плану дій:

* Чи прийнятна сьогоднішня стратегія фірми для даної галузі, якщо врахувати вплив рушійних сил?

* Наскільки діюча стратегія фірми відповідає ключовим факторам успіху галузі у майбутньому?

* Чи пропонує існуюча стратегія досконалий захист проти п'яти конкурентних сил – особливо проти тих, чий вплив може посилитися?

* У яких ситуаціях сьогоднішня стратегія не може відповідним чином захистити компанію від зовнішніх загроз та внутрішніх слабкостей?

* Чи може наступ одного або декількох конкурентів зашкодити компанії? Якщо так, то де і як?

* Чи має компанія конкурентну перевагу, чи вона повинна працювати для того, щоб подолати конкурентні недоліки?

* Якими є сильні і слабкі сторони сьогоднішньої стратегії?

* Чи необхідні додаткові дії для того, щоб знизити витрати, здобути вигоду з існуючих можливостей, посилити конкурентне становище компанії?

Відповіді на ці питання повинні показати, чи може компанія продовжувати реалізацію своєї базової стратегії при внесенні в неї незначних змін або вона повинна бути повністю переглянута і розроблена нова стратегія.

6.2. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління

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

Тобто ідея SWOT-аналізу полягає у такому:

а) прикладення зусиль для перетворення слабких сторін фірми у сильні й загрози – у можливості;

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

У табл. 6.1 наведено SWOT-аналіз компанії.

SWOT-аналіз можна проводити в п'ять етапів.

На першому етапі SWOT-аналізу вивчаються сильні сторони фірми – її конкурентні переваги в таких галузях:

- патентоспроможність товарів, що випускаються;
- ціна товарів;
- прогресивність технології;
- кваліфікація кадрів;
- вартість ресурсів, які використовуються фірмою;
- вік основних виробничих фондів;
- географічне розташування фірми;
- інфраструктура;
- система менеджменту;
- сила конкуренції на вході і виході системи менеджменту фірми й ін.

На другому етапі SWOT-аналізу вивчаються слабкі сторони фірми.

Він починається з аналізу конкурентоспроможності товарів, що випускаються, по всіх ринках. Будується дерево показників конкурентоспроможності: на нульовому рівні – комплексний показник конкурентоспроможності конкретного товару; на першому рівні – корисний ефект (інтегральний показник якості), сукупні витрати, умови застосування товару; на другому рівні – конкретні показники й т. д.

Розраховуються показники відповідно до побудованого дерева показників. Збираються або прогнозуються аналогічні показники за конкуруючими товарами. Визначаються слабкі місця за вивченими на першому етапі конкурентними перевагами фірми.

На третьому етапі SWOT-аналізу вивчаються фактори макросередовища фірми (політичні, економічні, технологічні, ринкові й ін.) з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз фірмі і своєчасного запобігання збитків.

На четвертому етапі SWOT-аналізу вивчаються стратегічні й тактичні можливості фірми (капітал, активи й т. п.), необхідні для запобігання загроз, зменшення слабких і збільшення сильних сторін фірми.

Таблиця 6.1

SWOT-аналіз компанії

Потенційні внутрішні сильні сторони	Потенційні зовнішні можливості фірми
Повна компетентність у ключових питаннях Адекватні фінансові ресурси Позитивне враження, яке склалося про компанію у покупців Визнаний лідер ринку Добре пророблена функціональна стратегія Економія на масштабах виробництва Вміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів Власна технологія Більш низькі витрати Кращі рекламні кампанії Досвід у розробленні нових товарів Перевірений менеджмент Великий досвід (випередження за кривою досвіду) Кращі можливості виробництва Переважаючі технологічні навички	Здатність обслужити додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки чи сегменти ринку Шляхи розширення асортименту продукції для задоволення більших потреб споживачів Здатність використовувати навички і технологічні ноу-хау у випуску нової продукції або в нових видах випущеної продукції Вертикальна інтеграція (вперед або назад) Зниження торговельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках Ослаблення позицій фірм-конкурентів Можливість швидкого розвитку у зв'язку із різким зростанням попиту на ринку Поява нових технологій
Потенційні внутрішні слабкі сторони	Потенційні зовнішні загрози
Немає чіткого стратегічного розвитку Застаріле устаткування Низька прибутковість через ... Брак управлінського таланту і вміння Відсутність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності Стратегія компанії, яка погано себе зарекомендувала Внутрішні виробничі проблеми Відставання у галузі досліджень і розробок Надто вузький асортимент продукції Недостатній імідж на ринку Погана збутова мережа Незадовільна організація	Вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами Зростання продаж продуктів-субститутів Повільне зростання ринку Несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики іноземних урядів Законодавчі вимоги, які дорого коштують Висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу Зростаюча вимогливість покупців і

маркетингової діяльності Нестача грошей на фінансування необхідних змін у стратегії Собівартість кожного виробу вище, ніж в основних конкурентів	постачальників Зміна потреб і смаків покупців; несприятливі демографічні умови
--	--

На п'ятому етапі SWOT-аналізу узгоджуються сили з можливостями для формування проекту окремих розділів стратегії фірми.

Отже, для стратегічної перспективи компанії особливо значущі сильні сторони, тому що вони є наріжними каменями стратегії і на них повинне будуватися досягнення конкурентних переваг. У той же час вдала стратегія вимагає втручання в слабкі сторони, тобто організаційна стратегія повинна бути добре пристосована до того, що можна зробити.

Варто відрізнити сприятливі можливості галузі і компанії. Переважаючі і знову виникаючі сприятливі можливості в галузі найбільше підходять компанії, що має конкурентні переваги або інші можливості для зростання. У той же час варто зазначити, що сприятливі можливості без способів їхньої реалізації є ілюзією. Сильні і слабкі сторони фірми роблять її краще або гірше пристосованою до використання сприятливих можливостей, ніж в інших фірм.

6.3. Сутність функціонально-вартісного аналізу

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

Основними завданнями функціонально-вартісного аналізу є:

- досягнення оптимального співвідношення між корисним ефектом об'єкта і сукупними витратами за його життєвий цикл;
- знаходження нових технічних рішень за рахунок застосування функціонального підходу;
- зниження витрати різних видів ресурсів за стадіями життєвого циклу об'єкта через ліквідацію або скорочення допоміжних шкідливих (непотрібних) функцій об'єкта.

Основні принципи проведення функціонально-вартісного аналізу:

- функціональний підхід, тобто розгляд об'єкта дослідження з позицій тих функцій, для виконання яких він створюється;
- вартісна оцінка, яка передбачає безперервну економічну оцінку технічних рішень;
- системний підхід до об'єкта ФВА;
- комплексний підхід;
- динамічний підхід;
- повне використання досягнень інформатики й ін.

Основні особливості проведення функціонально-вартісного аналізу:

- об'єктом аналізу може бути будь-яка система (з будь-яким числом елементів і зв'язків), її підсистеми або елементи, за якими можна кількісно виразити корисний ефект їхнього функціонування за призначенням;
- глобальним критерієм ФВА є максимум корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат ресурсів за його життєвий цикл;
- одночасно й з рівним ступенем деталізації аналізується оптимальність елементів корисного ефекту й сукупних витрат по об'єкту;
- при проведенні ФВА насамперед встановлюється доцільність функцій, які повинен виконувати об'єкт проектування у конкретних умовах, або доцільність, достатність і надмірність функцій існуючого об'єкта. Не функції створюються або уточнюються для об'єкта, а, навпаки, обирається або проектується об'єкт для виконання необхідних функцій з мінімальними витратами за його життєвий цикл.

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

- 1) підготовку до впровадження методу, пропаганду його можливостей для підвищення ефективності виробництва;
- 2) навчання менеджерів і фахівців основам методу;
- 3) підготовку фахівців для роботи в координаційній групі з впровадження ФВА;

4) забезпечення робіт з ФВА нормативно-методичними документами;

5) формування й функціонування робочих органів ФВА, інтегрованих зі службами фірми;

6) створення економічних умов для проведення робіт з ФВА та впровадження рекомендацій ФВА на основі їхнього планування, фінансування й стимулювання.

Для організації й координації робіт з ФВА на фірмі створюють координаційну раду з проведення робіт з ФВА у складі головних фахівців. Очолює координаційну раду вищий керівник фірми або його заступник.

Основні етапи проведення функціонально-вартісного аналізу:

- 1) підготовчий;
- 2) інформаційний;
- 3) аналітичний;
- 4) творчий;
- 5) дослідницький;
- 6) рекомендаційний;
- 7) етап впровадження.

На підготовчому етапі виконуються такі роботи:

- вибір об'єкта аналізу;
- підбір членів дослідницької робочої групи для вирішення поставлених завдань;
- визначення строків, конкретних результатів, яких повинна досягти група, порядку взаємодії з відповідними службами.

Інформаційне забезпечення функціонально-вартісного аналізу передбачає:

- підготовку, збір, систематизацію інформації про об'єкт ФВА і його аналоги;
- вивчення потреб і функцій, які необхідно задовольнити;
- прогнозування конкурентоспроможності об'єкта;
- вивчення об'єкта і його аналогів;
- вивчення умов експлуатації об'єкта;
- вивчення технології створення об'єкта;
- побудова структурно-економічної моделі об'єкта;
- аналіз вартісної інформації, визначення витрат на виготовлення та експлуатацію об'єкта і його складових частин,

витрат на технічне обслуговування і ремонт об'єкта;

- доповнення структурно-елементної моделі об'єкта і його складових частин вартісною інформацією;
- виявлення зон найбільшого зосередження витрат в об'єкті, що досліджується;
- аналіз патентної інформації в даній галузі (у тому числі відхилених пропозицій).

Аналітичний етап включає:

- формулювання всіх можливих функцій об'єкта і його елементів;
- класифікацію функцій;
- побудову функціональної моделі об'єкта;
- оцінку вагомості функцій експертним методом;
- побудову функціонально-вартісної діаграми моделі об'єкта із застосуванням принципу ієрархічності системного підходу;
- визначення протиріч між вагомістю функцій і їхньою вартісною оцінкою;
- формулювання завдань удосконалення об'єкта.

На творчому етапі здійснюються:

- надання пропозицій щодо удосконалення об'єкта;
- аналіз і попередній відбір пропозицій для реалізації;
- систематизація пропозицій за функціями;
- формування варіантів виконання функцій.

На дослідницькому етапі виконуються такі роботи:

- розроблення ескізного проекту за відібраними варіантами;
- експертиза підготовлених рішень;
- відбір найбільш раціональних варіантів рішень;
- створення за необхідності макетів або дослідних зразків для проведення випробувань;
- проведення випробувань;
- остаточний вибір реалізованих рішень;
- техніко-економічне обґрунтування рішень.

На рекомендаційному етапі здійснюються:

- розгляд представлених технічних рішень на науково-технічній раді;
- ухвалення рішення про можливість їхньої реалізації;
- узгодження заходів щодо реалізації ухвалених рішень.

На етапі впровадження виконуються такі роботи:

- включення заходів щодо забезпечення впровадження пропозицій, прийнятих у результаті ФВА, у відповідні плани;
- контроль виконання планів;
- оцінка ефективності реалізації планів;
- стимулювання працівників за впровадження методів ФВА.

Висновки

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

1. Наскільки є ефективною діюча стратегія?
2. У чому сила і слабкість компанії, які у неї є можливості і що викликає для неї загрозу?
3. Чи є ціни та витрати компанії конкурентоспроможними?
4. Наскільки є міцною конкурентна позиція компанії?
5. З якими стратегічними проблемами стикається компанія?

Для вирішення цих питань використовуються чотири аналітичних методи:

- SWOT-аналіз;
- аналіз ланцюжка цінностей;
- аналіз витрат;
- оцінка конкурентоспроможності.

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

SWOT-аналіз – дослідження сильних і слабких сторін підприємства з одночасним виявленням зовнішніх можливостей та загроз.

SWOT-аналіз можна проводити в п'ять етапів. **На першому етапі SWOT-аналізу** вивчаються сильні сторони фірми – її конкурентні переваги.

На другому етапі SWOT-аналізу вивчаються слабкі сторони фірми.

На третьому етапі SWOT-аналізу вивчаються фактори макросередовища фірми (політичні, економічні, технологічні, ринкові й ін.) з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз фірмі і своєчасного запобігання збитків.

На четвертому етапі SWOT-аналізу вивчаються стратегічні й тактичні можливості фірми (капітал, активи й т. п.),

необхідні для запобігання загроз, зменшення слабких і збільшення сильних сторін фірми.

На п'ятому етапі SWOT-аналізу узгоджуються сили з можливостями для формування проекту окремих розділів стратегії фірми.

Для стратегічної перспективи компанії особливо значущі сильні сторони, на них має будуватися досягнення конкурентних переваг. У той же час вдала стратегія вимагає втручання в слабкі сторони, тобто організаційна стратегія повинна бути добре пристосована до того, що можна зробити.

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) – метод підвищення корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат за його життєвий цикл.

Основними завданнями функціонально-вартісного аналізу є:

- досягнення оптимального співвідношення між корисним ефектом об'єкта і сукупними витратами за його життєвий цикл;
- знаходження нових технічних рішень за рахунок застосування функціонального підходу;
- зниження витрати різних видів ресурсів за стадіями життєвого циклу об'єкта через ліквідацію або скорочення допоміжних шкідливих (непотрібних) функцій об'єкта.

Основні етапи проведення функціонально-вартісного аналізу:

- 1) підготовчий;
- 2) інформаційний;
- 3) аналітичний;
- 4) творчий;
- 5) дослідницький;
- 6) рекомендаційний;
- 7) етап впровадження.

Для організації й координації робіт з ФВА на фірмі створюють координаційну раду з проведення робіт з ФВА у складі головних фахівців.

Питання для самоконтролю

1. Як визначити, наскільки є ефективною діюча стратегія компанії?
2. Як оцінити, у чому сила і слабкість компанії, які у неї є можливості і що становить для неї загрозу?
3. Як визначити, чи є ціни на витрати компанії конкурентоспроможними?
4. Як визначити, наскільки є міцною конкурентна позиція компанії?
5. Як визначити, з якими стратегічними проблемами стикається компанія?
6. Розкрийте сутність SWOT-аналізу як інструменту стратегічного управління.
7. Охарактеризуйте сутність функціонально-вартісного аналізу: завдання, принципи, особливості, етапи.

Тести для самоперевірки

1. **Що таке SWOT-аналіз** (одна правильна відповідь):
 - а) дослідження сильних і слабких сторін підприємства з одночасним виявленням зовнішніх можливостей та загроз;
 - б) метод підвищення корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат за його життєвий цикл;
 - в) здатність протистояти конкурентам, уміння боротися за виживання законним шляхом?

2. **У чому полягає ідея SWOT-аналізу** (дві правильні відповіді):
 - а) прикладення зусиль для перетворення слабких сторін фірми у сильні й загроз – у можливості;
 - б) розвиток сильних сторін фірми відповідно до її обмежених можливостей;
 - в) максимізація корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат ресурсів;
 - г) мінімізація витрат ресурсів на одиницю об'єкта?

3. **Упорядкуйте етапи проведення SWOT-аналізу (у логічній послідовності):**

- а) вивчення стратегічних і тактичних можливостей фірми, зменшення слабких і збільшення сильних її сторін;
- б) вивчення сильних сторін фірми;
- в) узгодження сил з можливостями для формування проекту окремих розділів стратегії фірми;
- г) вивчення слабких сторін фірми;
- д) вивчення факторів макросередовища фірми з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз.

4. До сильних сторін підприємства належать (дві правильні відповіді):

- а) досвід у розробленні нових товарів;
- б) надто вузький асортимент продукції;
- в) ослаблення позицій фірм-конкурентів;
- г) висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;
- д) вміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів.

5. До слабких сторін підприємства належать (дві правильні відповіді):

- а) досвід у розробленні нових товарів;
- б) надто вузький асортимент продукції;
- в) нестача грошей на фінансування необхідних змін у стратегії;
- г) висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;
- д) повільне зростання ринку.

6. До потенційних зовнішніх загроз підприємства належать (одна правильна відповідь):

- а) поява нових технологій;
- б) більші можливості виробництва;
- в) висока собівартість продукції;
- г) зміна потреб і смаків споживачів.

7. Що таке функціонально-вартісний аналіз (ФВА) (одна правильна відповідь):

- а) дослідження сильних і слабких сторін підприємства з одночасним виявленням зовнішніх можливостей та загроз;
- б) метод підвищення корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат за його життєвий цикл;
- в) здатність протистояти конкурентам, вміння боротися за виживання законним шляхом?

8. Основними завданнями функціонально-вартісного аналізу є (одна правильна відповідь):

- а) досягнення оптимального співвідношення між корисним ефектом об'єкта і сукупними витратами за його життєвий цикл;
- б) знаходження нових технічних рішень за рахунок застосування функціонального підходу;
- в) зниження витрати різних видів ресурсів за стадіями життєвого циклу об'єкта через ліквідацію або скорочення непотрібних функцій об'єкта;
- г) всі відповіді правильні;
- д) нема правильної відповіді.

9. Що є критерієм при проведенні ФВА (одна правильна відповідь):

- а) максимум корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат ресурсів за його життєвий цикл;
- б) мінімум витрат ресурсів на одиницю об'єкта за його життєвий цикл?

10. Які роботи виконуються на підготовчому етапі ФВА (одна правильна відповідь):

- а) надання пропозицій щодо удосконалення об'єкта;
- б) проведення випробувань;
- в) ухвалення рішення про можливість їхньої реалізації;
- г) підбір членів дослідницької робочої групи для вирішення поставлених завдань;
- д) формулювання всіх можливих функцій об'єкта і його елементів;
- е) нема правильної відповіді?

11. Інформаційне забезпечення ФВА передбачає (одна правильна відповідь):

- а) надання пропозицій щодо удосконалення об'єкта;
- б) проведення випробувань;
- в) ухвалення рішення про можливості їхньої реалізації;
- г) контроль виконання планів;
- д) підготовку, збір, систематизацію інформації про об'єкт ФВА і його аналоги;
- е) нема правильної відповіді.

12. Які роботи виконуються на аналітичному етапі ФВА
(одна правильна відповідь):

- а) надання пропозицій щодо удосконалення об'єкта;
- б) проведення випробувань;
- в) ухвалення рішення про можливості їхньої реалізації;
- г) контроль виконання планів;
- д) формулювання всіх можливих функцій об'єкта і його елементів;
- е) нема правильної відповіді?

13. Які роботи виконуються на творчому етапі ФВА
(одна правильна відповідь):

- а) надання пропозицій щодо удосконалення об'єкта;
- б) проведення випробувань;
- в) ухвалення рішення про можливості їхньої реалізації;
- г) контроль виконання планів;
- д) формулювання всіх можливих функцій об'єкта і його елементів;
- е) нема правильної відповіді?

14. Які роботи виконуються на дослідницькому етапі ФВА
(одна правильна відповідь):

- а) надання пропозицій щодо удосконалення об'єкта;
- б) проведення випробувань;
- в) ухвалення рішення про можливості їхньої реалізації;
- г) контроль виконання планів;
- д) підготовка, збір, систематизація інформації про об'єкт ФВА і його аналоги;
- е) нема правильної відповіді?

15. Які роботи виконуються на етапі впровадження ФВА
(одна правильна відповідь):

- а) надання пропозицій щодо удосконалення об'єкта;
- б) проведення випробувань;
- в) ухвалення рішення про можливість їхньої реалізації;
- г) контроль виконання планів;
- д) формулювання всіх можливих функцій об'єкта і його елементів;
- е) нема правильної відповіді?

Практичні завдання

Завдання 1

Використовуючи наведені характеристики підприємства, заповніть табл. 6.2.

Таблиця 6.2

SWOT-аналіз підприємства

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1...	1.
...	...
<i>Зовнішні можливості</i>	<i>Зовнішні загрози</i>
1.	1.
...	...

Характеристики можливостей і загроз підприємства:

1. Можливість швидкого розвитку у зв'язку із різким зростанням попиту на ринку.
2. Невисока рентабельність продукції, що випускається.
3. Підвищення іміджу підприємства.
4. Постійне оновлення і модернізація обладнання.
5. Вихід на закордонні ринки.
6. Зменшення термінів доставки продукції.
7. Відсутність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності.
8. Висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу.
9. Ослаблення позицій фірм-конкурентів.
10. Відсутність чіткого механізму розроблення і модернізації виробів.
11. Економія на масштабах виробництва.

12. Відкриття регіональних фірмових магазинів конкурентами.
13. Здатність обслужити додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки чи сегменти ринку.
14. Дослідження ринків збуту, розроблення SWOT-аналізу, конкурентних стратегій, стратегічне планування, використання закордонного досвіду в галузі.
15. Зниження ринкових цін на продукцію.

Завдання 2

Використовуючи дані табл. 6.3 і 6.4, побудуйте матриці можливостей і загроз ВАТ „Харківська бісквітна фабрика” та визначте її стратегічні задачі на перспективу.

Таблиця 6.3

Можливості підприємства

Можливості	Імовірність виникнення	Вплив на підприємство
Підвищення ціни продажу на зарубіжних ринках	7	8
Покращення якості продукції	6	8
Зниження собівартості продукції	2	8
Розширення асортиментної лінійки	3	7
Реорганізація договірних відносин щодо зміни умов платежу (передоплата)	4	9
Відкриття фірмового магазину	1	7
Підвищення іміджу	5	8
Зменшення термінів доставки продукції	5	6
Безкоштовна доставка	4	7
Розвиток прямих продаж	7	6
Зростання споживчої спроможності	6	5

Таблиця 6.4

Загрози ринку та їх вплив на підприємство

Загрози	Імовірність виникнення	Вплив на підприємство
1	2	3
Зниження ринкових цін на продукцію	2	8
Масовий вихід продукції ЗАТ "АВК" на ринок України	6	8
Зниження кондитерською корпорацією	4	7

„Roshen” цін на основну продукцію		
Підвищення іміджу кондитерської корпорації „Roshen”	3	5
Відкриття регіональних фірмових магазинів конкурентами	4	6
Створення дилерської мережі магазинів кондитерською корпорацією „Roshen”	4	6

Продовження табл. 6.4

1	2	3
Нарощення обсягів виробництва і реалізації продукції ЗАТ "Світоч"	6	4
Відмова зарубіжних дилерів від продукції ВАТ „Харківська бісквітна фабрика” у разі підвищення цін	6	9
Збереження умов оплати у конкурентів – відстрочки платежів	7	8

Методичні вказівки до розв’язання практичних задач

Методичні вказівки до завдання 2

Матриця можливостей (загроз) будується, враховуючи імовірність виникнення можливостей (загроз) та їх впливу на підприємство.

Для побудови матриці використовують графічний спосіб. По осі Х відкладають значення параметра „вплив на підприємство”; по осі Y – значення параметра „імовірність виникнення”. Обидва параметри: „вплив на підприємство” і „імовірність виникнення” оцінюються за 10-бальною шкалою.

Аналізуючи матриці можливостей і загроз, визначають стратегічні завдання підприємства на перспективу.

Література [8, 28, 35, 44, 60, 62, 65, 71, 75, 76, 79, 82, 83, 84, 85].

Розділ 7. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

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

Під **якістю** розуміють сукупність властивостей, які зумовлюють придатність продукту задовольняти певні потреби споживачів відповідно до його призначення.

Якість продукції є основним фактором досягнення її конкурентоспроможності. До інших статичних факторів належать: ціна продукції, витрати у сфері її споживання (експлуатації) за нормативний термін служби (застосування) і якість сервісу продукції.

Структура пріоритетів конкурентоспроможності продукції буде такою: 4:3:2:1. З цього співвідношення випливає, що при формуванні стратегії підвищення конкурентоспроможності в першу чергу ресурси варто направляти на підвищення якості продукції, потім – на зниження витрат фірми, удосконалення організації експлуатації (застосування) продукції з метою скорочення експлуатаційних витрат і в останню чергу — на підвищення якості сервісу продукції.

З погляду ступеня використання сукупності споживчих властивостей товару варто розрізняти поняття "якість" і "корисний ефект".

Якість – потенційна здатність товару задовольняти конкретну потребу, а корисний ефект – дійсна (фактична) здатність товару задовольняти конкретну потребу.

Якість є синтетичним показником, що відбиває сукупний прояв багатьох факторів – від динаміки і рівня розвитку

національної економіки до уміння організувати й управляти процесом формування якості в рамках будь-якої господарської одиниці. На кожному підприємстві на якість продукції впливають різноманітні фактори, як внутрішні, так і зовнішні.

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

- технічні;
- організаційні;
- економічні;
- соціальні.

Способи (показники) підвищення якості і конкурентоспроможності усіх видів продукції подано на рис. 7.1.

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

- економічні;
- політичні;
- ринкові;
- технологічні;
- конкурентні;
- міжнародні;
- соціальні.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації прогнозувати її можливості, скласти план на випадок непередбачених обставин, розробляти системи раннього попередження на випадок можливих загроз і розробляти стратегії, що могли б перетворити зовнішні загрози в будь-які вигідні можливості. Аналіз зовнішнього середовища необхідний у процесі стратегічного планування.

Серед розглянутих факторів зовнішнього середовища конкурентні фактори займають особливе місце. Жодна організація не може собі дозволити ігнорувати фактичні або можливі реакції своїх конкурентів.



Рис. 7.1. Основні способи (показники) підвищення якості і конкурентоспроможності продукції

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

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

Концепція TQM включає:

- 1) контроль у процесі розроблення нової продукції;
- 2) оцінку якості дослідного зразка, планування якості продукції і виробничого процесу, контроль, оцінку і планування якості матеріалів, що поставляються;
- 3) вхідний контроль матеріалів;
- 4) контроль готової продукції;
- 5) оцінку якості продукції;
- 6) оцінку якості виробничого процесу;
- 7) контроль якості продукції і виробничого процесу;
- 8) аналіз спеціальних процесів (спеціальні дослідження в галузі якості продукції);
- 9) використання інформації про якість продукції;
- 10) контроль апаратури, що дає інформацію про якість продукції;
- 11) навчання методам забезпечення якості, підвищення кваліфікації персоналу;
- 12) гарантійне обслуговування;
- 13) координацію робіт у галузі якості;
- 14) спільну роботу з якістю з постачальниками;
- 15) роботу груп якості;
- 16) управління людським фактором шляхом створення атмосфери задоволеності, зацікавленої участі, благополуччя і процвітання на фірмі, фірмах-постачальниках, у збутових і обслуговуючих організаціях, в акціонерів і споживачів;
- 17) участь у національних кампаніях з якості;
- 18) розроблення політики в галузі якості (узгодження політики в галузі якості із загальною стратегією економічної діяльності);
- 19) участь службовців у фінансовій діяльності (у прибутку, акціонерному капіталі), виховання свідомого

ставлення до якості, почуття партнерства, удосконалення соціальної атмосфери та інформованість службовців;

20) проведення заходів для формування культури якості;

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

Технологія управління процесом підвищення якості складається з трьох частин:

- *базової системи* (засоби, що застосовуються для аналізу і дослідження. Вони засновані на використанні загальноновизнаного математичного апарату 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.

Недоліки системи TQM:

1) з усіх компонентів TQM половина присвячена загальним функціям управління. Однак не знайшлося місця таким загальним функціям управління, як облік, мотивація, регулювання, а також функціям прогнозування, функціонально-вартісного аналізу. Відсутні також компоненти з деяких стадій життєвого циклу продукції;

2) у системі TQM не розглядаються наукові підходи і методи управління. Не відповідає вимогам системності і

комплексності три підсистеми TQM: базова, технічного забезпечення, удосконалення і розвитку;

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

Висновок: зазначені недоліки ускладнюють впровадження системи TQM на українських підприємствах як глобальної.

Зарубіжний досвід управління якістю продукції

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

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

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

3) удосконалювання системи управління фірмою (менеджменту);

4) уважність до процесу планування виробництва за об'ємними і якісними показниками;

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

6) застосування економіко-математичних методів до управління якістю.

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

1) широке впровадження наукових розробок у галузі управління і технології;

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

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

4) розвиток корпоративного духу.

Відмітними рисами *європейського підходу* до вирішення проблем якості продукції є:

- 1) законодавча основа для проведення всіх робіт, пов'язаних з оцінкою і підтвердженням якості;
- 2) гармонізація вимог національних стандартів, правил і процедур сертифікації;
- 3) створення регіональної інфраструктури і мережі національних організацій, уповноважених проводити роботи із сертифікації продукції і систем якості, акредитації лабораторій, реєстрації фахівців з якості і т. д.;
- 4) розвиток інтеграції за стадіями життєвого циклу продукції;
- 5) розвиток аудиту якості.

***10 етапів для підвищення якості,
за Джозефом М. Джураном:***

- а) сформулюйте усвідомлення потреби в якісній роботі і створіть можливість для поліпшення якості;
- б) сформулюйте цілі для постійного удосконалення діяльності;
- в) створіть організацію, що буде працювати над досягненням цілей, створивши умови для визначення проблем, вибору проектів, сформувавши команди і вибравши координаторів;
- г) надайте можливість навчання всім співробітникам організації;
- д) розробляйте проекти для вирішення проблем;
- е) інформуйте співробітників про досягнення;
- ж) висловлюйте своє визнання співробітникам, які зробили найбільший внесок у поліпшення якості;
- и) повідомляйте про результати;
- к) реєструйте успіхи;
- л) впроваджуйте досягнення у системи і процеси, що регулярно функціонують в організації, тим самим закріплюючи їх.

Сім успішних факторів якості:

- 1) фокус на споживача;
- 2) фокус на процес і його результати;
- 3) управління участю/відповідальністю;
- 4) безперервне поліпшення;
- 5) проблеми, що залежать від робітників, повинні складати не більше 20 %;
- 6) проведення вимірювань;
- 7) постійно діючі наскрізні функціональні ради, що являють собою постійно діючі команди з поліпшення якості.

7.3. Показники якості товару

Усі показники якості товару можна класифікувати за декількома ознаками:

- 1) *за способом вираження:*
 - у натуральних одиницях (кілограми, метри, бали, безрозмірні);
 - у вартісних одиницях;
- 2) *за оцінкою рівня якості:*
 - базові показники;
 - відносні показники;
- 3) *за стадією визначення:*
 - прогнозовані;
 - проектні;
 - виробничі;
 - експлуатаційні показники;
- 4) *за властивостями, що характеризуються:*
 - одиничні показники;
 - комплексні (групові, узагальнені, інтегральні).

Якість продукції оцінюється на основі кількісного вимірювання визначальних її властивостей. Сучасна наука і практика виробили систему кількісної оцінки властивостей продукції. Широко розповсюджена класифікація властивостей предметів (товарів) за такими групами, що дають відповідні показники якості:

- 1) показники призначення товару;
- 2) показники надійності;

- 3) показники технологічності;
- 4) показники стандартизації й уніфікації;
- 5) ергономічні та естетичні показники;
- 6) показники транспортабельності;
- 7) патентно-правові показники;
- 8) екологічні показники;
- 9) показники безпеки.

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

До групи показників призначення відносять такі підгрупи:

- класифікаційні;
- функціональної і технічної ефективності;
- конструктивні;
- показники складу і структури.

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

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

До цієї підгрупи належать: показник продуктивності верстата; показник точності і швидкості спрацьовування вимірювального приладу; питома енергоємність електрокаміна; показник водонепроникності тканини для плаща; калорійність харчових продуктів.

Конструктивні показники характеризують основні проектно-конструкторські рішення, зручність монтажу й установлення продукції, можливість її агрегування і взаємозамінності. До конструктивних показників належать:

габаритні розміри; приєднувальні розміри; наявність додаткових пристроїв.

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

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

Надійність – це властивість об'єкта зберігати в часі у встановлених межах значення всіх параметрів, що характеризують здатність виконувати необхідні функції в заданих режимах і умовах застосування, технічного обслуговування, ремонтів, збереження і транспортування.

До показників надійності відносять: безвідмовність, ремонтпридатність, збереженість властивостей, довговічність товару.

Безвідмовність – властивість об'єкта безупинно зберігати працездатний стан протягом деякого часу або деякого напрацювання.

До показників безвідмовності належать: імовірність безвідмовної роботи; середнє напрацювання до першого відмовлення, інтенсивність відмовлень; параметр потоку відмовлень; гарантійне напрацювання.

Ремонтпридатність – властивість об'єкта, яка полягає в пристосуванні до попередження причин виникнення відмовлень, ушкоджень і підтримці працездатного стану шляхом проведення технічного обслуговування і ремонтів. До показників ремонтпридатності належать: імовірність відновлення працездатного стану; середній час відновлення працездатного стану; середня трудомісткість ремонту і технічного обслуговування.

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

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

3. Показники технологічності характеризують ефективність конструкторсько-технологічних рішень для забезпечення високої продуктивності праці при виготовленні і ремонті продукції. Саме за допомогою технологічності забезпечується масовість випуску продукції, раціональний розподіл витрат матеріалів, засобів праці і часу при технологічній підготовці виробництва, виготовленні й експлуатації продукції.

До основних показників технологічності конструкцій належать: коефіцієнт міжпроектної уніфікації (запозичення) компонентів конструкцій; коефіцієнт уніфікації (запозичення) компонентів технологічних процесів; питома вага деталей з механічною обробкою; коефіцієнт прогресивності технологічних процесів.

Необхідність кількісної оцінки технологічності конструкції виробів, а також номенклатура показників і методика їхнього визначення встановлюються залежно від виду виробів, типу виробництва і стадії розроблення конструкторської документації галузевими стандартами або стандартами підприємства.

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

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

5. Ергономічні та естетичні показники відбивають взаємодію людини з виробом, його відповідність гігієнічним, фізіологічним, антропометричним, психологічним і естетичним властивостям людини, що виявляється при користуванні виробом. До таких показників можна віднести зусилля, необхідні для управління трактором, розташування ручки холодильника; освітленість, температуру, вологість, шум, вібрацію, концентрацію чадного газу в продуктах згорання.

Ергономічні та естетичні показники продукції класифікуються так:

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

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

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

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

6. Показники транспортабельності характеризують пристосованість продукції до транспортування без її використання або споживання.

До показників транспортабельності належать: середня тривалість підготовки продукції до транспортування; середня

трудомісткість підготовки продукції до транспортування; середня тривалість установаження продукції на засіб транспортування визначеного виду; коефіцієнт використання засобу транспортування; середня тривалість розвантаження партії продукції із засобів транспортування визначеного виду.

Найбільш повно і всебічно транспортабельність оцінюється вартісними показниками, які дозволяють одночасно врахувати матеріальні і трудові витрати, кваліфікацію і кількість людей, зайнятих роботами з транспортування, а також фактор часу.

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

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

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

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

8. Екологічні показники характеризують рівень шкідливих впливів на навколишнє середовище, що виникають при експлуатації або споживанні продукції.

До екологічних показників належать: вміст шкідливих домішок у продуктах згорання двигунів різних машин, устаткування, агрегатів, комплексів; імовірність викидів шкідливих часток, газів, випромінювань при збереженні, транспортуванні, експлуатації або споживанні продукції;

радіоактивність функціонування атомних електростанцій; рівень шуму, вібрації й енергетичного впливу транспортних засобів різного призначення й інших машин і агрегатів.

Усі показники екологічності за різними об'єктами регламентуються у відповідних нормативних актах і документах. У наш час ряд міжнародних організацій (ООН, МАГАТЕ, ISO та ін.) здійснює постійний моніторинг функціонування окремих об'єктів, зміни екологічних параметрів навколишнього природного середовища, здоров'я тваринного світу.

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

7.4. Сутність управління та способи забезпечення якості

7.4.1. Стандартизація і сертифікація продукції і підприємства

На сьогодні у світі створена нова стратегія, яка трактує якість як найбільш важливий фактор у забезпеченні конкурентоспроможності будь-якої компанії. З переходом до ринкових відносин в Україні проблема якості постала перед кожним виробником.

Закон України "Про захист прав споживачів" від 12.05.1991 р. 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 товари 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.

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.

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

Сертифікація продукції – один із важливих елементів системи управління якістю, який передбачає оцінку відповідності продукції певним вимогам та видачу певного документа-сертифіката.

Сертифікат – це документ, який засвідчує високий рівень якості продукції та її відповідність вимогам міжнародних стандартів якості.

Знак відповідності – це документ, який підтверджує відповідність якості товару (роботи, послуги) визначеним нормам і стандартам.

Сертифікація базується на таких **основних принципах**:

- 1) забезпечення державних інтересів при оцінці безпеки продукції і вірогідності інформації про її якість;
- 2) добровільність або обов'язковість;
- 3) об'єктивність, тобто незалежність від виробника і споживача;
- 4) виключення дискримінації в сертифікації продукції вітчизняних і закордонних виробників;
- 5) надання виробнику права вибору органа із сертифікації;
- 6) встановлення відповідальності учасників сертифікації;
- 7) правове і технічне забезпечення, багатофункціональність використання результатів сертифікації (сертифікатів і знаків відповідності);
- 8) відкритість інформації про позитивні результати сертифікації або про припинення дії сертифіката;

9) 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 зі 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 у формі політики у сфері якості.

Відповідно до Державного стандарту України ISO 9000-2001 встановлено вісім принципів управління якістю:

- 1) орієнтація на замовника;
- 2) лідерство;
- 3) залучення працівників;
- 4) процесний підхід;
- 5) системний підхід до управління;
- 6) постійне поліпшення;
- 7) прийняття рішень на підставі фактів;
- 8) взаємовигідні стосунки з постачальниками.

Міжнародні стандарти ISO серії 9000 — це система, що включає такі стандарти:

ISO 9000 "Загальне керівництво якістю і стандарти із забезпечення якості. Керівні 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. Керівні вказівки".

У багатьох промислово розвинених країнах ці стандарти прийняті як національні. 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:

- застосування стандартів на підприємстві, що полягає в розробленні і введенні в дію низки засобів, пропонованих стандартами;
- проведення власної сертифікації акредитованими ISO-органами;

- 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. Більш 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.

7.4.2. Організація контролю якості продукції

Система контролю якості продукції — це сукупність методів і засобів контролю і регулювання компонентів зовнішнього середовища, що визначають рівень якості продукції на стадіях стратегічного маркетингу, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт 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. Це завдання вирішується на підприємствах за допомогою технічного контролю.

Технічним контролем називається перевірка дотримання технічних вимог, що висуваються 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 вигляді, 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).

Залежно від конкретних задач розрізняють такі **види технічного контролю**:

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

2) приймальний (виявлення й ізоляція браку);

3) комплексний (профілактика і приймання);

4) спеціальний контроль (інспекційний контроль, контроль експлуатації продукції і т. п.).

Залежно від **стадії виробництва** виділяють:

а) попередній (вхідний) контроль;

б) проміжний контроль;

в) остаточний контроль.

Залежно від **ступеня охоплення контролем виробничих операцій** розрізняють:

- поопераційний контроль;

- груповий контроль, що виконується після декількох виробничих операцій.

Для перевірки фактичної відповідності якості продукції, що поставляється, використовуються різні організаційно-технічні процедури, форми і методи, у тому числі контроль, діагностування, аналіз причин браку, відмовлень, рекламаций та ін. Усі ці процедури виконуються, як правило, виробником або на його замовлення – сторонньою організацією. Тому у споживача може виникнути сумнів в об'єктивності поданих йому результатів. Іншим видом контрольних процедур, що забезпечують одержання інформації про якість, є державний нагляд, здійснюваний Держстандартом України.

7.4.3. Інструменти підвищення якості продукції

Головною умовою підвищення конкурентоспроможності товарів і організації є підвищення якості.

До „інструментів” якості належать:

- побудова схеми процесу;
- контрольний листок;
- мозкова атака;
- діаграма Парето;
- гістограма;
- часовий ряд;
- діаграма розсіювання (кореляційне поле);
- контрольна карта.

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

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

Мозкова атака використовується, щоб допомогти групі виробити найбільше число ідей з будь-якої проблеми в найкоротший час.

Діаграма Парето – це особлива форма вертикального стовпчастого графіка, що допомагає визначити існуючі проблеми і вибрати порядок їх вирішення. Побудова діаграми Парето заснована на інформації з контрольних карт або інших джерел. Діаграма Парето – це графічний метод ранжирування факторів.

Гістограма – крива, побудована за крайніми верхніми точками розкиду статистичних даних щодо середнього значення (медіани). Вона характеризує нормальність розподілу.

Часовий ряд (лінійний графік) застосовується, коли потрібно найпростішим способом подати хід процесу в часі, ступінь відхилення розміру від середньої лінії.

Більш „досконалою” формою тимчасового ряду є **контрольна карта**.

Розглянуті інструменти підвищення якості застосовуються на передових фірмах Японії, США, Німеччини й інших промислово розвинених країн. Вони застосовувалися і на оборонних підприємствах колишнього СРСР. Розглянуті інструменти застосовуються переважно при контролі технологічних процесів виготовлення виробів обробних галузей промисловості. Однак

якість товарів приблизно на 90 % формується не на стадії виробництва, а на стадіях стратегічного маркетингу й інноваційного менеджменту. Тому забезпечення конкурентоспроможності варто починати зі стадії стратегічного маркетингу.

Висновки

Основним фактором досягнення конкурентоспроможності продукції є її якість. **Якість** – це сукупність властивостей, які зумовлюють придатність продукту задовольняти певні потреби споживачів відповідно до його призначення.

З погляду ступеня використання сукупності споживчих властивостей товару варто розрізняти поняття "якість" і "корисний ефект": якість – потенційна здатність товару задовольняти конкретну потребу, а корисний ефект – фактична здатність товару задовольняти конкретну потребу.

На якість продукції впливають внутрішні і зовнішні фактори.

Виділяють технічні, організаційні, економічні і соціальні способи підвищення якості і конкурентоспроможності продукції. До **технічних способів** належить використання досягнень науки і техніки під час проектування виробів, впровадження новітніх технологій виробництва, удосконалення стандартів і технічних умов. **Організаційні способи** включають впровадження сучасних форм і методів організації виробництва та управління, удосконалення методів контролю, розширення прямих господарських зв'язків між виробниками і споживачами. **Економічні і соціальні способи** передбачають використання узгодженої системи прогнозування і планування необхідного рівня якості виробів, встановлення прийнятих для виробників і споживачів цін на окремі види товарів, проведення кадрової політики, адаптованої до ринкових умов управління.

Концепція загального управління якістю (TQM) – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління якістю з метою підвищення ефективності і конкурентоспроможності організації.

Технологія управління процесом підвищення якості складається з базової системи, системи технічного забезпечення, системи удосконалення і розвитку загального управління якістю.

Показники якості продукції класифікують за такими ознаками:

- 1) за способом вираження;
- 2) оцінкою рівня якості;
- 3) стадією визначення;
- 4) властивостями, що характеризуються.

Якість продукції оцінюється на основі кількісного вимірювання визначальних її властивостей. Широко розповсюджена класифікація властивостей предметів (товарів) за такими групами, що дають відповідні показники якості:

- а) показники призначення товару;
- б) показники надійності;
- в) показники технологічності;
- г) показники стандартизації й уніфікації;
- д) ергономічні та естетичні показники;
- е) показники транспортабельності;
- ж) патентно-правові показники;
- и) екологічні показники;
- к) показники безпеки.

Ефективним засобом управління якістю є **стандартизація**, яка включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції.

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

Сертифікація продукції – оцінка відповідності продукції певним вимогам та видача певного документа-сертифіката.

Сертифікат – це документ, який засвідчує високий рівень якості продукції та її відповідність вимогам міжнародних стандартів.

Знак відповідності – це документ, який підтверджує відповідність якості товару (роботи, послуги) визначеним нормам і стандартам.

Обов'язкова сертифікація здійснюється в межах державної системи управління господарськими суб'єктами, **добровільна**

сертифікація може проводитися 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. Державний нагляд за якістю продукції здійснює Держстандарт (Державний комітет України зі стандартизації, метрології та сертифікації України).

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.

Технічний контроль – перевірка дотримання технічних вимог, що висуваються до якості продукції на всіх стадіях її виготовлення, а також виробничих умов і факторів, що забезпечують необхідну якість.

Фірми, що ведуть цілеспрямовану, продуману політику підвищення якості продукції і послуг, використовують для досягнення поставлених цілей великий арсенал методів, інструментів і засобів. **Інструментами підвищення якості продукції** є:

- 1) побудова схеми процесу;
- 2) контрольний листок;
- 3) мозкова атака;
- 4) діаграма Парето;
- 5) гістограма;
- 6) часовий ряд;
- 7) діаграма розсіювання (кореляційне поле);
- 8) контрольна карта.

Доцільним є також використання світового досвіду управління якістю продукції.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте поняття „якість продукції”.

2. Які фактори впливають на якість продукції?
 3. Охарактеризуйте концепцію загального управління якістю (TQM) та її недоліки.
 4. Назвіть особливості зарубіжного досвіду управління якістю продукції.
 5. Сформулюйте 10 етапів для підвищення якості, за Джозефом М. Джураном.
 6. Назвіть сім успішних факторів якості.
 7. За якими ознаками можна класифікувати якість товару?
 8. Назвіть показники призначення якості товару.
 9. Охарактеризуйте показники надійності якості товару.
 10. Охарактеризуйте показники технологічності якості товару.
 11. Сформулюйте показники стандартизації та уніфікації продукції.
 12. Охарактеризуйте ергономічні та естетичні показники якості товару.
 13. Охарактеризуйте показники транспортабельності.
 14. Охарактеризуйте патентно-правові показники.
 15. Охарактеризуйте екологічні показники якості товару.
- Показники безпеки.
16. Розкрийте сутність стандартизації та сертифікації продукції і підприємства.
 17. Як здійснюється організація системи контролю якості продукції?
 18. Визначте інструменти підвищення якості продукції.

Тести для самоперевірки

1. Що таке якість (одна правильна відповідь):

а) сукупність споживчих якостей товару, які відображають його відмінність від товару-конкурента за ступенем відповідності конкретним суспільним потребам і вартістю;

б) сукупність властивостей, які зумовлюють придатність продукту задовольняти певні потреби споживачів відповідно до його призначення;

в) властивість виробу виконувати свої функції при збереженні експлуатаційних показників у встановлених межах протягом певного періоду?

2. Який зв'язок між якістю і корисним ефектом (одна правильна відповідь):

- а) це тотожні поняття;
- б) якість відображає потенційну здатність товару задовольняти конкретну потребу, а корисний ефект – дійсну (фактичну) здатність товару задовольняти конкретну потребу?

3. Назвіть технічні способи підвищення якості і конкурентоспроможності продукції (одна правильна відповідь):

- а) впровадження новітніх технологій виробництва;
- б) розширення прямих господарських зв'язків між виробниками і споживачами;
- в) використання ефективної мотивації праці персоналу підприємства;
- г) використання узгодженої системи прогнозування і планування необхідного рівня якості виробів.

4. Назвіть організаційні способи підвищення якості і конкурентоспроможності продукції (одна правильна відповідь):

- а) впровадження новітніх технологій виробництва;
- б) розширення прямих господарських зв'язків між виробниками і споживачами;
- в) використання ефективної мотивації праці персоналу підприємства;
- г) удосконалення стандартів і технічних умов, що використовуються.

5. Назвіть економічні способи підвищення якості і конкурентоспроможності продукції (одна правильна відповідь):

- а) впровадження новітніх технологій виробництва;
- б) розширення прямих господарських зв'язків між виробниками і споживачами;
- в) використання ефективної мотивації праці персоналу підприємства;

г) встановлення прийнятних для виробників і споживачів цін на окремі види товарів.

6. Назвіть соціальні способи підвищення якості і конкурентоспроможності продукції (одна правильна відповідь):

а) встановлення прийнятних для виробників і споживачів цін на окремі види товарів;

б) розширення прямих господарських зв'язків між виробниками і споживачами;

в) проведення кадрової політики, адаптованої до ринкових умов управління;

г) удосконалення стандартів і технічних умов, що використовуються.

7. Дайте визначення концепції загального управління якістю (TQM) (одна правильна відповідь):

а) це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління якістю з метою підвищення ефективності і конкурентоспроможності організації;

б) діяльність із встановлення норм, правил і характеристик (вимог) з метою забезпечення якості продукції;

в) сукупність методів і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку підприємства.

8. Назвіть особливості американського досвіду в галузі управління якістю (одна правильна відповідь):

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

б) розвиток корпоративного духу;

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

г) максимальне використання можливостей людини (групи якості, виховання патріотизму до своєї фірми, систематичне і повсюдне навчання персоналу);

д) розвиток аудиту якості.

9. Назвіть особливості японського досвіду в галузі управління якістю (дві правильні відповіді):

а) жорсткий контроль якості продукції з боку адміністрації фірми, вибіркового контролю з боку місцевих і державних органів управління;

б) розвиток корпоративного духу;

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

г) максимальне використання можливостей людини (групи якості, виховання патріотизму до своєї фірми, систематичне і повсюдне навчання персоналу).

10. Назвіть особливості європейського досвіду в галузі управління якістю (дві правильні відповіді):

а) жорсткий контроль якості продукції з боку адміністрації фірми, вибіркового контролю з боку місцевих і державних органів управління;

б) розвиток корпоративного духу;

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

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

11. Які показники характеризують властивість об'єкта зберігати в часі у встановлених межах значення всіх параметрів (одна правильна відповідь):

а) показники призначення;

б) показники надійності;

в) показники технологічності;

г) показники безпеки?

12. Яка група показників якості продукції відображає ступінь використання винаходів при проектуванні виробів (одна правильна відповідь):

а) показники призначення;

б) економічні показники;

в) показники стандартизації й уніфікації;

г) патентно-правові показники?

13. Властивість об'єкта зберігати працездатний стан до настання граничного стану при встановленій системі технічного обслуговування і ремонту характеризує його ... (одна правильна відповідь):

- а) продуктивність;
- б) надійність;
- в) довговічність;
- г) ремонтпридатність.

14. Які показники характеризують ефективність конструкторсько-технологічних рішень для забезпечення високої продуктивності праці при виготовленні і ремонті продукції (одна правильна відповідь):

- а) показники транспортабельності;
- б) показники технологічності;
- в) показники стандартизації й уніфікації;
- г) патентно-правові показники?

15. Ремонтпридатність — це ... (одна правильна відповідь):

- а) властивість виробу тривалий час зберігати свою працездатність;
- б) властивість виробу виконувати свої функції при збереженні експлуатаційних показників у встановлених межах;
- в) властивість об'єкта, яка полягає в пристосуванні до попередження причин виникнення відмовлень, ушкоджень і підтримці працездатного стану шляхом проведення технічного обслуговування і ремонтів.

16. Якість продуктів харчування характеризується такими показниками, як ... (одна правильна відповідь):

- а) калорійність і термін зберігання придатними для споживання;
- б) продуктивність, потужність і довговічність;
- в) еластичність і вологостійкість;
- г) нема правильної відповіді.

17. Які показники якості відображають взаємодію людини з виробом, його відповідність вимогам (властивостям) людини (одна правильна відповідь):

- а) показники призначення;
- б) показники надійності;
- в) ергономічні та естетичні показники;
- г) показники безпеки?

18. Стандартизація — це (одна правильна відповідь):

- а) діяльність із встановлення норм, правил і характеристик з метою забезпечення якості продукції;
- б) сукупність методів і засобів контролю і регулювання компонентів зовнішнього середовища, що визначають рівень якості продукції;
- в) оцінка відповідності продукції певним вимогам.

19. Сертифікація — це (одна правильна відповідь):

- а) діяльність із встановлення норм, правил і характеристик з метою забезпечення якості продукції;
- б) сукупність методів і засобів контролю і регулювання компонентів зовнішнього середовища, що визначають рівень якості продукції;
- в) оцінка відповідності продукції певним вимогам.

20. Сертифікат продукції— це документ, який... (одна правильна відповідь):

- а) потрібен лише для захисту права власності на продукцію;
- б) дозволяє купувати продукцію;
- в) засвідчує рівень якості продукції;
- г) надається покупцеві під час продажу продукції.

21. Основний нормативно-технічний документ, у якому показники якості встановлюються, виходячи з новітніх досягнень науки, техніки і попиту споживачів, називається... (одна правильна відповідь):

- а) стандартом;

- б) сертифікатом;
- в) ліцензією.

22. Національним органом, що здійснює і координує роботу із сертифікації продукції в Україні, є... (одна правильна відповідь):

- а) Державний комітет України зі стандартизації, метрології та сертифікації;
- б) державні випробувальні центри;
- в) Міжнародна організація зі стандартизації.

23. Система контролю якості продукції — це... (одна правильна відповідь):

- а) сукупність методів і засобів контролю і регулювання компонентів зовнішнього середовища, що визначають рівень якості продукції;
- б) діяльність із встановлення норм, правил і характеристик з метою забезпечення якості продукції;
- в) оцінка відповідності продукції певним вимогам.

24. Що з переліченого нижче не належить до інструментів підвищення якості (одна правильна відповідь):

- а) мозкова атака;
- б) групи якості;
- в) діаграма Парето;
- г) контрольна карта?

25. Перевірка дотримання технічних вимог, що висуваються до якості продукції на всіх стадіях її виготовлення, називається... (одна правильна відповідь):

- а) технічним контролем;
- б) попереднім контролем;
- в) стандартизацією.

26. Яка сертифікація існує в Україні (одна правильна відповідь):

- а) тільки основна сертифікація;
- б) тільки обов'язкова сертифікація;
- в) як обов'язкова, так і добровільна сертифікація?

Приклади розв'язання практичних задач

Приклад 1

Виробниче об'єднання планує підвищити якість продукції А. Прибуток від реалізації одиниці продукції – 2450 грн замість 960 грн у базовому виробі. Питомі додаткові капітальні вкладення, пов'язані з підвищенням якості продукції, дорівнюють 3400 грн. Коефіцієнт прибутковості капіталовкладень – 0,15.

Обчисліть річний економічний ефект від виробництва продукції підвищеної якості, враховуючи, що річний обсяг продукції А – 2500 виробів, та встановити доцільність такого заходу.

Розв'язання

1. Розрахуємо приріст прибутку на один виріб від підвищення якості $\Delta\Pi'$:

$$\Delta\Pi' = \Pi_n - \Pi_0, \quad (7.1)$$

Де Π_n – прибуток від реалізації продукції підвищеної якості;
 Π_0 – прибуток від реалізації продукції у базовому періоді.

$$\Delta\Pi' = 2450 - 960 = 1490 \text{ грн/шт.}$$

2. Визначимо річний економічний ефект від підвищення якості E_p :

$$E_p = (\Delta\Pi' - E_n \Delta K') N, \quad (7.2)$$

де E_n – коефіцієнт прибутковості капіталовкладень;
 $\Delta K'$ – питомі додаткові капіталовкладення, пов'язані з виробництвом продукції підвищеної якості;
 N – річний обсяг виробництва продукції підвищеної якості.

$$E_p = (1490 - 0,15 \cdot 3400)2500 = 2450 \text{ тис. грн/р.}$$

3. Визначимо термін окупності додаткових витрат з метою підвищення якості $T_{ок}$:

$$T_{ок} = \frac{\Delta K' N}{E_p}; \quad (7.3)$$

$$T_{ок} = \frac{3400 \cdot 2500}{2450000} = 3,47 \text{ року.}$$

Отже, річний економічний ефект від виробництва продукції підвищеної якості становитиме 2450 тис. грн/р. Оскільки термін окупності менший, ніж нормативна величина (6,7 року), то впровадження заходів є доцільним.

Приклад 2

Визначіть річний економічний ефект від впровадження нового верстата, який порівняно з попереднім потребує більших витрат на виготовлення, але є продуктивнішим, має більший термін служби, потребує менших витрат споживача. Вихідні дані наведено у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Вихідні дані

Показники	Варіант	
	базовий	новий
Річний обсяг виробництва верстатів, N_i , шт.	2000	2000
Собівартість верстата, C_i , грн	8500	11200
Питомі капітальні вкладення, K'_i , грн	6900	8800
Продуктивність верстата, Π_i , тис. деталей	50	80
Термін служби, р.	5	7
Річні експлуатаційні витрати споживача, B_i , грн	16850	13210
Супутні витрати споживача, K_i , грн	7400	6350
Нормативний коефіцієнт прибутковості інвестицій, E_H	0,15	0,15

Розв'язання

1. Визначимо приведені витрати Z_i за обома варіантами:

$$Z_i = C_i + E_n \cdot K_i'; \quad (7.4)$$

$$Z_1 = 8500 + 0,15 \cdot 6900 = 9535 \text{ грн/шт.};$$

$$Z_2 = 11200 + 0,15 \cdot 8800 = 12520 \text{ грн/шт.}$$

2. Розрахуємо річний економічний ефект E_3 :

$$E_3 = \left(Z_1 \cdot \frac{P_2}{P_1} \cdot \frac{T_1 + E_n}{T_2 + E_n} + \frac{B_1 - B_2 - E_n(K_2 - K_1)}{T_2 + E_n} - Z_2 \right) \cdot N_2, \quad (7.5)$$

де T_1, T_2 – коефіцієнти реновації (розраховуються як величини, обернені до терміну служби).

$$E_3 = \left(9535 \cdot \frac{80000}{50000} \cdot \frac{0,2 + 0,15}{0,14 + 0,15} + \frac{16850 - 13210 - 0,15(6350 - 7400)}{0,14 + 0,15} - 12520 \right) \cdot 2000 =$$

$$= 37,36 \text{ млн грн/р.}$$

Отже, річний економічний ефект від впровадження нового верстата становитиме 37,36 млн грн/р.

Практичні завдання

Завдання 1

Обчисліть річний економічний ефект від виробництва мінеральних добрив підвищеної якості. Відомо, що підприємством "Аска" щороку випускатиметься 15 тис. т калійних добрив підвищеної якості. Прибуток від реалізації 1 т цих добрив становитиме 85 грн замість 60 грн до підвищення якості. Додаткові капіталовкладення на реалізацію заходу з підвищення якості калійних добрив дорівнюють 3 млн грн.

Завдання 2

Згідно з планом організаційно-технічних заходів з підвищення ефективності виробництва АТ "Машбуд" передбачається виготовляти новий прес з вищими показниками

порівняно з пресом, що випускався підприємством до цього. Впровадження у виробництво нового преса потребує додаткових капітальних вкладень на суму 204 тис. грн. Це дасть змогу щороку виробляти 400 пресів. Валові витрати на виробництво одного преса становлять 38 тис. грн, відпускна ціна – 48 тис. грн.

Обчисліть річну економію від збільшення прибутку, термін окупності та коефіцієнт економічної ефективності капіталовкладень при впровадженні у виробництво преса вищої якості, якщо відомо, що собівартість базової моделі преса – 36,8 тис. грн, ціна реалізації – 46,5 тис. грн.

Завдання 3

ВАТ "Вевент" освоєно виробництво продуктивніших і довговічніших горизонтально-розточувальних верстатів. Використання їх машинобудівними підприємствами-споживачами забезпечує істотне зниження поточних експлуатаційних витрат та супутніх капіталовкладень. Натомість валові витрати на виготовлення верстатів суттєво зросли, що призвело до перегляду їх відпускної ціни.

За наведеними у табл. 7.2 даними обчисліть сумарний економічний ефект від виробництва нової моделі горизонтально-розточувальних верстатів.

Таблиця 7.2

Вихідні дані

Показник	Модель	
	базова	нова
1	2	3
Річний обсяг виробництва верстатів, N_i , шт.	250	250
Собівартість верстата, C_i , грн	60500	85000
Капіталовкладення, K'_i , млн грн	13,575	18,75

Продовження табл. 7.2

1	2	3
Продуктивність верстата, Π_i , тис. деталей	60	80
Термін служби, р.	8	10
Річні поточні витрати споживача, пов'язані з експлуатацією верстата, B_i , грн	712600	705500
Супутні капіталовкладення споживача, K_i , грн	30450	25700
Нормативний коефіцієнт прибутковості інвестицій, E_{ii}	0,15	0,15

Завдання 4

Новий пристрій для вимірювання електрофізичних параметрів напівпровідникових приладів порівняно з попередньою моделлю потребує більших витрат при виготовленні, але характеризується вищими показниками якості.

За наведеними у табл. 7.3 даними обчисліть річний економічний ефект від виробництва нового пристрою.

Таблиця 7.3

Показник	Вихідні дані	
	Пристрій	
	базовий	новий
Річний обсяг виробництва пристроїв, N_i , шт.	100	50
Повна собівартість пристрою, C_i , грн	8000	10000
Капіталовкладення, K_i' , тис. грн	60	90
Річна продуктивність пристрою, Π_i , тис. вимірів	100	200
Термін служби пристрою, р.	5	10
Річні експлуатаційні витрати споживача, B_i , грн	3000	1500
Супутні капіталовкладення споживача, K_i , грн	200	500
Нормативний коефіцієнт прибутковості інвестицій, E_{ii}	0,15	0,15

Завдання 5

Тривалість ремонтного циклу нового універсального металообробного верстата повинна збільшитися з 4 до 6 років, а

його договірна ціна – з 14200 до 16400 умов. од. Складність ремонту станка становить: механічної частини – 24 одиниці ремонтоскладності (ОРС), електромеханічної – 45 ОРС. Передбачається, що новий верстат буде мати два ремонтних цикли протягом всього терміну його практичної експлуатації. Діючі нормативи поточних витрат на 1 ОРС обладнання наведено в табл. 7.4.

Таблиця 7.4

Нормативи поточних витрат на 1 ОРС однотипного металообробного обладнання, умов. од.

Частина верстата	Поточний ремонт при тривалості виробничого ремонтного циклу, р.		Капітальний ремонт при тривалості виробничого ремонтного циклу, р.	
	4	6	4	6
Механічна	3,8	2,7	12,2	8,6
Електротехнічна	9,8	10,1	4,6	3,4

Підвищення рівня довговічності нового металообробного верстата призведе до зниження собівартості деталей, що обробляються на ньому.

Розрахуйте економічний ефект від підвищення якості (довговічності) нового верстата у вигляді економії поточних коштів від зниження собівартості механічної обробки деталей на більш довговічному обладнанні.

Завдання 6

Показники, що характеризують річну діяльність трьох однакових за виробничою потужністю і програмою випуску підприємств („Росава-1”, „Росава-2”, „Росава-3”), наведені в табл. 7.5.

Таблиця 7.5

Техніко-економічні показники діяльності	
Показник	Шинне підприємство

	„Росава-1”	„Росава-2”	„Росава-3”
Запатентований випуск шин, тис. шт.	2400	2400	2400
Рівень виконання плану, %	106	100	98
Міцність шин, км	35000	40000	45000
Ціна продажу однієї шини, умов. од.	120	130	145
Фактична рентабельність продукції, %	24	18	16

Зробіть аналітичну оцінку виробничої діяльності трьох підприємств шинної промисловості за рік з урахуванням і без урахування якості продукції.

З цією метою визначте:

- 1) сумарний пробіг шин, виготовлених кожним з підприємств за рік;
- 2) додатковий пробіг шин підприємств „Росава-2” і „Росава-3” порівняно з виробами підприємства „Росава-1”;
- 3) натуральний еквівалент додаткового пробігу шин, виготовлених заводами „Росава-2” і „Росава-3”;
- 4) фактичну суму прибутку, отриманого за рік кожним шинним підприємством;
- 5) витрату шин (шт.) на 1000 км їхнього пробігу по кожному підприємству;
- 6) народногосподарську економію від використання шин, виготовлених підприємствами „Росава-2” і „Росава-3”.

Методичні вказівки до розв’язання практичних задач

Методичні вказівки до завдання 5

Для визначення економічної ефективності підвищення якості продукції визначають:

- 1) економію поточних витрат у сферах виробництва і експлуатації (використання) за методом прямого розрахунку;

2) народногосподарський економічний ефект (загальне зменшення приведених витрат у сферах виготовлення і використання виробів підвищеної якості);

3) коефіцієнт народногосподарської ефективності як відношення народногосподарського ефекту до витрат, пов'язаних з підвищенням якості продукції.

Методичні вказівки до завдання 6

Для оцінки ефективності діяльності підприємства з урахуванням якості продукції, що виготовляється, необхідно виконати такі розрахунки:

1) визначити підсумковий (за всіма трьома заводами) і додатковий (за заводами „Росава-1” і „Росава-2”) пробіг шин, км;

2) розрахувати натуральний еквівалент додаткового пробігу шин, фіз. од.;

3) визначити фактичну суму прибутку за кожним заводом (розрахунок з використанням ціни продажу, рентабельності і річного випуску шин);

4) визначити витрату шин, шт., на 1000 км пробігу за підприємствами;

5) визначити народногосподарську економію від використання шин, виготовлених підприємствами „Росава-2” і „Росава-3” (розрахунок шляхом множення різниці витрати шин на 1000 км пробігу на загальний їх пробіг у кілометрах).

Література [13, 26, 27, 28, 31, 33, 34, 54, 57, 60, 62, 68, 73, 80, 84, 86, 88, 94].

Розділ 8. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ. МЕТОДИКИ КІЛЬКІСНОЇ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

8.1. Сутність конкурентоспроможності продукції. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності

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

Таким чином, **конкурентоспроможність товару** – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкретної потреби споживача. Тобто фактор успіху фірм у конкуренції визначається рівнем її конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність товару K у загальному вигляді визначається відношенням корисного ефекту E_k до сумарних витрат, які включають витрати, пов'язані з придбанням та експлуатацією товару, і називаються ціною споживання $C_{\text{спож}}$:

$$K = \frac{E_k}{C_{\text{спож}}} \rightarrow \max. \quad (8.1)$$

Чим більше співвідношення, тим вища конкурентоспроможність товару.

Оцінка конкурентоспроможності починається з визначення мети дослідження:

- якщо необхідно визначити положення даного товару в ряду аналогічних товарів, то достатнім є проведення їх прямого порівняння за найважливішими параметрами;
- якщо метою дослідження є оцінка перспектив збуту товару на конкретному ринку, то під час аналізу варто використовувати інформацію про перспективні виробники, а також

про зміну діючих у країні стандартів і законодавства, динаміку споживчого попиту.

Щоб оцінити конкурентоспроможність товару, необхідно вирішити широке коло питань і насамперед одержати об'єктивну інформацію про ті ринки, де вже реалізується або пропонується збувати товар, про його конкурентів. Також вирішується питання, чи відповідає в даний момент вироблена продукція за технічним рівнем і якістю вимогам споживачів, і оцінюється конкурентоспроможність товару в результаті комплексного дослідження ринку.

Ключовим моментом у завоюванні позицій на ринку щодо численних конкурентів є своєчасне відновлення товарів, що виготовляються, підготовка та організація виробництва нових видів продукції. Випускаючи нову продукцію і розширюючи асортимент товарів, фірми прагнуть знизити залежність від одного товару, що може в будь-який час з урахуванням непередбачених змін ринку призвести до банкрутства.

В основі концепції створення нового товару сьогодні лежить не стільки дотримання нових технічних і техніко-економічних параметрів, скільки прагнення створити "товар ринкової новизни" з високим рівнем конкурентоспроможності щодо інших аналогічних товарів.

На ухвалення рішення про випуск нового товару впливають два фактори:

- *виробничий* – визначається та оцінюється рівень наявності ресурсів і складається калькуляція сукупних витрат;
- *ринковий* – вивчаються та оцінюються можливості створення конкурентоспроможного товару.

При розробленні ринкової стратегії дуже важливо навчитися вчасно вилучати економічно неефективний товар з виробничої програми промислової фірми.

При виборі шляхів підвищення конкурентоспроможності товару нерідко буває дуже своєчасним рішення про модифікацію товару, що випускається. Рішення про модифікацію товару приймається з метою задоволення особливих вимог покупців для одержання більшого прибутку.

Безперечним є і розвиток такого напрямку підвищення конкурентоспроможності товару, як своєчасне сервісне обслуговування.

Оцінка конкурентоспроможності будь-якого товару включає три етапи:

1) аналіз ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності даного товару;

2) визначення набору порівнюваних параметрів обох товарів (рис. 8.1).

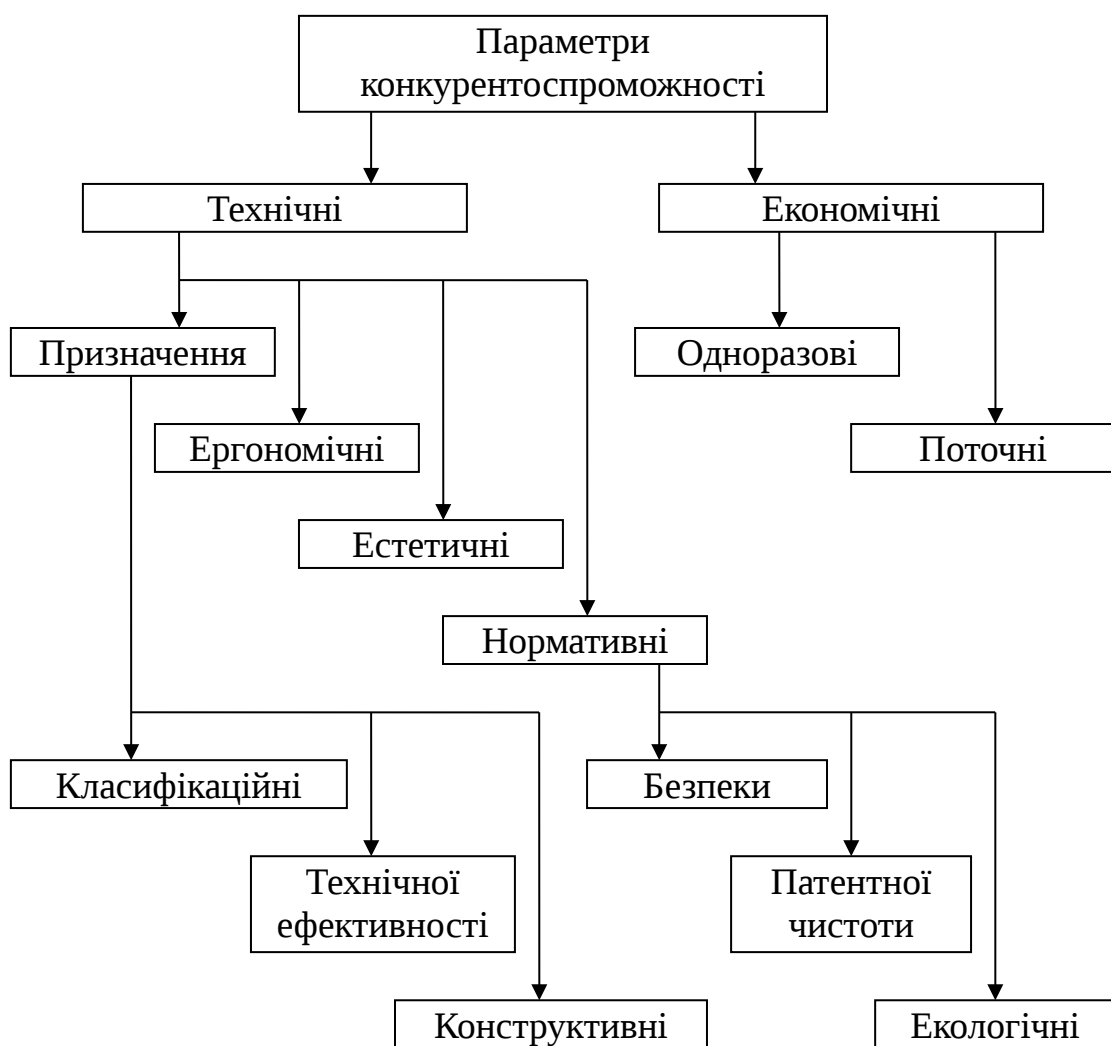


Рис. 8.1. Основні параметри конкурентоспроможності продукції

Розрізняють "жорсткі" і "м'які" споживацькі параметри.

"Жорсткі" параметри описують найважливіші функції товару і пов'язані з ними основні характеристики, які задані конструктивними особливостями виробу. Це – технічні параметри, а також параметри відповідності міжнародним та національним стандартам і нормативам.

"М'які" параметри характеризують естетичні властивості товару, у тому числі дизайн, колір, упаковку та ін. У практиці проведення оцінки конкурентоспроможності в основному аналізуються технічні параметри, менше уваги приділяється економічним показникам. Але останнім часом зростає значення і "м'яких" параметрів.

Після визначення набору споживацьких параметрів встановлюють їх ієрархію. При цьому висувають на перший план ті з них, які мають найбільшу значущість для споживача;

3) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності даного товару (рис. 8.2).

Розрахунок такого показника для товару заснований на порівнянні його з параметрами існуючого товару, який найбільш повно відображає потреби покупців.

Для того щоб оцінити співвідношення параметрів конкретного виробу і параметрів зразка, необхідно кількісно визначити їх дані. Кожний "жорсткий" параметр має певну величину, яка вимірюється в кіловатах, метрах і т. п. Ступінь задоволення виражають у формі процентного відношення фактичної величини параметра до тієї величини, за якою потреба задовольняється на 100 %.

Такий розрахунок проводять за всіма параметрами, які оцінюють кількісно, і одержують для кожного параметричний індекс.

Параметричний індекс можна визначити і для "м'яких" параметрів, які важко піддаються кількісній характеристиці. Для цього використовують органолептичні методи, тобто суб'єктивне сприйняття людиною деякої властивості об'єкта, і вираження результатів у цифровій формі.

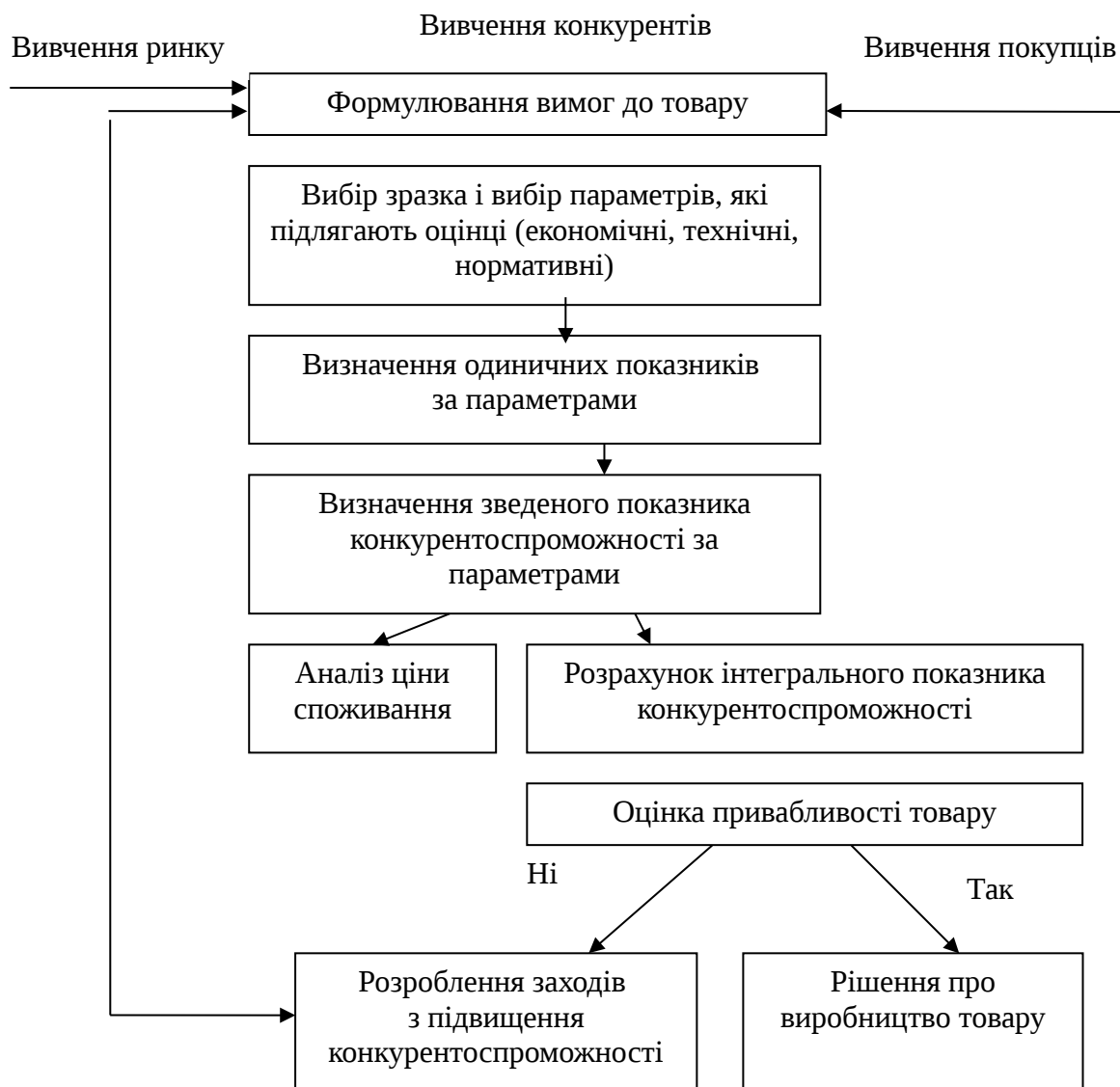


Рис. 8.2. Оцінка конкурентоспроможності товару

Після визначення конкурентоспроможності товару визначають конкурентоспроможність фірми KC_f за формулою

$$KC_f = KC_v \cdot P_m, \quad (8.2)$$

де KC_v – конкурентоспроможність виробу;
 P_m – рівень управління маркетингом, який визначається швидкістю реагування на зміни попиту і виходу на ринок з новим товаром (порівняно з конкурентами).

Результати оцінки конкурентоспроможності використовуються для вибору шляхів оптимального підвищення її конкурентоспроможності для вирішення ринкових завдань.

У результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті такі шляхи підвищення конкурентоспроможності:

зміна складу, асортименту, структури матеріалів (сировини, напівфабрикатів) або конструкції продукції;

зміна порядку проектування продукції;

зміна технології виготовлення продукції, методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, збереження, упакування, транспортування, монтажу;

зміна цін на продукцію, запасні частини, а також зміна вартості послуг з її обслуговування і ремонту;

зміна порядку реалізації продукції на ринку;

зміна структури і розміру інвестицій у розроблення, виробництво і збут продукції;

зміна структури й обсягів коопераційних постачань при виробництві продукції та цін на комплектуючі вироби і складу обраних постачальників;

зміна системи стимулювання постачальників;

зміна структури імпорту і видів імпортованої продукції.

Однак факт високої конкурентоспроможності виробу є лише необхідною умовою його реалізації на ринку в заданих обсягах. Варто також враховувати форми і методи технічного обслуговування, наявність реклами, торгово-політичні відносини між країнами і т. д.

8.2. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції на основі розрахунку одиничних і групових показників

До методів оцінки конкурентоспроможності продукції на основі розрахунку одиничних і групових показників належать:

- 1) диференціальний;
- 2) комплексний;
- 3) змішаний.

Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, і бази порівняння та їхньому зіставленні.

Якщо за базу оцінки приймається потреба, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою

$$q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \cdot 100\%, \quad (8.3)$$

де q_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за i -м параметром ($i = 1, 2, 3, \dots, n$);

P_i – величина i -го параметра для аналізованої продукції;

P_{io} – величина i -го параметра, при якому потреба задовольняється цілком;

n – кількість параметрів.

При оцінці за нормативними параметрами одиничний показник приймає тільки два значення – 1 (якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам і стандартам) або 0 (якщо параметр продукції в норми і стандарти не укладається).

При оцінці за технічними й економічними параметрами одиничний показник може бути більше або дорівнює одиниці, якщо базові значення параметрів установлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, угодами.

Якщо за базу оцінки приймається зразок, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за формулами

$$q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \cdot 100\%, \quad (8.4)$$

$$q_i' = \frac{P_{io}}{P_i} \cdot 100\%, \quad (8.5)$$

де q_i' , q_i – одиничний показник конкурентоспроможності за i -м технічним параметром.

Якщо технічні параметри продукції не мають кількісної оцінки, для додання цим параметрам кількісних характеристик використовуються експертні методи оцінки в балах.

Область застосування диференціального методу досить обмежена. Він дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності аналізованої продукції або наявності в ній недоліків порівняно з товаром-аналогом. За його допомогою важко розв'язувати більш складні задачі, а також розробляти варіанти оптимального поліпшення продукції за критерієм витрат, тому що для цього необхідно знати вагомість кожного параметра з погляду його впливу на перевагу споживача при виборі товару. Проте зазначений метод може використовуватися на всіх етапах існування продукції, особливо при її порівнянні з гіпотетичним зразком або якщо параметри зразка носять прогнозний характер.

Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції заснований на застосуванні групових та інтегральних показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується, і зразка.

Розрахунок групового показника за нормативними параметрами здійснюється за формулою

$$I_{гп} = \prod_{i=1}^n q_{ni}, \quad (8.6)$$

де $I_{гп}$ – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

q_{ni} – одиничний показник конкурентоспроможності за i -м нормативним параметром, що розраховується за формулою (8.3).

Розрахунок групового показника за технічними параметрами (крім нормативних) здійснюється за формулою

$$I_{гт} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i, \quad (8.7)$$

де $I_{гт}$ – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

a_i – вагомість i -го параметра в загальному наборі з n технічних параметрів, що характеризують потребу.

Отриманий груповий показник $I_{гп}$ характеризує ступінь відповідності даного товару існуючої потреби по всьому наборі технічних параметрів; чим він вище, тим у цілому повніше задовольняються запити споживачів. Основою для визначення вагомості кожного технічного параметра в загальному наборі є експертні оцінки, засновані на результатах маркетингових досліджень. Іноді з метою спрощення розрахунків і проведення орієнтованих оцінок з технічних параметрів може бути обрана найбільш вагома група або застосовано комплексний параметр – корисний ефект, що надалі бере участь у порівнянні.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами виконується на основі визначення повних витрат споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції.

Повні витрати споживача визначаються за формулою:

$$Z = Z_c + \sum_{i=1}^T C_i, \quad (8.8)$$

де Z – повні витрати споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції;

Z_c – одноразові витрати на придбання продукції;

C_i – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що належать до i -го року її служби;

T – термін служби;

i – роки по порядку.

При цьому

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j, \quad (8.9)$$

де C_j – експлуатаційні витрати за j -ю статтею;

n – кількість статей експлуатаційних витрат.

У тому випадку, якщо продукція може бути продана після експлуатації, повні витрати повинні бути зменшені на величину виторгу за неї.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами виконується за формулою

$$I_{EP} = \frac{З}{З_0}, \quad (8.10)$$

де I_{EP} – груповий показник за економічними параметрами;

$З, З_0$ – повні витрати споживача відповідно за продукцією, що оцінюється, і зразком.

Формули (8.8) і (8.10) не враховують коефіцієнта приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року, тому що відносини повних витрат деякою мірою компенсує вплив коефіцієнта приведення на величину I_{EP} .

У разі потреби урахування коефіцієнта приведення експлуатаційних витрат формули (8.8) і (8.10) набувають вигляду

$$З = З_c + \sum_{i=1}^T C_i \cdot \alpha_i. \quad (8.11)$$

Відповідно підрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою

$$I_{EP} = \frac{З_c + \sum C_i \cdot \alpha_i}{З_0 + \sum C_{oi} \cdot \alpha_i}, \quad (8.12)$$

де I_{EP} – груповий показник за економічними параметрами;

$З, З_0$ – одноразові витрати на придбання відповідно продукції, що аналізується, і зразка;

C_i, C_{oi} – сумарні витрати на експлуатацію або споживання відповідно продукції, що аналізується, і зразка в i -му році;

T – термін служби товару;

α_i – коефіцієнт приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року.

Величина терміну служби для виробів промислового призначення приймається такою, що дорівнює амортизаційному періоду.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності K здійснюється за формулою

$$K = I_{\text{нп}} \cdot \frac{I_{\text{тп}}}{I_{\text{еп}}}. \quad (8.13)$$

Економічний зміст інтегрального показника конкурентоспроможності полягає в тім, що на одиницю витрат споживач одержує K одиниць корисного ефекту. Якщо $K > 1$, то рівень якості вище від рівня витрат і товар є конкурентоспроможним, якщо $K < 1$ – товар є неконкурентоспроможним на даному ринку.

Якщо аналіз проводиться за декількома зразками, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції по обраній групі аналогів може бути розрахований як сума середньозважених показників за кожним окремим зразком:

$$K_{\text{ср}} = \sum_{i=1}^N K_i \cdot R_i, \quad (8.14)$$

де $K_{\text{ср}}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції щодо групи зразків;

K_i – показник конкурентоспроможності відносно i -го зразка;

R_i – вагомість i -го зразка в групі аналогів;

N – кількість аналогів.

Змішаний метод оцінки конкурентоспроможності продукції являє собою сполучення диференціального і комплексного методів. При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, і частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

При цьому вживаються такі заходи:

- найбільш важливі показники використовуються як одиничні;

- інші одиничні показники поєднуються в групи, для кожної з яких визначаються групові показники;
- на основі отриманої сукупності групових і одиничних показників якості оцінюється рівень конкурентоспроможності диференціальним методом.

Варто помітити істотний недолік цього методу – споживчі властивості товару і їхній набір визначаються без урахування думки споживача. Тобто апріорно передбачається, що поліпшення кожної з характеристик товару автоматично підвищує його конкурентоспроможність.

Дані методи оцінки конкурентоспроможності продукції на основі розрахунку одиничних і групових показників мають ряд недоліків:

- 1) у всіх випадках передбачається лінійна залежність конкурентоспроможності від значення критерію, тобто за всіма параметрами еластичність попиту дорівнює 1;
- 2) не враховується те, що для деяких критеріїв існують обмеження, об'єктивні або суб'єктивні, при порушенні яких конкурентоспроможність товару прагне до нуля;
- 3) при порівнянні декількох товарів необхідне проведення розрахунків для кожної пари окремо;
- 4) складно установлювати вагові значення a_{ij} , особливо для великої кількості критеріїв;
- 5) неможливо оцінити ступінь впливу на конкурентоспроможність товару факторів, що не піддаються кількісній оцінці;
- 6) даними методами розраховується конкурентоспроможність одного об'єкта щодо іншого, а не рівень конкурентоспроможності об'єкта взагалі;
- 7) існує визначена складність вибору бази порівняння.

8.3. Методика інтегральної оцінки конкурентних переваг об'єкта з позиції системного підходу

При інтегральній оцінці конкурентних переваг об'єктів як систем варто окремо оцінювати фактори зовнішнього оточення і внутрішньої структури системи.

Оцінка конкурентоспроможності здійснюється за кінцевими підсумковими результатами реакції конкретного ринку (споживача) на конкретний товар, а оцінка конкурентних переваг

здійснюється на ранніх стадіях інвестування, до початку бізнесу, при техніко-економічному обґрунтуванні інноваційних й інвестиційних проектів. Подальший моніторинг реалізації конкурентних переваг здійснюється на стадіях виробничого процесу і логістики, аж до продажу товару.

На стадії проектування (інноваційного, інвестиційного, стратегічного планування й т. д.) інтегральну оцінку конкурентних переваг, наприклад товару, можна здійснювати за формулою

$$КП_T = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \alpha_i \Pi_i \cdot \beta_{ij} \Phi_{ij}, \quad (8.15)$$

де $КП_T$ – інтегральний показник конкурентних переваг конкретного товару;

$i = 1, 2, \dots, n$ – номер конкурентної переваги конкретного товару;

$j = 1, 2, \dots, m$ – номер фактора i -ї конкурентної переваги товару;

α_i – вагомість i -ої конкурентної переваги, $\sum \alpha_i = 1$;

β_{ij} – вагомість j -го фактора i -ї конкурентної переваги, $\sum \beta_{ij} = 1$;

Π_i – відносне або нормативне значення i -ї конкурентної переваги;

Φ_{ij} – відносне або нормативне значення j -го фактора i -ї конкурентної переваги.

Інтегральний показник конкурентних переваг товару характеризує його потенційну конкурентоспроможність.

8.4. Методика оцінки конкурентоспроможності товару на основі його ефективності і ринкових факторів

Цей підхід широко використовується при оцінці конкурентоспроможності продукції. Для вимірювання конкурентоспроможності об'єкта необхідна якісна інформація, що характеризує:

1) корисний ефект даного об'єкта за нормативний термін служби;

2) сукупні витрати за життєвий цикл об'єктів.

Корисний ефект – це віддача об'єкта, інтегральний показник як система приватних показників якості об'єкта. Він характеризує здатність продукції задовольняти конкретну потребу користувача і визначається набором показників якості та ринкової привабливості продукції, включаючи рівень якості і його стабільність, рівень новизни, імідж, інформативність, ціну споживання.

Кількісна оцінка конкурентоспроможності однопараметричних об'єктів (наприклад, машин та устаткування) здійснюється за формулою

$$K_{з.а} = \frac{E_{з.а}}{E_{к.з}} k'_1 k'_2 k'_n, \quad (8.16)$$

де $K_{з.а}$ – конкурентоспроможності зразка об'єкта, що аналізується, на конкретному ринку, частка одиниці;

$E_{з.а}$ – ефективність зразка об'єкта, що аналізується, на конкретному ринку, одиниця корисного ефекту/грошова одиниця;

$E_{к.з}$ – ефективність кращого зразка-конкурента, який використовується на даному ринку;

k'_1, k'_2, k'_n – коригувальні коефіцієнти, що враховують конкурентні переваги.

Ефективність об'єкта розраховується за формулою

$$E = \frac{\Pi_k}{B_c}, \quad (8.17)$$

де Π_k – корисний ефект об'єкта за нормативний строк його служби в умовах конкретного ринку, одиниця корисного ефекту;

B_c – сукупні витрати за життєвий цикл об'єкта в умовах конкретного ринку, грошова одиниця.

Корисний ефект однопараметричних об'єктів визначається за формулою

$$\Pi_{\kappa} = \sum_{t=1}^T \Pi_{\zeta} \Phi_p K_1 K_2 K_3 \dots K_n, \quad (8.18)$$

де T – нормативний термін служби об'єкта, р.;
 Π_{ζ} – годинна паспортна продуктивність об'єкта;
 Φ_p – річний плановий фонд часу роботи об'єкта;
 K_1, \dots, K_n – коефіцієнти, що характеризують невідповідність показників якості об'єкта вимогам споживача, невідповідність їхнього виконання, низьку організацію експлуатації й ремонту об'єкта (коефіцієнт безвідмовності, коефіцієнт зниження продуктивності зі старінням, показники зниження безвідмовності, ремонтпридатності, показники рівня шуму, вібрації й інші показники ергономічності та екологічності об'єкта, показник організаційно-технічного рівня виробництва у споживачів об'єкта).

Сукупні витрати за життєвий цикл одиниці об'єкта можна визначити за формулою

$$B_c = \frac{B_{\text{м.нДДКР}}}{N_1} + \frac{B_{\text{ОТПВ}}}{N_2} + B_{\text{вир}} + B_{\text{впр}} + \sum_{t=1}^T B_{\text{ЕТОР}} \pm B_{\text{лікв}}, \quad (8.19)$$

де $B_{\text{м.нДДКР}}$ – кошторисна вартість маркетингових досліджень, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
 N_1 – кількість об'єктів, що планують випустити за даною конструкторською документацією;
 $B_{\text{ОТПВ}}$ – кошторисна вартість організаційно-технологічної підготовки виробництва нового об'єкта;
 N_2 – кількість об'єктів, що планують випустити за даною технологічною документацією;
 $N_1 = N_2$, якщо ми маємо справу з одним виробником означеного об'єкта;
 $B_{\text{вир}}$ – витрати на виробництво об'єкта (без амортизації попередніх витрат);

- Венр* – витрати на впровадження об'єкта, що включають транспортні витрати, кошторисну вартість будівельно-монтажних і пускових робіт;
- T* – нормативний термін служби об'єкта;
- В_{ЕТОР}* – витрати на експлуатацію, технічне обслуговування й ремонт об'єкта протягом року (без амортизації попередніх витрат);
- Влікв* – витрати на демонтаж і ліквідацію (реалізацію) елементів основних виробничих фондів (включаючи сам об'єкт), виведених у зв'язку з освоєнням і впровадженням нового об'єкта. Якщо ці витрати менше за дохід від реалізації виведених елементів фондів, то у формулі вони повинні бути зі знаком "мінус", якщо більше – зі знаком "плюс".

Конкурентоспроможності багатопараметричних об'єктів (країна, галузь, регіон, організація, товари широкого споживання, складна техніка, прилади, документи, фахівці й т. п.) можна оцінювати, застосовуючи експертні методи.

Даний підхід визначення конкурентоспроможності продукції має такі переваги:

- визначити кількість показників, за якими продукція є привабливою, простіше, ніж оцінювати кожен показник і ступінь його значущості за визначеною шкалою;

- стає можливою оцінка продукції як за кількісними, так і за якісними показниками;

- даний підхід більшою мірою, ніж інші підходи, орієнтований на споживачів продукції і враховує їхні потреби.

8.5. Визначення конкурентоспроможності продукції з використанням функції бажаності

Функція бажаності визначається в такий спосіб:

$$f = \frac{1}{e^x \sqrt{e}}, \quad (8.20)$$

де e – основа натурального логарифма;
 x – приведенне значення параметра об'єкта, що досліджується.

Функція визначена в інтервалі $0...1$ і використовується як безрозмірна шкала, названа шкалою бажаності, для оцінки рівнів параметрів об'єктів (виробів), що порівнюються.

За допомогою шкали бажаності оцінюються параметри об'єктів або виробів з погляду їхньої придатності до використання чи бажаності стосовно якого-небудь практичного застосування. Кожному фактичному значенню функції бажаності надається конкретний економічний зміст, пов'язаний з рівнем конкурентоспроможності виробу, що досліджується.

Якщо значення функції бажаності дорівнює 0, то виріб непридатний для виконання завдань, що ставляться перед ним; якщо значення функції бажаності дорівнює 1 – подальше поліпшення недоцільне або неможливе. Проміжні значення функції бажаності, їхня економічна характеристика наведені в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Параметри функції бажаності	
Значення функції бажаності	Характеристика якості об'єкта (вироба)
1,00	Відповідає найкращому рівню якості, поліпшення якого не має сенсу
1,00...0,80	Відмінна якість, відповідає найкращому світовому зразку
0,80...0,63	Добра якість, рівень якої вище, ніж середньосвітовий
0,63	Середній рівень якості виробів-аналогів на даному товарному ринку
0,63...0,37	Задовільна якість виробів, яка перевищує мінімально припустимий рівень, але потребує поліпшення

0,37	Мінімально припустимий рівень якості (відповідає граничному рівню рентабельності виробу)
0,37...0,20	Низька якість продукції, не відповідає встановленим цілям (збиткове виробництво)
0	Абсолютно неприйнятна якість

Даний метод має ряд недоліків:

1) при розрахунку конкурентоспроможності не враховується різний вплив різних параметрів на конкурентоспроможність продукції;

2) для кожного з параметрів пропонується визначати тільки одну апроксимуючу функцію. Це не завжди може забезпечити необхідну вірогідність розрахунків, особливо при використанні в якості апроксимуючої лінійної функції.

Висновки

Конкурентоспроможність товару – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкретної потреби споживача. Тобто фактор успіху фірм у конкуренції визначається рівнем її конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність товару у загальному вигляді визначається відношенням корисного ефекту до сумарних витрат, які включають витрати, пов'язані з придбанням та експлуатацією товару, і називаються ціною споживання. Чим більше співвідношення, тим вища конкурентоспроможність товару.

Оцінка конкурентоспроможності починається з визначення мети дослідження:

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

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

На ухвалення рішення про випуск нового товару впливають два фактори:

- *виробничий* – визначається та оцінюється рівень наявності ресурсів і складається калькуляція сукупних витрат;
- *ринковий* – вивчаються та оцінюються можливості створення конкурентоспроможного товару.

Оцінка конкурентоспроможності будь-якого товару включає три етапи:

1) аналіз ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності даного товару;

2) визначення набору порівнюваних параметрів обох товарів: "жорстких", які задані конструктивними особливостями виробу, і "м'яких", які характеризують його естетичні властивості;

3) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності даного товару.

Розрахунок такого показника для товару заснований на порівнянні його з параметрами існуючого товару, який найбільш повно відображає потреби покупців.

Результати оцінки конкурентоспроможності використовуються для вибору шляхів оптимального підвищення її конкурентоспроможності для вирішення ринкових завдань.

До методів оцінки конкурентоспроможності продукції належать:

1) **диференціальний метод**, заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, і бази порівняння та їхньому зіставленні;

2) **комплексний метод**, заснований на застосуванні групових та інтегральних показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується, і зразка;

3) **змішаний метод** – являє собою сполучення диференціального і комплексного методів;

4) **інтегральна оцінка конкурентних переваг об'єкта з позиції системного підходу** – оцінка конкурентоспроможності здійснюється за кінцевими підсумковими результатами реакції

конкретного ринку (споживача) на конкретний товар, а оцінка конкурентних переваг здійснюється на ранніх стадіях інвестування, до початку бізнесу, при техніко-економічному обґрунтуванні інноваційних й інвестиційних проектів;

5) оцінка конкурентоспроможності товару на основі його ефективності і ринкових факторів – вимірювання конкурентоспроможності об'єкта здійснюється на основі корисного ефекту даного об'єкта за нормативний термін служби і сукупних витрат за життєвий цикл об'єктів;

6) визначення конкурентоспроможності продукції з використанням функції бажаності – за допомогою шкали бажаності оцінюються параметри об'єктів або виробів з погляду їхньої придатності до використання, або бажаності, стосовно якого-небудь практичного застосування. Кожному фактичному значенню функції бажаності надається конкретний економічний зміст, пов'язаний з рівнем конкурентоспроможності виробу, що досліджується.

Питання для самоконтролю

1. Як визначити конкурентоспроможність товару?
2. Назвіть етапи оцінки конкурентоспроможності товару.
3. Як зробити інтегральну оцінку конкурентних переваг об'єкта з позиції системного підходу?
4. Розкрийте сутність оцінки конкурентоспроможності продукції на основі розрахунку одиничних і групових показників.
5. Розкрийте сутність методики оцінки конкурентоспроможності товару на основі його ефективності і ринкових факторів.
6. Як визначити конкурентоспроможність продукції з використанням функції бажаності?

Тести для самоперевірки

1. **Дайте визначення конкурентоспроможності товару** (одна правильна відповідь):

- а) сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкретної потреби споживача;
- б) сукупність споживчих якостей товару, які відображають його відмінність від товару-конкурента за ступенем відповідності конкретним суспільним потребам і вартістю;
- в) оцінка відповідності продукції певним вимогам.

2. Як у загальному вигляді визначається конкурентоспроможність товару (одна правильна відповідь):

- а) визначається відношенням ціни споживання до корисного ефекту;
- б) визначається відношенням корисного ефекту до ціни споживання;
- в) різницею між ціною споживання продукції і корисним ефектом?

3. Якщо необхідно визначити положення даного товару в ряду аналогічних товарів, то... (одна правильна відповідь):

- а) достатнім є проведення їх прямого порівняння за найважливішими параметрами;
- б) під час аналізу варто використовувати інформацію про перспективні виробы, а також про зміну діючих у країні стандартів і законодавства, динаміку споживчого попиту.

4. Якщо метою дослідження є оцінка перспектив збуту товару на конкретному ринку, то... (одна правильна відповідь):

- а) достатнім є проведення прямого порівняння товарів за найважливішими параметрами;
- б) під час аналізу варто використовувати інформацію про перспективні виробы, а також про зміну діючих у країні стандартів і законодавства, динаміку споживчого попиту.

5. Які фактори впливають на ухвалення рішення про випуск нового товару (дві правильні відповіді):

- а) виробничий;
- б) соціальний;
- в) політичний;

г) ринковий?

6. Упорядкуйте етапи оцінки конкурентоспроможності продукції в логічній послідовності:

а) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності даного товару;

б) аналіз ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності даного товару;

в) визначення набору порівнюваних параметрів обох товарів.

7. Охарактеризуйте "жорсткі" споживацькі параметри продукції (одна правильна відповідь):

а) вони характеризують естетичні властивості товару;

б) вони описують найважливіші функції товару і пов'язані з ними основні характеристики, які задані конструктивними особливостями виробу;

в) це дизайн, колір, упаковка товару.

8. Охарактеризуйте "м'які" споживацькі параметри продукції (одна правильна відповідь):

а) вони характеризують естетичні властивості товару;

б) вони описують найважливіші функції товару і пов'язані з ними основні характеристики, які задані конструктивними особливостями виробу;

в) це технічні параметри, а також параметри відповідності міжнародним та національним стандартам і нормативам.

9. Охарактеризуйте диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності продукції (одна правильна відповідь):

а) метод заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, і бази порівняння та їхньому зіставленні;

б) метод заснований на використанні групових та інтегральних показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується, і зразка;

в) оцінка конкурентоспроможності здійснюється за кінцевими підсумковими результатами реакції конкретного ринку (споживача) на конкретний товар.

10. Охарактеризуйте комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції (одна правильна відповідь):

а) метод заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, і бази порівняння та їхньому зіставленні;

б) метод заснований на використанні групових та інтегральних показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується, і зразка;

в) оцінка конкурентоспроможності здійснюється за кінцевими підсумковими результатами реакції конкретного ринку (споживача) на конкретний товар.

11. Розкрийте економічний зміст інтегрального показника конкурентоспроможності продукції (одна правильна відповідь):

а) товар є конкурентоспроможним, якщо рівень якості вище рівня витрат (інтегральний показник більше 1);

б) товар є конкурентоспроможним, якщо рівень якості нижче рівня витрат (інтегральний показник менше 1);

б) товар є конкурентоспроможним, якщо рівень якості дорівнює рівню витрат (інтегральний показник дорівнює 1).

12. Назвіть основний недолік змішаного методу оцінки конкурентоспроможності продукції (одна правильна відповідь):

а) неможливість вирішувати складні завдання, а також розробляти варіанти оптимального поліпшення продукції за критерієм витрат;

б) неможливість використовувати на всіх етапах існування продукції, якщо параметри зразка носять прогностичний характер;

в) споживчі властивості товару і їхній набір визначаються без урахування думки споживача.

13. Який показник характеризує потенційну конкурентоспроможність товару (одна правильна відповідь):

- а) інтегральний показник конкурентних переваг товару;
- б) якість товару;
- в) ціна споживання товару?

14. Як розраховується ефективність об'єкта (одна правильна відповідь):

а) відношенням корисного ефекту об'єкта за нормативний строк його служби до сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта в умовах конкретного ринку;

б) відношенням сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта в умовах конкретного ринку до корисного ефекту об'єкта за нормативний строк його служби?

15. Чи можна застосовувати експертні методи при оцінці конкурентоспроможності багатопараметричних об'єктів:

- а) так;
- б) ні?

Приклади розв'язання практичних задач

Приклад 1

Оцініть диференціальним методом конкурентоспроможність вантажних автомобілів стосовно вимог конкретного покупця (табл. 8.2).

Розв'язання

Визначаємо показник відповідності вимогам покупця автомобілів 1 і 2 (колонки 5 і 6 відповідно) відношенням показника вимог до показників параметрів (значення колонки 3 поділити на значення колонки 2; значення колонки 4 поділити на значення колонки 2).

Показник конкурентоспроможності (колонка 7) визначається відношенням показників відповідності автомобілів 1 і 2 (колонку 5 поділити на колонку 6).

Отже, показник відповідності вимогам покупця для автомобіля 1 і автомобіля 2 більше 1, тобто вони мають кращі параметри. За приведеною групою параметрів автомобіль 1 має більшу конкурентоспроможність стосовно автомобіля 2.

Приклад 2

Оцініть комплексним методом конкурентоспроможність мікрохвильових печей “М-1”, ”М-2”. Базовою моделлю обрана модель “Еміта”. Технічні параметри зазначених моделей оцінені експертами за 10-бальною шкалою. Термін служби всіх моделей 10 років (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

Параметр	Вихідні дані				
	Вага значущості	Найменування моделей			
		„Еміта”	„М-1”	„М-2”	
Виконання основних функцій	0,5	6,0	5,5	7,0	
Зручність використання	0,3	4,5	5,0	5,5	
Дизайн	0,2	4,0	4,5	4,5	
Ціна, тис. грн	-	130	120	100	
Експлуатаційні витрати, тис. грн	-	2,0	3,0	1,5	

Розв’язання

1. Розрахунок групового показника за технічними параметрами ТП здійснюється за формулою

$$ТП = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i, \quad (8.21)$$

де a_i – вагомість i -го параметра в загальному наборі із n технічних параметрів.

Розрахунок групового показника за технічними параметрами:

$$ТП^{(„Еміга”)} = 0,5 \cdot 6,0 + 0,3 \cdot 4,5 + 0,2 \cdot 4,0 = 5,15;$$

$$ТП^{(M-1)} = 0,5 \cdot 5,5 + 0,3 \cdot 5,0 + 0,2 \cdot 4,5 = 5,15;$$

$$ТП^{(M-2)} = 0,5 \cdot 7,0 + 0,3 \cdot 5,5 + 0,2 \cdot 4,5 = 6,05;$$

$$I_{ТП}^{(„Еміга”)} = 1;$$

$$I_{ТП}^{(M-1)} = 5,15 / 5,15 = 1,0;$$

$$I_{ТП}^{(M-2)} = 6,05 / 5,15 = 1,175.$$

2. Розрахунок групового показника за економічними параметрами здійснюється за формулою

$$B_n = B_o + \sum C_i \times \alpha_i, \quad (8.22)$$

де B_n – повні витрати споживача;

B_o – одноразові витрати;

C_i – експлуатаційні витрати, які належать до i -го року служби;

α_i – коефіцієнт приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року.

При ставці дисконтування 10 % на період терміну служби товару (10 років) коефіцієнт приведення становить 0,396.

$$\alpha_i = \frac{1}{(1 + 0,1)^{10}} = 0,39;$$

$$B_{„Еміга”} = 130 + 2 \cdot 0,39 = 130,78 \text{ тис. грн};$$

$$B_{„Еміга”} = 120 + 3 \cdot 0,39 = 121,17 \text{ тис. грн};$$

$$B_{„Еміга”} = 100 + 1,5 \cdot 0,39 = 100,57 \text{ тис. грн};$$

$$\begin{aligned}
I_{\text{ЕП}}^{(„\text{Еміта}“)} &= 1; \\
I_{\text{ЕП}}^{(M-1)} &= 121,17/130,78=0,927; \\
I_{\text{ТП}}^{(M-2)} &= 100,57/130,78=0,769.
\end{aligned}$$

3. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою

$$K = \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}}. \quad (8.23)$$

Показники конкурентоспроможності “М-1”, ”М-2” по відношенню до базової моделі “Еміта”:

$$\begin{aligned}
K(M-1) &= 1,0/0,927=1,079; \\
K(M-2) &= 1,175/0,769=1,528.
\end{aligned}$$

Отже, для зразків мікрохвильових печей “М-1”, ”М-2” показники конкурентоспроможності вийшли більше 1, тобто вони є конкурентоспроможними порівняно з базовою моделлю “Еміта”. Причому “М-2”більш конкурентоспроможна, ніж ”М-1”.

Приклад 3

Оцініть змішаним методом конкурентоспроможність грохота, який застосовується у вугільній промисловості (табл. 8.4). Оцінка конкурентоспроможності грохота 1 проводиться порівняно з базовим (грохот 2) на конкретному ринку.

Розв’язання

1. Розраховуємо груповий показник за технічними параметрами І_{гп}.

Розрахунок проводиться шляхом зіставлення корисних ефектів грохотів за термін служби за формулами:

$$\Pi = W \times \Gamma_p \times \Gamma_o; \quad (8.24)$$

$$I_{III} = \frac{\Pi_1}{\Pi_2}, \quad (8.25)$$

де Π_1, Π_2 – відповідно корисний ефект грохота 1 і грохота 2.

$$\Pi_1 = 750 \times 5600 \times 5 = 21 \text{ МЛН Т};$$

$$\Pi_2 = 650 \times 5600 \times 5 = 18,2 \text{ МЛН Т};$$

$$I_{III} = \frac{21}{18,2} = 1,154.$$

2. Розраховуємо груповий показник за економічними параметрами Іеп.

Розрахунок проводиться за повними витратами на закупівлю та експлуатацію грохота. Залишкова вартість (Взал) по обох грохотах приймається 1 тис. дол.

Повні витрати на закупівлю та експлуатацію грохота Вп розраховуються за формулою

$$B_n = C_z + C_d + C_z \times \frac{M}{100} - B_{зал} + T_o \times T_p \left(B_e + \frac{B_p}{T_{po}} \right). \quad (8.26)$$

$$B_{n1} = 4000 + 300 + 4000 \times \frac{15}{100} - 1000 + 5 \times 5600 \left(3,5 + \frac{160}{500} \right) = 110,86 \text{ тис. дол.};$$

$$B_{n2} = 4200 + 100 + 0 - 1000 + 5 \times 5600 \left(3,0 + \frac{140}{500} \right) = 95,14 \text{ тис. дол.}$$

$$I_{ЕП} = \frac{B_{n1}}{B_{n2}}; \quad (8.27)$$

$$I_{ЕП} = \frac{110,86}{95,14} = 1,165.$$

3. Визначаємо показник конкурентоспроможності грохота 1 за обраною групою параметрів:

$$K = \frac{I_{III}}{I_{EII}}; \quad (8.28)$$

$$K = \frac{1,154}{1,165} = 0,99.$$

4. У даному прикладі найбільш важливим параметром є “рівень шуму”, який при подальшому аналізі буде застосовуватися як одиничний.

Показник конкурентоспроможності рівня шуму дорівнює 0,965:

$$K = 1 \div \frac{87}{84} = 0,966.$$

Отже, за приведеною групою параметрів грохот 1 поступається базовому грохоту 2.

Практичні завдання

Завдання 1

Оцініть диференціальним методом конкурентоспроможність алмазно-розточувального верстата (АРВ) стосовно вимог конкретного покупця (табл. 8.5).

Таблиця 8.5

Параметр	Вихідні дані					Показник конкурентоспроможності (верстат 1 порівняно з верстатом 2)
	Величина параметра			Показник відповідності вимогам покупця		
	За вимогою покупця	АРВ 1	АРВ 2	АРВ 1	АРВ 2	
1	2	3	4	5	6	7

Максимально можливий річний випуск деталей, тис. од.	не менше 27	27	28			
Продуктивність верстата, шт./год	не менше 22	24	30			

Продовження табл. 8.5

1	2	3	4	5	6	7
Встановлена потужність електродвигуна, кВт	не менше 12	16,20	12,25			
Ціна верстата, тис. грн	не більше 20	20	18,5			
Вартість капітального ремонту одиниці ремонтної складності обладнання, грн	не більше 180	165	110			
Тривалість ремонтного циклу, р.	не менше 6	6	9			

Завдання 2

Оцініть комплексним методом конкурентоспроможність лазерних принтерів “Minolta”, ”Canon”. Базовою моделлю обрана модель “HP”. Технічні параметри зазначених моделей оцінені експертами за 10-бальною шкалою. Термін служби всіх моделей 10 років (табл. 8.6).

Таблиця 8.6

Параметр	Вага значущості	Вихідні дані		
		Найменування моделей		
		„HP”	„Minolta”	„Canon”
Виконання основних функцій	0,5	7,0	5,5	8,0
Дизайн	0,2	5,0	5,5	5,0
Зручність використання	0,3	8,0	7,0	7,0
Ціна, тис. грн	-	1,1	0,9	1,2
Експлуатаційні витрати, тис. грн	-	0,15	0,17	0,18

Завдання 3

Оцініть змішаним методом конкурентоспроможність автоматичної лінії для механічної обробки покривок підшипників двигуна (табл. 8.7). Оцінка конкурентоспроможності автоматичної лінії (1) проводиться порівняно з базовою (автоматична лінія 2) на конкретному ринку.

Таблиця 8.7

Вихідні дані

Параметр	Позначення	Значення параметра	
		того, що оцінюється (1)	базового (2)
Продуктивність, комплект/год	W	75	70
Тривалість експлуатації впродовж року, год	Tr	4000	4000
Середній термін служби, р.	To	6	6
Ціна лінії, тис. грн	Цл	31000	32000
Вартість доставки від порту до споживача, грн	Цд	2400	-
Мито, %	М	15	-
Середня вартість 1 год експлуатації, грн	Ве	27,1	22,9
Середній наробіток на 1 регламентне обслуговування, год	Тро	480	480
Середня вартість 1 регламентного обслуговування, грн	Вр	1260	1070
Рівень шуму, Дб	Кш	50	45

Завдання 4

Мале підприємство „Ауріка-бізнес” освоїло виробництво трьох видів побутової техніки: ваги побутові ДВП-5М, побутові НПП-2, підлогові ДВП-130 (табл. 8.8). Достатню уяву про їх конкурентоспроможність на вітчизняному ринку дають

розрахунки приведених та інтегральних індексів задоволення потреб споживачів.

За кожним видом продукції визначте рівень її конкурентоспроможності шляхом розрахунку одиничних, приведених та інтегральних індексів задоволення потреб споживачів. На основі зіставлення розрахункових показників виділіть продукцію з найбільшим рівнем конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 8.8

Рівень задоволення потреб споживачів, бали							
Показники	Коефіцієнт вагомості	Ваги побутові				Ваги підлогові	
		ДВП-5М		НПП-2		ДВП-130	
		1	2	1	2	1	2
<i>Споживчі</i>							
Надійність	8	8	6,2	7	5,8	8	5,2
Довговічність	9	7	6,1	6	5,6	7	6,2
Зручність користування	6	6	6,4	7	5,6	7	5,8
Дизайн	4	8	7,6	8	6,4	8	6,2
Гарантійне обслуговування	3	8	7,1	8	6,4	7	6,1
Упакування	2	6	5,6	6	2,4	6	5,8
<i>Економічні</i>							
Ціна реалізації	6	6	8,2	7	9,0	7	7,1
Витрати на ремонт	4	6	5,9	6	5,8	5	3,8
Вартість обслуговування	2	5	5,1	7	5,2	7	5,8
Непередбачені витрати	3	3	2,7	3	2,1	3	2,0

Примітка. 1 – еталон; 2 – виготовлені фірмою. Даний рівень розрахований відносно максимально можливої кількості балів – 10. Коефіцієнт вагомості встановлений відносно числа 10.

Методичні вказівки до розв'язання практичних завдань

Методичні вказівки до завдання 4

Визначення конкурентоспроможності продукції за індексом задоволення потреб споживачів зводиться до обчислення одиничних, приведених та інтегральних індексів, які характеризують відносний (у частках одиниці) рівень задоволення потреб за окремими показниками (групами показників).

Одиничний індекс розраховується як співвідношення рейтингових оцінок за продукцією власного виготовлення і продукції-еталона, а зведений груповий – Ізв.гр. – з використанням формули

$$I_{зв.гр} = \frac{\sum_{i=1}^n O_{б.вв} \cdot k_{zi}}{\sum_{i=1}^n O_{б.е} \cdot k_{zi}}, \quad (8.29)$$

де $O_{б.вв}$ – рейтингова оцінка в балах продукції власного виробництва за 10-бальною системою;

$O_{б.е}$ – рейтингова оцінка в балах продукції-еталона за тією самою системою;

k_{zi} – коефіцієнт значущості i -го показника, встановленого відносно числа 10;

n – кількість виділених і використаних при розрахунках одиничних показників.

Інтегральний індекс задоволення потреб споживача визначається як добуток приведених індексів за окремими групами користувачів. Зрозуміло, що рівень конкурентоспроможності буде більш високим у продукції з більшим інтегральним коефіцієнтом задоволення потреб споживачів.

Література [11, 12, 13, 24, 25, 26, 27, 30, 34, 40, 53, 55, 60, 61, 65, 84, 85].

Розділ 9. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ПОКАЗНИКИ І МЕТОДИ ОЦІНКИ

9.1. Основні принципи, критерії і показники конкурентоспроможності підприємства

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:

- задача забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає забезпечення конкурентоспроможності продукції і власне конкурентоспроможності підприємства;
- слід виділяти різні критерії конкурентоспроможності підприємства залежно від горизонту планування й управління на підприємстві;
- основним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник конкурентоспроможності продукції;
- на тактичному рівні конкурентоспроможність підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану;
- на стратегічному рівні конкурентоспроможність підприємства характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є зростання вартості бізнесу.

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

Конкурентні позиції фірми на ринку залежать також від тієї підтримки, яку фірма отримує з боку національних державних органів та інших організацій шляхом надання гарантій

експортних кредитів, їх страхування, звільнення від податків, надання експортних субсидій, забезпечення інформацією про кон'юнктуру ринку та ін.

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

Слід враховувати, що закордонні дослідники класифікують і визначають для всіх рівнів цінову і структурну конкурентоспроможність. Остання іноді визначається як "конкурентоспроможність за обсягом", або "загальна конкурентоспроможність підприємств". Отже, структура конкурентоспроможності являє собою інтегральне поняття, в якому відображається виробничий, технологічний, експортний потенціал національної економіки.

Вирішальними **факторами** високої **конкурентоспроможності** фірми є:

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

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

Оцінка рівня **конкурентоспроможності** фірми відбувається за такими **показниками**:

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

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства наведений на рис. 9.1.



Рис. 9.1. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності фірми на конкурентному ринку або його сегменті побудована на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових та збутових можливостей фірми. Вона є останнім етапом маркетингового дослідження та покликана з'ясувати потенційні можливості фірми і заходи, які фірма повинна вжити для забезпечення конкурентоспроможних позицій на ринку.

9.2. Огляд методичних підходів до оцінки конкурентних позицій фірми

Неоднозначність існуючих у сучасній економіці методичних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємства визначає множинність методів її оцінки.

Принципово всі застосовувані методи визначення й оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства можуть бути об'єднані в такі групи:

- 1) методи, засновані на аналізі порівняльних переваг;
- 2) методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі;
- 3) методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- 4) методи, засновані на теорії якості товару;
- 5) матричні методи оцінки конкурентоспроможності;
- 6) інтегральний метод.

1. Одним з найбільш розповсюджених методичних підходів до аналізу й оцінки конкурентоспроможності підприємств є дослідження цієї категорії на базі **теорії міжнародного поділу праці**. Відповідно до цього підходу передумовою для завоювання галузю або фірмою міцних конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно більш низькі витрати виробництва порівняно з конкуруючою галузю або фірмою.

Використання як критерій оцінки витрат виробництва не дозволяє адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, оскільки вони характеризують масштаб і ефективність виробничої діяльності за певних умов зовнішнього середовища, але практично не відбивають процесу взаємодії виробника продукції з ринком.

Недолік: ця методика не дає можливості оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

2. Заслужують на визначену увагу дослідження й оцінка рівня конкурентоспроможності виробника на базі **теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла і теорії факторів виробництва**. Відповідно до цього підходу під рівновагою розуміється такий стан, коли у виробника відсутні стимули для переходу в інший стан.

За показники, що аналізуються, використовуються процентні ставки за кредитами; відносна вартість устаткування,

що закупається; відносні ставки заробітної плати; відносна вартість матеріальних ресурсів.

Чим нижчі показники відносної вартості факторів виробництва у конкретного виробника порівняно з конкурентами, тим міцнішими вважаються його конкурентні позиції і вищий рівень конкурентоспроможності.

Загальним недоліком викладеного методичного підходу є те, що він відбиває значною мірою об'єктивно сформовані зовнішні умови роботи підприємства і практично не характеризує здатність підприємства до адаптації, тобто вплив факторів внутрішнього середовища. Такий підхід одержав найбільше поширення для оцінки конкурентоспроможності на рівні галузей у різних країнах.

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

При такому підході предметом аналізу виступають три головні групи показників:

- ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства;
- ефективність власне виробничої діяльності;
- фінансова стійкість підприємства.

4. Дослідження конкурентоспроможності виробника на базі **теорії якості товару** припускає оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи переважно із споживчої цінності продукції, що випускається. При цьому найважливіші параметри продукції підприємства, що аналізується, зіставляються з відповідними параметрами аналогічного товару конкурента.

Головним недоліком розглянутого методу є те, що він практично не враховує ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства. Дослідження та оцінка конкурентоспроможності підприємства ідентифікується з конкурентоспроможністю товару. Крім того, цей метод застосовується тільки для підприємств, що виготовляють один вид продукції. У випадку диверсифікованого виробництва його

використання неправомірне з методичної точки зору, оскільки втрачається порівнянність об'єктів порівняння.

5. Певний інтерес мають розроблені в 70-х рр. ХХ ст. **матричні методи оцінки рівня конкурентоспроможності**. Їх основною перевагою є те, що вони дозволяють досліджувати розвиток процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною основою цих методів служить концепція життєвого циклу товару і технології.

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

При оцінці конкурентоспроможності підприємств варто пам'ятати, що успіх у конкурентній боротьбі залежить не стільки від виробництва, скільки від управління, його якості й ефективності.

У сучасній теорії управління виділяють чотири рівні конкурентоспроможності підприємств:

При **першому рівні конкурентоспроможності** підприємств фактор управління розглядається як "внутрішньо нейтральний", тобто управління на конкурентоспроможність ніяк не впливає.

Характерними рисами підприємств першого рівня конкурентоспроможності є розуміння маркетингу як збутової діяльності; недостатня увага приділяється кваліфікації і мотивації працівників, управлінню персоналом. Питання удосконалювання структур і систем, форм і методів управління не розглядаються.

Компанії **другого рівня конкурентоспроможності** прагнуть зробити свої виробничі й управлінські системи "зовні нейтральними". Це означає, що такі підприємства цілком відповідають стандартам, установленим їх основними конкурентами на конкретному ринку (у галузі або регіоні), копіюють дії, методи, технології конкурентів.

Особливістю підприємств **другого рівня конкурентоспроможності** є використання маркетингу, орієнтованого на продукцію; велика увага приділяється вивченню ринку, прогнозуванню збуту, застосуванню методів нецінової конкуренції і т. д. Удосконалювання організації і стимулювання

праці, систем управління здійснюється за принципом "розумної достатності".

Відмітними рисами компаній **третього рівня конкурентоспроможності** є вивчення нестатків і запитів споживачів; управління активно сприяє розвитку виробничих систем. На їхній розвиток зорієнтовані всі інші підрозділи організації. Іншими словами, у таких компаніях будь-які нововведення, зміни в області виробництва продукції здійснюються тоді, коли є впевненість у схваленні їх кінцевими споживачами.

У компаніях, що досягли **четвертого рівня конкурентоспроможності**, будь-які зміни в управлінні, організації виробництва, стратегії розвитку здійснюються з урахуванням результатів вивчення ринку. Усі функції управління виявляються безпосередньо утягненими в процес маркетингових досліджень або систематизацію їхніх результатів.

9.3. Методика аналізу й оцінки конкурентоспроможності організації

В узагальненому вигляді конкурентоспроможність організації визначається сукупністю факторів, що характеризують результативність її діяльності на ринку, атрибути якості продукції і ефективність маркетингової діяльності.

Для оцінки конкурентоспроможності фірми спочатку необхідно провести системний аналіз її стану.

Мета системного аналізу фірми – установлення стратегічних і тактичних факторів підвищення конкурентоспроможності товарів, що випускаються, ефективності й стійкості функціонування фірми.

Конкурентоспроможність організації $K_{орг}$ визначається з урахуванням вагомості товарів і ринків, на яких вони реалізуються:

$$K_{орг} = \sum_{i=1}^n a_i b_j \times K_{ij} \rightarrow 1, \quad (9.1)$$

де a_i – питома вага i -го товару організації в обсязі продажів за період, що аналізується (визначається частками одиниці $i = 1, 2, \dots, n$), $\sum_{i=1}^n a_i = 1$;

b_j – показник значущості ринку, на якому представлений товар організації. Для промислово розвинених країн (США, Японія, країни Євросоюзу, Канада й ін.) значущість ринку приймається за 1,0, для інших країн – 0,7, для внутрішнього ринку – 0,5;

K_{ij} – конкурентоспроможність i -го товару на j -му ринку.

Питома вага i -го товару організації в її обсязі продажів визначається за формулою

$$a_i = V_i / V, \quad (9.2)$$

де V_i – обсяг продажів i -го товару за період, що аналізується, млн грош. од.;

V – загальний обсяг продажів організації за той самий період, млн грош. од.

9.4. Сутність конкурентного статусу фірми. Оцінка рівня конкурентної переваги фірми

Одним із варіантів відображення рівня конкурентоспроможності підприємства є використання показника **конкурентний статус фірми (КСФ)**, який відображає позицію фірми і конкуренції та застосовується як вимірник положення фірми на ринку.

Основою такого підходу є співвідношення фактичної і базової продуктивності використання ресурсів фірми.

Конкурентний статус фірми являє собою рентабельність стратегічних капітальних вкладень, відкориговану на ступінь оптимальності стратегії фірми і ступінь відповідності потенціалу фірми цій оптимальній стратегії.

Конкурентний статус фірми розраховується за формулою

$$КСФ = \frac{J_f - J_k}{J_o - J_k} \times \frac{S_f}{S_o} \times \frac{C_f}{C_j}, \quad (9.3)$$

де J_f – рівень стратегічних капітальних вкладень підприємства;
 J_k – критичний обсяг капітальних вкладень (дохід дорівнює 0);
 J_o – точка оптимального обсягу капітальних вкладень, після якого збільшення капітальних вкладень призводить до зниження доходу;
 S_f, S_o – відповідно діюча та оптимальна стратегія підприємства;
 C_f, C_o – відповідно наявні та оптимальні можливості підприємства.

Оптимальним є рівень $КСФ = 1$. У цьому випадку найбільш ефективна політика капіталовкладень поєднується з оптимальною стратегією фірми і відповідними оптимальними можливостями.

Якщо хоча б один із множників дорівнює нулю – фірма не отримає прибутку. Значення показника $КСФ$ в діапазоні від 0 до 0,4 відповідає слабкій, від 0,5 до 0,7 – середній, і від 0,8 до 1 – сильній ринковій позиції.

Запропонований показник оцінки рівня конкурентоспроможності має ряд суттєвих недоліків:

1) „нульова” ринкова позиція можлива в тому випадку, коли хоча б один із множників дорівнює нулю. Фактичний обсяг капітальних вкладень може відповідати критичному рівню, нижче якого знаходиться область збиткової діяльності підприємства. Економічна суть „нульової” ринкової стратегії чи „нульового” ринкового потенціалу фірми, менш за все, здається невизначеною: повна відсутність будь-якої, навіть неефективної або нераціональної стратегії, так само, як і відсутність у фірми потенціалу, в реальному житті є неможливою;

2) оцінка конкурентного статусу фірми за запропонованою формулою не дозволяє виявити та проаналізувати причини зміни рівня конкурентоспроможності підприємства, оскільки у формулі в наочному вигляді не враховуються фактори зовнішнього і внутрішнього середовища фірми, хоча непрямо вони знаходять відображення як в стратегії, так і в потенціалі фірми;

3) експертний підхід до оцінки ступеня оптимальності стратегії і потенціалу фірми на основі користування типовими наборами факторів може бути припустимим з позицій якісного аналізу, але недостатньо розкриває якісні взаємозв'язки;

4) поняття „оптимальна стратегія” та „оптимальний потенціал” чітко не визначені, не визначені також і критерії оптимальності цих показників;

5) критичний і оптимальний рівень стратегічних капітальних вкладень фірми може бути досить чітко визначений для конкретного інвестиційного проекту. У реальному житті підприємство одночасно реалізує декілька напрямків капітальних вкладень, створюючи або розвиваючи не одну, а декілька конкурентних переваг. Саме тому й оптимальну стратегію, й оптимальний потенціал слід розглядати як взаємопов'язані підмножини можливих рішень.

Іншим показником, який дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності фірми, є **рівень конкурентної переваги фірми**, який базується на конкурентному статусі:

(9.4)

$$I_{\text{КПФ}} = f(\text{КСФ}),$$

$$I_{\text{КСФ}} = f(\text{СПФ}, D^{\text{HP}}),$$

(9.5)

де $I_{\text{КПФ}}$ – рівень конкурентної переваги фірми;

$I_{\text{КСФ}}$ – рівень конкурентного статусу фірми, тобто ступінь достатності передумов для створення і підтримки необхідного рівня конкурентної переваги;

СПФ – стратегічний потенціал фірми;

D^{HP} – сукупний вплив детермінантів на умови досягнення необхідного рівня конкурентної переваги фірми.

Економічний зміст показника рівня конкурентної переваги фірми полягає в тому, що він повинен характеризувати, з одного боку, ступінь розвиненості елементів стратегічного потенціалу, а з іншого – спрямованість впливу й ефективність використання фірмою умов зовнішнього середовища для створення та утримання на високому рівні конкурентної переваги. По кожному елементу стратегічного потенціалу повинні бути визначені параметри

ресурсів, які можуть забезпечити досягнення цілей фірми стосовно кожного з етапів життєвого циклу конкурентної переваги.

Фактичні параметри ресурсів зіставляються з необхідними по кожному елементу стратегічного потенціалу і кожній стадії життєвого циклу, а при узагальнюючій оцінці використовуються отримані також експертним шляхом коефіцієнти вагомості кожного елемента.

Основною складністю при визначенні рівня конкурентної переваги фірми є оцінка потрібних значень параметрів ресурсів. При реалізації цієї оцінки варто враховувати такі обставини:

- стратегічний потенціал фірми являє собою не сукупність, а систему взаємопов'язаних та взаємообумовлених елементів, які підкоряються всім загальним закономірностям системи (цілісності, ієрархічності, комунікативності, інтегрованості);

- витрати, пов'язані із забезпеченням кожного елемента СПФ ресурсами, являють собою альтернативні вартості цих ресурсів;

- максимізація „корисності” сукупного СПФ являє собою процес досягнення Парето-ефективності, тобто такого розподілу ресурсів між елементами СПФ, при якому неможливо покращити „корисність” хоча б одного елемента, не зменшуючи при цьому аналогічний показник іншого.

Оцінка рівня конкурентного статусу фірми може бути використана для аналізу причин невідповідності фактичних і потрібних значень стратегічного потенціалу фірми, виявлення ступеня впливу зовнішніх факторів на рівень конкурентної переваги і формування на цій основі цілей стратегічного розвитку фірми.

9.5. Оцінка конкурентоспроможності організацій на основі їхнього статусу з використанням конкурентної карти ринку

Конкурентна карта ринку формується з використанням двох показників: ринкової частки, яку займає фірма, і динаміки ринкової частки.

Розподіл ринкової частки дозволяє виділити чотири стандартні положення організацій на ринку:

- лідери ринку;
- організації із сильною конкурентною позицією;
- організації зі слабкою конкурентною позицією;

- аутсайдери ринку.

Виділяють такі типові стани організацій за динамікою їхньої ринкової частки:

а) організації з конкурентною позицією, що швидко поліпшується;

б) організації з конкурентною позицією, що поліпшується;

в) організації з конкурентною позицією, що погіршується;

г) організації з конкурентною позицією, що швидко погіршується.

Конкурентна карта ринку будується виходячи з перехресної класифікації розміру і динаміки ринкової частки. Це дозволяє виділити 16 типових положень організацій, що характеризують їхній статус і відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. При класифікації організацій перевага надається показнику динаміки ринкової частки.

Найбільш значущий статус мають організації 1-ої групи (лідери ринку з конкурентною позицією, що швидко поліпшується), найбільш слабкий – аутсайдери ринку з конкурентною позицією, що швидко погіршується (16-а група).

Середнє положення займають організації, частка ринку яких складає більше 1/3 частки ринку лідера; низьке положення характерне для організацій, частка ринку яких складає менше 1/3 частки ринку лідера.

При частці ринку лідера більше 40 % частка ринку організацій із сильною конкурентною позицією складе від 15 % до 40 %, організацій зі слабкою конкурентною позицією – від 5 % до 15 %, а аутсайдера – менше 5 %.

Темпи зміни ринку для організацій з конкурентною позицією, що швидко поліпшується, складають більше 10 %; для організацій з конкурентною позицією, що поліпшується, – від 5 % до 10 %; для організацій з конкурентною позицією, що погіршується - від -5 % до 5 %; для організацій з конкурентною позицією, що швидко погіршується, – менше - 5 %.

Даний метод дозволяє оцінювати конкурентоспроможність організації одночасно на основі двох найбільш важливих показників, що визначають положення організацій на ринку.

Висновки

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.

Можливість компанії конкурувати на визначеному товарному ринку залежить від конкурентоспроможності товару і поєднання економічних засобів діяльності фірми.

Конкурентні позиції фірми на ринку залежать також від тієї підтримки, яку фірма отримує з боку національних державних органів.

Вирішальними **факторами** високої **конкурентоспроможності** фірми є:

- * переваги її товару над товарами конкурентів;
- * нижчі витрати і відповідно ціни;
- * переваги над конкурентами щодо рівня управління маркетингом.

Оцінка конкурентоспроможності фірми на конкурентному ринку або його сегменті побудована на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових та збутових можливостей фірми. Вона є останнім етапом маркетингового дослідження та покликана з'ясувати потенційні можливості фірми і заходи, які фірма повинна вжити для забезпечення конкурентоспроможних позицій на ринку.

Всі застосовувані методи визначення й оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства можуть бути об'єднані в такі групи:

- 1) методи, засновані на аналізі порівняльних переваг;
- 2) методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі;
- 3) методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- 4) методи, засновані на теорії якості товару;
- 5) матричні методи оцінки конкурентоспроможності;
- 6) інтегральний метод.

При оцінці конкурентоспроможності підприємств варто пам'ятати, що успіх у конкурентній боротьбі залежить не стільки від виробництва, скільки від управління, його якості й ефективності.

В узагальненому вигляді конкурентоспроможність організації визначається сукупністю факторів, що характеризують результативність її діяльності на ринку, атрибути якості продукції і ефективність маркетингової діяльності.

Для оцінки конкурентоспроможності фірми проводиться системний аналіз її стану. **Мета системного аналізу фірми** – установлення стратегічних і тактичних факторів підвищення конкурентоспроможності товарів, що випускаються, ефективності й стійкості функціонування фірми.

Конкурентоспроможність організації $K_{орг}$ визначається з урахуванням вагомості товарів і ринків, на яких вони реалізуються (формула 9.1).

Конкурентний статус фірми (КСФ) відображає позицію фірми і конкуренції та застосовується як вимірник положення фірми на ринку. Оптимальним є рівень КСФ = 1. У цьому випадку найбільш ефективна політика капіталовкладень поєднується з оптимальною стратегією фірми і відповідними оптимальними можливостями.

Іншим показником, який дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності фірми, є **рівень конкурентної переваги фірми**, який базується на конкурентному статусі. Його економічний зміст полягає в тому, що він повинен характеризувати, з одного боку, ступінь розвиненості елементів стратегічного потенціалу, а з іншого – спрямованість впливу й ефективність використання фірмою умов зовнішнього середовища для створення та утримання на високому рівні конкурентної переваги.

При оцінці конкурентоспроможності організацій на основі їхнього статусу з використанням конкурентної карти ринку використовуються два показники: ринкова частка, яку займає фірма, і динаміка ринкової частки. Це дозволяє виділити 16 типових положень організацій, що характеризують їхній статус і відрізняються ступенем використання конкурентних

переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. При класифікації організацій перевага надається показнику динаміки ринкової частки.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні принципи концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
2. Як відбувається оцінка рівня конкурентоспроможності фірми?
3. Розкрийте сутність механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
4. Охарактеризуйте оцінку конкурентоспроможності фірми на базі теорії міжнародного поділу праці.
5. Охарактеризуйте оцінку рівня конкурентоспроможності виробника на базі теорії рівноваги фірми і галузі.
6. Поясніть методи визначення конкурентоспроможності, побудовані на базі теорії ефективної конкуренції.
7. Як проводиться оцінка конкурентоспроможності виробника на базі теорії якості товару?
8. Розкрийте сутність матричних методів оцінки рівня конкурентоспроможності.
9. У чому полягає сутність інтегрального методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства?
10. Розкрийте методіку аналізу й оцінки конкурентоспроможності організації.
11. У чому полягає сутність конкурентного статусу фірми?
12. Як проводиться оцінка рівня конкурентної переваги фірми?
13. Як оцінити конкурентоспроможність організацій на основі їх статусу з використанням конкурентної карти ринку?

Тести для самоперевірки

1. Яким показником характеризується конкурентоспроможність підприємства на оперативному рівні (одна правильна відповідь):

- а) комплексним показником фінансово-господарського стану підприємства;
- б) інтегральним показником конкурентоспроможності продукції;
- в) інвестиційною привабливістю підприємства;
- г) якістю продукції?

2. Яким показником характеризується конкурентоспроможність підприємства на тактичному рівні (одна правильна відповідь):

- а) комплексним показником фінансово-господарського стану підприємства;
- б) інтегральним показником конкурентоспроможності продукції;
- в) інвестиційною привабливістю підприємства;
- г) якістю продукції?

3. Яким показником характеризується конкурентоспроможність підприємства на стратегічному рівні (одна правильна відповідь):

- а) комплексним показником фінансово-господарського стану підприємства;
- б) інтегральним показником конкурентоспроможності продукції;
- в) інвестиційною привабливістю підприємства;
- г) якістю продукції?

4. Вирішальними факторами високої конкурентоспроможності фірми є (дві правильні відповіді):

- а) переваги її товару над товарами конкурентів;
- б) нижчі витрати і відповідно ціни;
- в) швидкість реагування на зміни попиту, виходу на ринок і доставки споживачеві;
- г) усі відповіді правильні;
- д) нема правильної відповіді.

5. Охарактеризуйте метод оцінки конкурентоспроможності підприємств на базі теорії міжнародного поділу праці (одна правильна відповідь):

а) передумовою для завоювання галуззю або фірмою міцних конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно більш низькі витрати виробництва порівняно з конкуруючою галуззю або фірмою;

б) зіставлення положення підприємств, що входять у галузь, з конкуруючими фірмами та середньогалузевими показниками;

в) оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи переважно зі споживчої цінності продукції, що випускається.

6. Охарактеризуйте метод оцінки конкурентоспроможності підприємств на основі теорії ефективної конкуренції (одна правильна відповідь):

а) передумовою для завоювання галуззю або фірмою міцних конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно більш низькі витрати виробництва порівняно з конкуруючою галуззю або фірмою;

б) зіставлення положення підприємств, що входять у галузь, з конкуруючими фірмами та середньогалузевими показниками;

в) оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи переважно зі споживчої цінності продукції, що випускається.

7. Охарактеризуйте метод оцінки конкурентоспроможності підприємств на основі теорії якості товару (одна правильна відповідь):

а) передумовою для завоювання галуззю або фірмою міцних конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно більш низькі витрати виробництва порівняно з конкуруючою галуззю або фірмою;

б) зіставлення положення підприємств, що входять у галузь, з конкуруючими фірмами та середньогалузевими показниками;

в) оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи переважно зі споживчої цінності продукції, що

випускається.

8. Назвіть недолік методу оцінки конкурентоспроможності підприємств на базі теорії міжнародного поділу праці (одна правильна відповідь):

а) не дозволяє досліджувати розвиток процесів конкуренції в динаміці;

б) практично не враховує ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства;

в) не дає можливості оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

9. Назвіть недолік методу оцінки конкурентоспроможності підприємств на основі теорії якості товару (одна правильна відповідь):

а) не дозволяє досліджувати розвиток процесів конкуренції в динаміці;

б) практично не враховує ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства;

в) не дає можливості оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

10. Назвіть перевагу матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств (одна правильна відповідь):

а) дозволяють досліджувати розвиток процесів конкуренції в динаміці;

б) повністю враховують ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства;

в) мають можливість оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

11. Назвіть характерні риси підприємств, що мають перший рівень конкурентоспроможності (одна правильна відповідь):

- а) використання маркетингу, орієнтованого на продукцію;
- б) застосування методів нецінової конкуренції;
- в) незначна увага до кваліфікації і мотивації працівників, управління персоналом;
- г) вивчення нестатків і запитів споживачів;
- д) урахування результатів вивчення ринку при будь-яких змінах в управлінні та організації виробництва.

12. Назвіть характерні риси підприємств, що мають другий рівень конкурентоспроможності (дві правильні відповіді):

- а) використання маркетингу, орієнтованого на продукцію;
- б) застосування методів нецінової конкуренції;
- в) незначна увага до кваліфікації і мотивації працівників, управління персоналом;
- г) вивчення нестатків і запитів споживачів;
- д) урахування результатів вивчення ринку при будь-яких змінах в управлінні та організації виробництва.

13. Що з переліченого нижче характерне підприємствам третього рівня конкурентоспроможності (одна правильна відповідь):

- а) використання маркетингу, орієнтованого на продукцію;
- б) застосування методів нецінової конкуренції;
- в) незначна увага до кваліфікації і мотивації працівників, управління персоналом;
- г) вивчення нестатків і запитів споживачів;
- д) урахування результатів вивчення ринку при будь-яких змінах в управлінні та організації виробництва?

14. Що з переліченого нижче характерне підприємствам четвертого рівня конкурентоспроможності (одна правильна відповідь):

- а) використання маркетингу, орієнтованого на продукцію;
- б) застосування методів нецінової конкуренції;
- в) незначна увага до кваліфікації і мотивації працівників, управління персоналом;
- г) вивчення нестатків і запитів споживачів;

д) урахування результатів вивчення ринку при будь-яких змінах в управлінні та організації виробництва?

15. Мета системного аналізу фірми – це... (одна правильна відповідь):

а) контроль і регулювання компонентів зовнішнього середовища, що визначають рівень якості продукції;

б) установлення стратегічних і тактичних факторів підвищення конкурентоспроможності товарів, що випускаються, ефективності й стійкості функціонування фірми;

в) нема правильної відповіді.

16. Показник, який відображає позицію фірми і конкуренції та застосовується як вимірник положення фірми на ринку, називається... (одна правильна відповідь):

а) конкурентоспроможністю фірми;

б) конкурентною перевагою фірми;

в) конкурентним статусом фірми.

17. Оптимальним є рівень конкурентного статусу підприємства... (одна правильна відповідь):

а) що дорівнює 1;

б) більше 1;

в) менше 1.

18. Економічний зміст показника рівня конкурентної переваги фірми полягає в тому, що... (одна правильна відповідь):

а) він повинен характеризувати ступінь розвиненості елементів стратегічного потенціалу і ефективність використання фірмою умов зовнішнього середовища для створення та утримання конкурентної переваги;

б) він відображає позицію фірми і конкуренції та застосовується як вимірник положення фірми на ринку.

19. За допомогою яких показників формується конкурентна карта ринку (дві правильні відповіді):

- а) ринкова частка, яку займає фірма;
- б) рівень конкурентоспроможності фірми;
- в) конкурентний статус фірми;
- г) динаміка ринкової частки фірми?

20. Оцінка рівня конкурентного статусу фірми не може бути використана для... (одна правильна відповідь):

- а) аналізу причин невідповідності фактичних і потрібних значень стратегічного потенціалу фірми;
- б) виявлення ступеня впливу зовнішніх факторів на рівень конкурентної переваги і формування на цій основі цілей стратегічного розвитку фірми;
- в) визначення зовнішніх і внутрішніх ризиків підприємства;
- г) нема правильної відповіді.

Приклади розв'язання практичних задач

Приклад 1

В умовах конкуренції підприємству з позитивними фінансовими результатами необхідно зберегти свої позиції на ринку, забезпечити фінансову стійкість на перспективу. Для цього потрібно визначити резерви підвищення конкурентоспроможності на основі показника норми прибутку, а саме:

- 1) резерв перспективних витрат для інновацій за рахунок доведення звітної норми прибутку до середнього значення серед конкурентів;
- 2) резерв можливого зниження ціни або збільшення витрат для інновацій при відмовленні від цього зниження ціни;
- 3) гранично припустиму по нижній границі перспективну ціну за одиницю продукції попередньої якості;
- 4) мінімальний фізичний обсяг продажів, необхідний для збереження прибутку при допущеному зниженні ціни або

збільшенні витрат при відмовленні від цінового зниження в межах останнього.

Ціна продукції складає 13,41 тис. грн/т, а середня норма прибутку серед конкурентів (відношення величини прибутку до загальної суми витрат) складає 0,29 частки одиниці.

Обсяг продажів – 12300 тис. грн; витрати разом – 8900 тис. грн, у т. ч. – змінні – 5100 тис. грн, постійні – 3800 тис. грн, прибуток – 3400 тис. грн, норма прибутку – 0,38.

Розв'язання

Спочатку розрахуємо граничний обсяг витрат планованого періоду, при якому величина чистого доходу буде не нижче, ніж у звітному році, при нормі прибутку, що дорівнює середній величині – 0,29 частки одиниці.

Для визначення очікуваного значення граничного обсягу витрат на майбутній рік зробимо перестановку у формулі норми прибутку:

$$N_{\Pi} = \frac{\Pi}{B'}; \quad (9.6)$$

$$B' = \frac{\Pi}{N_{\Pi}}, \quad (9.7)$$

де N_{Π} – норма прибутку;

Π – сума прибутку, млн грн;

B' – сума перспективних витрат, млн грн,

$$B' = \frac{3400}{0,29} = 11724,14 \text{ тис. грн.}$$

Перспективний обсяг товарообігу T' при цьому складе

$$T' = B' + \Pi; \quad (9.8)$$

$$T' = 11724,14 + 3400 = 15124,14 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки немає підстав вважати, що зміниться величина фіксованих витрат, то умовний обсяг змінних витрат $B'_{зм}$

знаходимо як різницю між розмірами повних B' і фіксованих витрат $B_{\text{пост}}$:

$$B'_{3M} = B' - B_{\text{пост}}; \quad (9.9)$$

$$B'_{3M} = 11724,14 - 3800 = 7924,14 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки підприємство прагне до підвищення ефективності виробництва в майбутньому, змінні витрати щодо обсягу реалізації α_{3M} повинні бути в перспективі не вище їхнього рівня звітного року, що склав 0,42:

$$\alpha_{3M} = \frac{B_{3M}}{T}; \quad (9.10)$$

$$\alpha_{3M} = \frac{5100}{12300} = 0,41.$$

Майбутні змінні витрати B_{3M}^H у зв'язку з цим будуть дорівнювати

$$B_{3M}^H = T' \times \alpha_{3M}; \quad (9.11)$$

$$B_{3M}^H = 15124,14 \times 0,41 = 6200,90 \text{ млн грн.}$$

Отримані змінні витрати назвемо номінальними.

Після цього можна розрахувати резерв перспективних витрат, утворений за рахунок доведення норми прибутку з 0,38 частки одиниці до середнього значення серед конкурентів (0,29). Цей резерв P_B визначимо як різницю між умовними і номінальними змінними витратами, розрахованими на перспективу:

$$P_B = B'_{3M} - B_{3M}^H; \quad (9.12)$$

$$P_B = 7924,14 - 6200,90 = 1723,24 \text{ тис. грн.}$$

У межах суми 1723,24 тис. грн підприємство має можливість підвищити витрати на поліпшення якості товарів або

ввести додаткові послуги на вигідних для покупця умовах чи знизити продажні ціни.

Відношення перспективного обсягу реалізації T' до ціни за одиницю товару Π складатиме умовну натуральну кількість виготовлених виробів при нормі прибутку, що дорівнює середній нормі $Q_{\text{умовн}}$:

$$Q_{\text{умовн}} = \frac{T'}{\Pi}; \quad (9.13)$$

$$Q_{\text{умовн}} = \frac{15124,14}{13,41} = 1127,83 \text{ т.}$$

Розрахуємо резерв можливого зниження продажної ціни, у межах якого можна також збільшувати витрати на користь поліпшення якості товару або надання додаткових послуг при збереженні колишньої ціни P_{Π} :

$$P_{\Pi} = \frac{P_B}{Q_{\text{умовн}}}; \quad (9.14)$$

$$P_{\Pi} = \frac{1723,24}{1127,83} = 1,53 \text{ грн.}$$

Гранично припустима по нижній границі перспективна ціна за одиницю продукції колишньої якості Π_{min} складе

$$\Pi_{\text{min}} = \Pi - P_{\Pi}; \quad (9.15)$$

$$\Pi_{\text{min}} = 13,41 - 1,53 = 11,88 \text{ тис. грн.}$$

При цій ціні фізичний обсяг продажів Q' повинний бути збільшений і складатиме величину не меншу

$$Q' = \frac{T'}{\Pi_{\text{min}}}; \quad (9.16)$$

$$Q' = \frac{15124,14}{11,88} = 1273,08 \text{ т.}$$

Перевірка розрахунків:

$$T^l = \Pi + B_{\text{пост}} + B_{\text{зм}}^H + P_B; \quad (9.17)$$

$$15124,14 = 3400 + 3800 + 6200,9 + 1723,24.$$

Отже, пропорції величин показників обрані правильно. Слід також зазначити, що обсяг продажів у грошовому вираженні (при визначенні оптимальної ціни і витрат на основі середньої норми прибутку) вибирається залежно від купівельного попиту і можливостей виробництва, але не нижче розрахункового 15124,14 тис. грн.

Приклад 2

Підприємство А за показниками обсягу реалізації, собівартості продукції і прибутку займає останнє місце на ринку серед основних конкурентів (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Характеристика ринку				
Підприємство	Обсяг продажу, тис. т	Собівартість одиниці продукції, грн	Ціна одиниці продукції, грн	Прибуток на одиницю продукції, грн
А	250	100	110	10
Б	270	99	110	11
В	300	98	110	12
Г	350	96	110	14

Його позиція на ринку небезпечна і для зміцнення її потрібно упровадити нову технологію виробництва, яка створить передумови для зниження собівартості продукції і підвищення прибутковості. Капітальні витрати на придбання і встановлення нового обладнання за проектом становлять 12500 тис. грн. Норма амортизації – 15 %.

Порівняльні показники базового і проектного варіантів підприємства А наведені в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Порівняльні показники базового і проектного варіантів

Показник	База	Проект
Обсяг виробництва, тис. т	250	450
Оптові ціни 1 т продукції, грн	110	100
Собівартість 1 продукції, грн	100	
Брак продукції, %	5	1,5
Витрати електроенергії на 1 т продукції, кВт·год	10	5,2
Витрати сировини на 1 т, грн	11,0	10,9
Ціна 1 т сировини, грн	80	80
Частка умовно-постійних витрат у собівартості продукції, %	20	14
Тариф на 1 кВт·год, грн	0,62	0,62

Визначте собівартість одиниці продукції за проектом та обґрунтуйте необхідність впровадження нової технології виробництва для зміцнення конкурентного положення підприємства на ринку.

Розв'язання

1. Визначимо зменшення витрат на одиницю продукції за рахунок економії електроенергії $\Delta B_{ел}$:

$$\Delta B_{ел} = (H_{ф} - H_{пр}) \times t_{ел}, \quad (9.18)$$

де $H_{ф}$, $H_{пр}$ – витрати електроенергії на 1 т продукції, кВт·год, відповідно за фактом і за проектом;

$t_{ел}$ – тариф на 1 кВт·год, грн.

$$\Delta B_{ел} = (10 - 5,2) \times 0,62 = 2,98 \text{ грн.}$$

2. Визначимо зменшення витрат на одиницю продукції за рахунок економії матеріалів ΔM :

$$\Delta M = (B_{ф} - B_{пр}) \times Ц_{м}, \quad (9.19)$$

де $B_{ф}$, $B_{пр}$ – витрати сировини на 1 т продукції, грн, відповідно за фактом і за проектом;

$Ц_{м}$ – ціна 1 т сировини, грн.

$$\Delta M = (11 - 10,9) \times 80 = 8 \text{ грн.}$$

3. Визначимо економію від скорочення відсотка бракованої продукції $\Delta E_{\text{бр}}$:

$$\Delta E_{\text{бр}} = \frac{(BP_{\text{ф}} - BP_{\text{нр}})}{100} \times C_{\text{ф}}, \quad (9.20)$$

де $BP_{\text{ф}}$, $BP_{\text{нр}}$ – частка бракованої продукції, %, відповідно за фактом і за проектом;

$C_{\text{ф}}$ – фактична собівартість продукції, грн.

$$\Delta E_{\text{бр}} = \frac{(5 - 1,5)}{100} \times 100 = 3,5 \text{ грн.}$$

4. Визначимо економію за рахунок скорочення умовно-постійних витрат $\Delta E_{\text{y-n}}$:

$$\Delta E_{\text{y-n}} = \frac{(УП_{\text{ф}} - УП_{\text{нр}})}{100} \times C_{\text{ф}}, \quad (9.21)$$

де $УП_{\text{ф}}$, $УП_{\text{нр}}$ – частка умовно-постійних витрат у собівартості продукції, %, відповідно за фактом і за проектом.

$$\Delta E_{\text{y-n}} = \frac{(20 - 14)}{100} \times 100 = 6 \text{ грн.}$$

5. Визначимо суму загальної економії $\Delta E_{\text{з}}$:

$$\Delta E_{\text{з}} = \Delta B_{\text{вл}} + \Delta M + \Delta E_{\text{бр}} + \Delta E_{\text{y-n}}; \quad (9.22)$$

$$\Delta E_{\text{з}} = 2,98 + 8 + 3,5 + 6 = 20,48 \text{ грн.}$$

6. Розрахуємо собівартість продукції за проектом $C_{\text{нр}}$:

$$C_{\text{нр}} = C_{\text{ф}} - \Delta E_{\text{з}}; \quad (9.23)$$

$$C_{\text{нр}} = 100 - 20,48 = 79,52 \text{ грн.}$$

Далі визначимо показники ефективності проекту впровадження нової технології.

7. Визначимо додатковий прибуток за рахунок збільшення обсягу обороту $\Delta\Pi_Q$:

$$\Delta\Pi_Q = \Delta Q \times (C_{\phi} - C_{\phi}), \quad (9.24)$$

де ΔQ – приріст обсягу виробництва, тис. т.

$$\Delta\Pi_Q = 200 \times (110 - 100) = 2000 \text{ тис. грн.}$$

8. Визначимо додатковий прибуток за рахунок зниження собівартості продукції $\Delta\Pi_c$:

$$\Delta\Pi_c = Q_{np} \times (C_{\phi} - C_{np}), \quad (9.25)$$

де Q_{np} – обсяг виробництва за проектом, тис. т.

$$\Delta\Pi_c = 450 \times (100 - 79,52) = 9216 \text{ тис. грн.}$$

9. Визначимо загальний чистий прибуток $\Pi_{\text{ч}}$:

$$\Pi_{\text{ч}} = \Delta\Pi_Q + \Delta\Pi_c - \text{ПП}, \quad (9.26)$$

де ПП – податок на прибуток, %, $\text{ПП} = 25\%$ загального прибутку.

$$\Pi_{\text{ч}} = 2000 + 9216 - (2000 + 9216) \times 0,25 = 8412 \text{ тис. грн.}$$

10. Визначимо додаткову річну амортизацію ΔA :

$$\Delta A = KB \times N_a, \quad (9.27)$$

де KB – обсяг капітальних вкладень, тис. грн;
 N_a – норма амортизації, %.

$$\Delta A = 12500 \times 0,15 = 1875 \text{ тис. грн.}$$

11. Визначимо додатковий чистий грошовий потік ΔGP :

$$\Delta GP = \Pi_{ч} + \Delta A; \quad (9.28)$$

$$\Delta GP = 8412 + 1875 = 10287 \text{ тис. грн.}$$

12. Визначимо термін окупності інвестицій, вкладених у проект $T_{ок}$:

$$T_{ок} = \frac{KB}{\Delta GP}; \quad (9.29)$$

$$T_{ок} = \frac{12500}{10287} = 1,22 \text{ р.}$$

Отже, при реалізації проекту підприємство отримає переваги над конкурентами за рівнем витрат на виробництво, за обсягом обороту і прибутку та вийде на перше місце у своїй групі.

Приклад 3

Конкурентна карта ринку (ККР) для визначення статусу організацій наведена в табл. 9.3. Частки ринку нашої організації і трьох її конкурентів відповідно склали у звітному році 16, 16, 4 і 62 %, а темпи приросту ринкових часток даних організацій щодо попереднього року відповідно дорівнюють 33, 4,1, 4,5 і 26 %.

Складіть конкурентну карту ринку.

Розв'язання

Усі організації, що аналізуються, у відповідності з їх положенням на ККР мають такі статуси: конкурент № 3 має статус 1, наша організація – статус 5, конкурент № 1 – статус 8 і конкурент № 2 – статус 16. Отже, найбільш сильна позиція на ринку в нашій організації відносно конкурентів № 1 і № 2, але поступається конкуренту № 3.

Практичні завдання

Завдання 1

В умовах конкуренції підприємству з позитивними фінансовими результатами необхідно зберегти свої позиції на ринку, забезпечити фінансову стійкість на перспективу. Для цього потрібно визначити резерви підвищення конкурентоспроможності на основі показника норми прибутку, а саме:

1) резерв перспективних витрат (для надання післяпродажного обслуговування товару) за рахунок доведення звітної норми прибутку до середнього значення серед конкурентів;

2) резерв можливого збільшення витрат для надання додаткових послуг з обслуговування товару при збереженні колишньої ціни;

3) гранично припустиму по нижній границі перспективну ціну за одиницю продукції;

4) мінімальний фізичний обсяг продажів, необхідний для збереження прибутку при допущеному зниженні ціни.

Ціна продукції складає 18,75 грн за одиницю виробу, середня норма прибутку серед конкурентів (відношення величини прибутку до загальної суми витрат) складає 0,28 частки одиниці. Обсяг продажів – 48,2 тис. грн; витрати – 35,7 тис. грн, у т. ч. змінні – 21,6 тис. грн, постійні – 14,1 тис. грн; прибуток – 12,5 тис. грн; норма прибутку – 0,35.

Завдання 2

В умовах конкуренції підприємству з позитивними фінансовими результатами необхідно зберегти свої позиції на ринку, забезпечити фінансову стійкість на перспективу. Для цього потрібно визначити резерви підвищення конкурентоспроможності на основі показника норми прибутку, а саме:

1) резерв перспективних витрат (для підвищення якості продукції) за рахунок доведення звітної норми прибутку до середнього значення серед конкурентів;

2) резерв можливого збільшення витрат для надання додаткових послуг по обслуговуванню товару при збереженні колишньої ціни;

3) гранично припустиму по нижній границі перспективну ціну за одиницю продукції;

4) мінімальний фізичний обсяг продажів, необхідний для збереження прибутку при допущеному зниженні ціни.

Ціна продукції складає 0,5 тис. грн за одиницю виробу, середня норма прибутку серед конкурентів (відношення величини прибутку до загальної суми витрат) складає 0,32 частки одиниці. Обсяг продажів – 1,3 млн грн; витрати – 0,97 млн грн, у т. ч. – змінні – 0,58 млн грн, постійні – 0,39 млн грн; прибуток – 0,34 млн грн; норма прибутку – 0,35.

Завдання 3

Підприємство А за показниками обсягу реалізації, собівартості продукції і прибутку займає останнє місце на ринку серед основних конкурентів (табл. 9.4).

Його позиція на ринку небезпечна і для зміцнення її потрібно упровадити нову технологію виробництва, яка створить передумови для зниження собівартості продукції і підвищення прибутковості. Капітальні витрати на придбання і встановлення нового обладнання за проектом становлять 21800 тис. грн. Норма амортизації – 15 %.

Таблиця 9.4

Характеристика ринку

Підприємство	Обсяг продажу, тис. т	Собівартість одиниці продукції, грн	Ціна одиниці продукції, грн	Прибуток на одиницю продукції, грн
А	438	175	193	18
Б	473	173	193	20
В	525	172	193	21
Г	613	168	193	25

Порівняльні показники базового і проектного варіантів підприємства А наведені в табл. 9.5.

Таблиця 9.5

Порівняльні показники базового і проектного варіантів

Показник	База	Проект
Обсяг виробництва, тис. т	438	760
Оптові ціни 1 т продукції, грн	193	178
Собівартість 1 продукції, грн	175	
Брак продукції, %	4	2,5
Витрати електроенергії на 1 т продукції, кВт·год	15	9,1
Витрати сировини на 1 т, грн	19,2	19,2
Ціна 1 т сировини, грн	140	140
Частка умовно-постійних витрат у собівартості продукції, %	22	15
Тариф на 1 кВт·год, грн	0,62	0,62

Визначте собівартість одиниці продукції за проектом та обґрунтуйте необхідність впровадження нової технології виробництва для зміцнення конкурентного положення підприємства на ринку.

Завдання 4

Конкурентна карта ринка (ККР) для визначення статусу організацій наведена в табл. 9.6. Частки ринку нашої організації і чотирьох її конкурентів відповідно склали у звітному році 22, 3, 42, 10 і 35 %, а темпи приросту ринкових часток даних організацій щодо попереднього року відповідно дорівнюють 8, 22, 25, 3,5 і 2,6 %.

Складіть конкурентну карту ринку.

Завдання 5

На національному і світовому ринку з початку створення успішно діють три вітчизняні корпорації — "Продімпортторг", "Украгроекспорт" і "Укрімпекс". Окремі показники конкурентоспроможності на ринку наведені в табл. 9.7.

Таблиця 9.7

Показник конкурентоспроможності	Вихідні дані			
	Коефіцієнт значущості	Рейтинг оцінки окремих показників корпорацій за десятибальною системою		
		"Продімпортторг"	"Украгроекспорт"	"Укр.-імпекс"
Якість і споживчі переваги товарів	0,15	5	5	5
Асортимент	0,10	9	6	8
Ступінь дієвості каналів збуту	0,15	7	4	9
Ефективність реклами і стимулювання збуту	0,15	9	5	4
Фінансові ресурси	0,20	7	8	7
Репутація споживачів	0,15	7	9	6
Можливості в ціновій політиці	0,10	4	4	4
Разом	1,00	48	41	43

Використовуючи вихідні показники, розрахуйте і порівняйте рівень конкурентоспроможності трьох корпорацій.

Завдання 6

Ініціативною групою дослідників розроблена спеціальна матриця конкурентоспроможності деяких зарубіжних фірм, які діють на вітчизняному ринку офісно-виробничих АТС (табл. 9.8).

Таблиця 9.8

Матриця конкурентоспроможності зарубіжних фірм на сегменті офісно-виробничих АТС

Ключовий фактор успіху	Коефіцієнт значущості джерела	Рейтинг фактора успіху фірми*					
		Alkatel	ATTIS Telecom	Kapsch	Zucent Technologies	Panasonic	Siemens
Якість продукції	0,30	4	3	3	3	3	4
Ціна продажу	0,20	2	4	3	4	4	3
Технічне обслуговування	0,20	3	1	3	2	2	2
Канали збуту	0,10	4	3	3	4	3	2
Портфель товарів	0,10	4	4	3	3	1	3
Наявність сертифікатів Мінтрансзв'язку	0,06	2	1	2	1	0	2
Реклама і стимулювання збуту	0,04	1	2	3	4	4	3
Разом	1,00						

*Рейтинг визначається виходячи з наявності в асортименті продукції фірми великих, середніх і малих АТС і додаткових послуг.

Рейтинг встановлюється в межах від 0 до 2 і дорівнює: 0 – продукція не сертифікована; 1 – сертифікат відповідності мають окремі продукти фірми; 2 – вся продукція фірми сертифікована у відповідності з діючим законодавством України.

Визначте:

- 1) усереднений показник конкурентоспроможності кожної фірми;
- 2) найвищий і найнижчий її рівні серед конкуруючих на українському ринку фірм.

Методичні вказівки до розв'язання практичних задач

Методичні вказівки до завдань 5, 6

Визначення рівня конкурентоспроможності декількох (групи) конкуруючих на ринку корпорацій (фірм) зводиться до обчислення оціночного коефіцієнта. Коефіцієнт вагомості (значущості) встановлюється у межах одиниці незалежно від кількості показників. Серед декількох корпорацій (фірм) конкурентоспроможною визнається та з них, яка має найбільший оціночний коефіцієнт (кількість врахованих балів).

Література [6, 8, 11, 13, 25, 26, 27, 28, 31, 37, 56, 62, 65, 67, 71, 74, 78, 79, 83, 84, 85, 86].

Розділ 10. РОЛЬ УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

10.1. Вартісний ланцюжок внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві

Виробництво як об'єкт управління можна подати у складі двох частин. Перша – безпосередньо виробництво, вхідними параметрами якого є матеріали, напівфабрикати і т. д., а вихідними – продукція. Друга – це схема просування продукції. Розглянемо їх більш детально.

Формулюючи складову внутрішніх бізнес процесів, що протікають на підприємстві, менеджери визначають найбільш важливі види діяльності, які необхідно вдосконалити, щоб задовольнити запити й потреби акціонерів і клієнтів цільового сегмента ринку.

Традиційна система оцінки ефективності підприємства фокусується тільки на контролі й поліпшенні таких параметрів, як витрати, якість і тривалість тимчасового циклу існуючого бізнес-процесу. Збалансована система показників (ЗСП), навпаки, дозволяє ідентифікувати внутрішні потреби на підставі очікувань, запитів і потреб клієнта.

Для створення системи стратегічних показників рекомендується визначити повний вартісний ланцюжок внутрішніх бізнес-процесів. Цей ланцюжок починається з інноваційних процесів – виявлення справжніх і майбутніх потреб клієнтів і способів їхнього задоволення, триває в операційних процесах – доставці товарів і послуг існуючим клієнтам, і закінчується післяпродажним сервісом.

Відповідно до останніх тенденцій підприємства використовують не тільки традиційну систему критеріїв діяльності підприємства, але й такі показники бізнес-процесів, як виконання замовлень, постачання, планування виробництва й контроль, витрати, якість, продуктивність, часовий цикл, які охоплюють діяльність декількох підрозділів одночасно.

Однак досягнення високих результатів за цими показниками – усього лише спосіб виживання підприємства й не веде до створення унікальних сфер компетентності. Для того

щоб досягти явної стійкої переваги перед конкурентами, необхідно "обійти" їх за всіма цими параметрами, причому за ефективністю – значно.

Мета і показники складової внутрішніх бізнес-процесів повинні бути сформульовані відповідно до чіткої стратегії, спрямованої на задоволення очікувань акціонерів і клієнтів. Такий послідовний (зверху вниз) підхід виявляє абсолютно нові бізнес-процеси, у яких організація повинна досягти переваги (наприклад, передбачення майбутніх потреб клієнта й вплив на їхнє формування).

Існує загальна модель створення вартісного ланцюжка, яку підприємства у якості основи можуть використовувати в складовій внутрішніх бізнес-процесів (рис. 10.1).

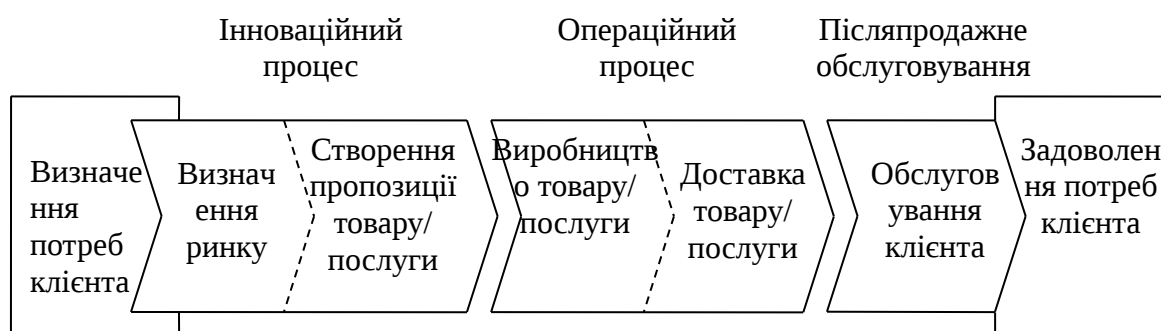


Рис. 10.1. Складова внутрішніх бізнес-процесів – загальна модель вартісного ланцюжка

Ця модель включає три основних бізнес-процеси:

1) інноваційний процес, що полягає у вивченні компанією виникаючих або прихованих потреб клієнтів з наступним розробленням таких продуктів і послуг, які задовольнили б ці потреби;

2) операційний процес – це виробництво й поставка товарів і послуг замовнику. Традиційно цей процес розглядався як центр системи показників діяльності підприємства. Дотепер високоефективний операційний процес і зниження витрат виробництва й поставки товарів і послуг залишаються

важливими цілями будь-якої компанії. Однак, як видно з рис. 10.1, цей фактор тільки один і, можливо, не найголовніший у всьому внутрішньому вартісному ланцюжку при досягненні кінцевої мети;

3) обслуговування клієнта після продажу й поставки товару або послуги, що підвищує цінність пропозиції товарів і послуг цільовому покупцю.

Розглянемо внутрішні бізнес-процеси детально.

Інноваційний процес. Інноваційний процес – один з найважливіших внутрішніх процесів. Інноваційний процес можна подати як довгу хвилю створення вартості, у якій компанія спочатку визначає й вивчає нові ринки, нових споживачів і їх справжні й приховані потреби. Потім починається розроблення й розвиток нових товарів і послуг, які дозволять завоювати ринок і клієнтів і задовольнити їхні потреби. Такий підхід дозволяє компанії приділити значну увагу науковим дослідженням, проектуванню й розробленню нових товарів, послуг і ринків.

Традиційно питанням створення показників, що оцінюють процеси розроблення нових товарів і послуг, приділялося мало уваги. Це могло бути викликано декількома причинами. Десятки років тому, коли створення систем показників оцінки діяльності компанії тільки починалося, вся увага фокусувалася на виробничому й операційному процесах, але не на етапах науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт. І це було розумно, оскільки основні витрати здійснювалися саме на виробництві й, отже, ключем до успіху було ефективне виробництво більших обсягів продукції. Сьогодні ситуація змінилася, і багато компаній одержують перевагу над конкурентами, розвиваючи нові продукти й послуги. Таким чином, процес науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт став важливим елементом вартісного ланцюжка бізнесу.

Ступінь успішності інноваційного процесу можна оцінити такими показниками:

- число розроблених зовсім нових товарів і послуг;
- успіх у розвитку специфічних товарів і послуг для цільових споживчих груп;

- підготовка маркетингового дослідження майбутніх переваг клієнтів;
- відсоток продажів нового товару від загального обсягу реалізації;
- відсоток продажів товарів, на які компанія має права власності;
- введення нового товару на противагу конкуруючому або плановому продукту;
- тривалість розроблення товару нового покоління.

Цілями інноваційного процесу служить збільшення "виходу" і скорочення тимчасового циклу й витрат на кожній стадії. Так, одна електронна компанія проаналізувала причини, з яких процес розроблення нових продуктів має такий довгий тимчасовий цикл і вимагає більших витрат. Виявилося, що причинами значної тривалості тимчасового циклу є багаторазове перепроєктування первісного варіанта виробництва й проведення повторних серій випробувань, якщо продукт не демонстрував бажані якості. Таким чином, до один з найбільш важливих показників – швидкості просування товару на ринок, компанія додала ще один – відсоток продуктів, які з першого разу відповідали запитам споживача і не мали потреби в кількарізовому перепроєктуванні й повторних випробуваннях. Іншим фактором досягнення поставлених результатів стало число робочих варіантів проекту, розроблених перш, ніж продукт був випущений на ринок. При підрахунку було встановлено, що кожний такий варіант обходився компанії в 185 тис. дол. При двох помилках у середньому на продукт і 110 нових продуктах, що випускаються щорічно, середня сума, витрачена на виправлення цих похибок, була дорівнює приблизно 40 млн дол., що складає більше 5 % доходу. До цього варто додати втрати від продажів продуктів, що надійшли на ринок із запізненням через виправлення недоліків первісного проекту.

Інженери Hewlett Packard розробили показник для оцінки ефективності циклу розроблення продукту – період безбитковості, ВЕТ (Break Even Time). Це час від початку процесу розроблення нового продукту до моменту, коли він був представлений на ринок і був отриманий прибуток, достатній для

того, щоб повернути інвестиції, зроблені в проект його розроблення.

Даний показник поєднує у собі три елементи, що характеризують ефективність процесу розроблення нового товару:

- по-перше, щоб домогтися беззбитковості науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт, компанія повинна окупити інвестиції в цю діяльність. Таким чином, у ВЕТ поєднуються результати досліджень і розроблення й здійснені витрати. Він спонукає до організації більше ефективного процесу розроблення;

- по-друге, ВЕТ підкреслює значення фактора прибутковості. Менеджери маркетингу, виробничий персонал, проектна група інженерів заохочуються до спільного співробітництва в розробленні нового продукту, спрямованого на задоволення потреб клієнтів. Крім того, продаж нового товару повинна здійснюватися за привабливою для споживача ціною через ефективні канали, у результаті чого компанія зможе отримати прибуток, що забезпечить окупність інвестицій, зроблених у його розроблення;

- по-третє, одиниця вимірювання ВЕТ – час, тому даний показник сприяє прискоренню процесу розроблення нових продуктів порівняно з конкурентами, забезпечуючи тим самим більш високі продажі й швидку окупність інвестицій.

При всій своїй привабливості ВЕТ, проте, оцінює не остаточні результати діяльності, а процес розроблення. Відмінні показники ВЕТ досягаються в проектах, спрямованих не на якісний прорив у розвитку нових продуктів, а на розширення й удосконалення вже існуючих виробничих ліній. До того ж за наявності значної кількості наукових розробок досить складно одержати адекватний середній показник. І, нарешті, реальна цінність ВЕТ проявляється тільки по закінченні всього процесу розроблення.

Досвід створення й застосування ВЕТ показує, що зусилля зі скорочення тимчасового циклу й витрат і зі збільшення "виходу" науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт повинні бути збалансовані показниками, що оцінюють інноваційність самого продукту. В іншому випадку виникає

небезпека захопитися модифікуванням і вдосконалюванням уже існуючих технологій замість радикального прориву в розробленні нових продуктів. Такий показник, як валовий прибуток, отриманий від продажу нових продуктів, допоможе розмежувати істинно інноваційні проекти від звичайного розширення потужностей виробництва вже наявних продуктів.

Іншим показником є тимчасова характеристика продажів нових товарів і послуг. Якщо це продукти вдосконаленої технології, то їхнє життя на ринку обмежено декількома роками, причому продажі на останньому році будуть становити лише невелику частину продажів першого або другого років. Справжні інноваційні товари й послуги мають тривалі життєві цикли, а коефіцієнт їхніх продажів зростає рік у рік.

Операційний процес. Операційний процес являє собою найкоротшу хвилю в створенні вартісного ланцюжка. Починається він з одержання замовлення від клієнта на товари й послуги і закінчується їхньою доставкою. Головне в цьому процесі – ефективна, безперебійна і своєчасна доставка наявних товарів і послуг існуючому клієнту.

Традиційно операційні процеси контролювалися фінансовими показниками: нормативними витратами, бюджетом і аналізом відхилень. Однак згодом надмірний акцент на такі вузькоспеціальні фінансові параметри, як ефективність використання робочої сили й устаткування, відхилення закупівельних цін, призвів, з одного боку, до того, що постійне завантаження машин і робочої сили створило запас готової продукції, що ніяк не відповідало замовленням клієнтів, а з іншого – до нескінченної зміни постачальників у пошуках більш низьких закупівельних цін. При цьому ігнорувалися такі фактори, як витрати на виконання значних обсягів замовлень, низька якість, невизначені строки доставки, роз'єднаність процесів оформлення замовлення і т. д. Сьогодні ведеться повний документальний статистичний облік недоліків, які виникають при використанні традиційних, базованих на обліку витрат, фінансових показників у короткострокових операційних циклах у сучасних ринкових умовах, які зорієнтовані на запити споживачів і високу якість продукції, що поставляється.

Таким чином, традиційні показники діяльності підприємств замінюються на параметри, пов'язані з якістю, тимчасовими циклами й витратами.

Розглянемо більш детально показники оцінки операційного процесу – час, якість і витрати.

Показники часу. Споживча цінність пропозиції цільовому споживачу часто включає такий найважливіший параметр, як час відповідної реакції на запит. Клієнти високо оцінюють короткі строки доставки, а також надійність дотримання цих строків. Тому багато підприємств переходять на виконання невеликих замовлень "точно в строк", і скорочення тривалості тимчасового, або технологічного, циклу стає найважливішою метою внутрішніх бізнес-процесів.

Вибір початку й кінця циклу визначається довжиною виробничого процесу. У більш широкому розумінні цикл виконання замовлення визначають як інтервал часу з моменту оформлення замовлення споживачем до отримання ним виконаного замовлення від постачальника. У більш вузькому розумінні він обчислюється від початку виробництва замовленої партії продукту до завершення цього виробництва.

Показник, що використовується підприємствами, які переходять на виробництво за принципом "точно в строк", називається "ефективність виробничого циклу" (manufacturing cycle effectiveness, MCE) і розраховується за формулою

$$MCE = \frac{t_v}{t_{вц}} \leq 1, \quad (10.1)$$

де t_v – час виробництва;
 $t_{вц}$ – тривалість загального виробничого циклу.

$$t_{вц} = t_v + t_{к.я.} + t_{п.п.} + t_{п/зб}, \quad (10.2)$$

де $t_{к.я.}$ – час контролю якості;
 $t_{п.п.}$ – час просування продукції;
 $t_{п/зб}$ – час простою/зберігання.

Для багатьох підприємств час, витрачений безпосередньо на виробництво, складає менше 5 % тривалості загального виробничого циклу. Протягом іншого часу продукція піддається контролю якості, переміщається по фабриці або зберігається на

складі. При ідеальному процесі "точно в строк" тривалість основного і загального виробничого циклів однакова. Співвідношення між ними (МСЕ) дорівнює 1 – мета, що, так само як і виробництво без браку, досягнута, однак варта того, щоб до неї прагнути.

Ідея застосування МСЕ полягає в тому, що всі тимчасові витрати за винятком витрат основного виробництва, а саме контролю якості, переробки браку, переміщення продукції та її зберігання, є марними тимчасовими витратами, що не беруть участі у створенні доданої вартості. З наближенням МСЕ до 1 стає зрозумілим, що неефективні тимчасові витрати скорочуються, а можливість швидкого виконання замовлення збільшується.

Процеси "точно в строк" і коефіцієнт МСЕ були розроблені для виробництва, однак їх з більшим успіхом застосовують компанії, зайняті у сфері послуг.

Показники якості. Сьогодні майже кожна компанія має свої програми поліпшення якості продуктів і послуг, основною частиною яких є такі показники якості:

- число дефектів на мільйон виробів;
- вихід (відношення кількості якісної готової продукції до кількості якісних матеріалів, з яких вона зроблена);
- відходи;
- переробка браку;
- повернення;
- частка статистично контрольованих виробничих процесів.

Особливо важливий показник якості, аналогічний МСЕ, – це кількість продукції, яка була випущена без браку і пройшла контроль якості з першого разу.

Показник витрат. Попри всю увагу, що приділяється тимчасовому циклу і якості, може здатися, що показник витрат не настільки важливий для досягнення поставлених цілей. Традиційні бухгалтерські системи обліку оцінюють витрати й ефективність окремих проектів, операцій або відділів. Однак за їх допомогою неможливо оцінити загальні витрати всього виробничого процесу. Звичайно такі процеси, як виконання замовлення, закупівля, планування виробництва або контроль, використовують ресурси і діяльність декількох центрів відповідальності. Оцінити витрати на бізнес-процеси стало можливо лише тоді, коли з'явилися системи розрахунку витрат за видом господарської діяльності. За допомогою аналізу витрат за видом діяльності стає зрозумілим, якими є загальні витрати на запуск нових продуктів і можливі прибутки від їхнього впровадження.

Таким чином, показники собівартості, якості і тривалості тимчасового циклу є трьома винятково важливими параметрами для оцінки основних внутрішніх бізнес-процесів. Незалежно від того, проводить компанія вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів на основі постійно діючих програм або спеціальних проектів реінжинірингу, всі три показники нададуть адекватну інформацію про досягнення цілей, визначених у цих програмах.

Крім цих показників, також можна розглядати й інші характеристики операційного процесу, наприклад гнучкість або специфічні властивості товару чи послуги, що створюють додаткову споживчу цінність. Так, компанія може запропонувати унікальний продукт або послугу (показниками в цьому випадку можуть бути точність, розмір, швидкість, енергетична цінність), які дозволять їй отримати більший прибуток у цільовому сегменті ринку. Тоді перераховані додаткові показники з успіхом можуть увійти до складової внутрішніх бізнес-процесів ЗСП.

Післяпродажне обслуговування. Післяпродажне обслуговування є останньою стадією внутрішнього вартісного ланцюжка (див. рис. 10.1) і дозволяє компаніям визначити найбільш важливі аспекти послуг, які необхідні споживачу після поставки замовлення. Воно включає гарантійне і ремонтне обслуговування, повернення, а також платежі за кредитними картками.

Компанії, що прагнуть повною мірою виправдати очікування клієнтів відносно післяпродажного обслуговування, можуть використовувати ті самі показники (часовий цикл, якість і витрати), що й для операційного процесу. Так, часовий цикл – від моменту надходження заявки до повного усунення поломки – оцінює швидкість реакції на виниклу проблему. Показник витрат відбиває ефективність – вартість ресурсів, використаних для надання післяпродажних послуг. І нарешті, відсоток виконаних за першою вимогою заявок щодо числа повторних викликів свідчить про якість обслуговування.

Інший аспект післяпродажного обслуговування – це виставляння рахунків і отримання по них грошей. Підприємствам, що працюють за схемою продажу в кредит, швидше за все будуть потрібні такі показники: витрати, якість і тривалість тимчасового циклу на додаток до швидкості процедур виставляння рахунків, отримання остаточної оплати і вирішення спірних питань.

10.2. Просування товарів і послуг на ринку

Еволюція просування товарів змінила спосіб, за допомогою якого фахівці визначають його. Згідно з офіційним визначенням, запропонованим Американською асоціацією маркетингу (АМА), «просування товарів – маркетингова діяльність, відмінна від персональних продажів, реклами і зв'язків із громадськістю, що незвичайним способом стимулює покупки споживачів і ефективність відносин з дилерами, таких як демонстрації, покази й виставки».

Пізніше АМА запропонувала нове визначення: «Просування товарів – це маркетинговий тиск, застосований у

певний обмежений період часу, щоб стимулювати пробні покупки, підвищувати попит з боку споживачів або поліпшувати якість товару».

Рада агентств з просування товарів пропонує більш широке трактування терміну: «Просування товарів – це дисципліна маркетингу, що використовує безліч методів стимулювання для структурування програм, націлених на споживачів, торгівлю і/або рівні продажів, щоб викликати специфічну вимірну дію або реакцію на товар чи послугу».

Всі ці визначення представляють просування товарів як набір методів, які стимулюють членів цільової аудиторії почати діяти - переважно негайно.

Просування товарів має на увазі:

- стимулювання попиту споживачів;
- поліпшення маркетингової діяльності посередників;
- доповнення і координацію реклами, особистих продажів і зв'язків із громадськістю.

Розрізняють такі **цілі просування товарів (послуг)**:

1. *Традиційна мета* – економічна: забезпечення збуту товарів і прибутку рекламодавцеві за рахунок формування попиту й стимулювання збуту, змушуючи споживачів купувати товари, прискорюючи процес "купівлі-продажу", і, отже, оборотність капіталу.

2. *Інформаційна* – надання інформації про товар, його якості, про те, для чого він може знадобитися, скільки він буде коштувати, як його можна використовувати й де його знайти.

3. *Комунікаційна*. За допомогою анкет, опитувань, збору думок, аналізу процесу реалізації товарів, що застосовуються у процесі їх просування, підтримується зворотний зв'язок з ринком і споживачем.

4. *Контроль за просуванням виробів на ринок; створенням і закріпленням у споживачів стійкої системи переваг до товару*, якщо буде потреба швидкого коректування процесу збутової й рекламної діяльності.

5. *Управління попитом* – цілеспрямовані рекламні заходи, орієнтовані на окремі сегменти ринку; переконання – мотивація

вибору того або іншого способу задоволення своїх потреб, нагадування – стимулювання додаткового попиту.

6. *Стратегічне планування* – перехід від маркетингу до таргетингу (target – мета) – від оперативного реагування на сигнали ринку до активного впровадження на ринок програм з реалізації за допомогою реклами поставлених цілей.

Таким чином, просування товарів пропонує «додатковий мотив» споживачам для здійснення дії. Ним є зниження ціни, додаткова кількість товару, гроші, призи, премії й т. д. Більш того, просування товарів звичайно включає певні обмеження, такі як дійсність пропозиції або обмежена кількість товару.

Характеристика основних інструментів просування товарів наведена в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Основні інструменти просування товарів

Інструменти просування товарів	Функція, значення	Переваги	Недоліки
особистий продаж (мережний маркетинг)	передбачає безпосередній контакт між продавцем і одним або декількома потенційними споживачами	гнучкість, швидке урахування зворотних зв'язків, контроль над процесом просування, індивідуальний підхід	високі витрати
реклама	інформує про виробника або його товар, формує і підтримує їх образ (image)	можливість охопити дуже велике коло покупців, невисокі витрати	відносно високі одноразові витрати на організацію реклами, немає зворотного зв'язку, відсутність контролю над процесом просування товару
суспільні зв'язки	є однією з форм зв'язку рекламодавців з громадськістю через засоби	відсутність прямих витрат	періодичний нерегулярний характер контактів з аудиторією, неповний контроль

	масової інформації		над змістом інформації
стимулювання збуту	довгострокова мета - формування у сприйнятті споживача більшої цінності фірмових товарів, які мають товарний знак; короткострокова – створення додаткової цінності товару для споживача (added value)	контроль за процесом просування, витрати можуть змінюватися залежно від обраного методу	негнучка форма стандартних повідомлень

Оскільки просування товарів є тільки одним з елементів маркетингової комунікації компанії, то воно повинне бути складовою частиною її стратегічного маркетингового планування.

Стратегія просування товару – це сукупність методів, на вибір яких впливають такі фактори:

1) ті, що пов'язані з товаром (простий – складний товар; матеріальний – нематеріальний товар; споживчі – інституціональні товари; дорогий – дешевий товар; життєвий цикл товару);

2) ті, що пов'язані з ринком (на кого орієнтується продаж: на кінцевих споживачів або посередників). При просуванні до кінцевого споживача товар проходить, принаймні, два етапи: фірма – посередник – кінцевий споживач.

Найпоширенішими стратегіями просування товару є стратегія "виштовхування" (орієнтована на посередників; метою є спонування їх до енергійного доведення товару до кінцевого споживача) і стратегія "витягування" (орієнтована на кінцевих споживачів з метою через їхню активність збільшити активність посередників).

Стратегія маркетингу передбачає також ряд прийомів виділення свого підприємства на ринку. До них належать:

- відпрацьований підхід у відносинах із цільовими ринками, їхній оперативний перегляд з вибором нових критеріїв сегментування;

- позиціонування з деякими відмітними ідеями й т. д.;

- наявність двох-трьох стратегічно успішних позицій;
- проведення експертної оцінки кожного елемента продукції з наголошенням на тих елементах, які є привілеєм підприємства.

Дуже часто виробники при просуванні товарів зіштовхуються зі зростанням видатків. Причинами збільшення видатків на просування товарів є:

1) *спроби отримати короткостроковий прибуток.* Більшість компаній працює для одержання негайного прибутку й росту, чому і служить просування товарів. Оскільки переваги реклами найчастіше очевидні лише в довгостроковому плані, компанії вкладають гроші в просування товарів, що призводить до негайного результату;

2) *можливість кількісної оцінки методів просування товарів.* Кількісна оцінка важлива тоді, коли компанії прагнуть точно знати, яку вигоду вони одержують від витрачених на просування коштів;

3) *економічні фактори* (вартість реклами в ЗМІ й т. д.);

4) *поводження споживачів.* З погляду споживача, просування товарів знижує ризик, пов'язаний з купівлею, тому що просування звичайно пропонує споживачеві «більше за менше»;

5) *нестача категорій нових товарів.* Сучасний ринок характеризується категоріями зрілих товарів і значним досвідом і знаннями споживачів. У більшості галузей боротьба за ринкові частки сильніша, ніж загальне збільшення товарів. У багатьох випадках реклама залишається кращим інструментом для виходу з новим товаром на ринок, особливо коли важлива поінформованість про товар. Однак просування товарів часто є більш ефективною стратегією для збільшення ринкової частки й обсягів існуючого товару;

6) *ціновий цикл* (очікування споживачами постійного короткострокового зниження цін в умовах інфляції й т. д.);

7) *посилення ролі роздрібних магазинів.*

Система поширення повинна будуватися за принципом ефективності. Критеріями ефективності вибору в цьому випадку є швидкість руху товарів, рівень витрат обігу й обсяги реалізації продукції. Вважається, що ефективність форм, які обираються

фірмою, і методів розподілу й збуту тим вище, чим коротше період часу, який затрачується на доведення товарів від місця виробництва до місця реалізації й на їхній продаж кінцевому споживачеві; менше видатки на їхню організацію; більше обсяги реалізації й отриманий при цьому чистий прибуток. Головна мета полягає в скороченні сумарної величини збутових витрат, що багато в чому, якщо не в основному, залежить від рівня комерційної роботи і служби збуту.

Таким чином, варто пам'ятати, що успішне просування продукції обумовлене у першу чергу внутрішнім середовищем галузі й окремих підприємств.

Зовнішнє середовище задає лише правила гри і не тисне з такою силою, якою намагаються найчастіше виправдати невдачі комерційної діяльності.

10.3. Управління якістю виробу для забезпечення конкурентостійкості підприємства

10.3.1. Кількісна оцінка якісних характеристик виробу

У ринкових умовах підприємства, у тому числі й залізничного транспорту, у рамках підсобно-господарської діяльності змушені знаходити можливості підвищення прибутковості своєї діяльності, насамперед шляхом освоєння виробництва прогресивних і економічних товарів підвищеної якості.

Відповідно до діючого стандарту показники якості виробу визначаються або методом безпосереднього вимірювання, або експертною підготовкою, або використовуючи методи кореляційного аналізу залежно від ряду параметрів. Вибирається еталон для порівняння, обчислюються відносні показники якості розглянутого виробу, з урахуванням коефіцієнтів вагомості визначається загальна оцінка рівня якості.

Такий підхід дозволяє з певною мірою точності визначити кількісну оцінку якісних характеристик виробу виробничо-технічного призначення, але вона не може бути безпосередньо використана для визначення якісних властивостей товарів

широкого вжитку і для визначення ціни виробів підвищеної якості.

У зв'язку із цим нижче запропонований підхід до визначення кількісного вираження якісних властивостей виробів, що не піддаються безпосередньому кількісному вимірюванню, і визначення ціни нового виробу підвищеної якості. Кінцевою метою запропонованого підходу є, по-перше, надання споживачам можливості одержати більш якісні вироби з відносним здешевленням якісних характеристик і по-друге, урахування найважливіших виробничих показників заводу-виготівника, без чого стає безглуздим підвищення якісних характеристик виробу.

Розрахунок економічної ефективності виробництва й споживання товарів повинен ґрунтуватися на кількісній оцінці якісних характеристик (вони ж є і факторами впливу на собівартість, ціну і прибуток виробу) і порівнянні кількісних показників фактичного стану якості й якості, що проектується.

Кількісна оцінка якісних характеристик виробу ґрунтується на визначенні приватних аналітичних коефіцієнтів, що відображають фактичний рівень даної характеристики, а отже, і наявність резервів її поліпшення. Інтегральний коефіцієнт відповідно являє собою результуючу величину приватних аналітичних коефіцієнтів.

Побудова приватних аналітичних коефіцієнтів ґрунтується на таких принципах:

- сумірність і домірність;
- єдина структурна схема побудови кожного коефіцієнта;
- відбиття результативності кінцевого (а не проміжного) результату;
- комплексне відбиття в одному коефіцієнті всіх організаційно-технічних рішень з досягнення мети напрямку, що аналізується (у даному випадку – підвищення якості виробів).

Найбільш повна відповідність зазначеним принципам досягається при побудові приватних і підсумкових показників якісних характеристик виробу, використовуючи формулу Кендалла-Віннера стосовно визначення рівня організації будь-якої системи. Формула заснована на порівнянні організації (прийнятої за одиницю) щодо дезорганізації в такий спосіб:

$$R = 1 - \frac{H_{\phi}}{H_{\max}}, \quad (10.3)$$

де R – рівень організованості системи;
 H_{ϕ} – фактичний рівень дезорганізованості в даній системі;
 H_{\max} – максимально можливий рівень дезорганізованості в даній системі.

При рівні дезорганізованості, що дорівнює максимально припустимому ($H_{\phi} = H_{\max}$), система перестає відповідати своїм споживчим властивостям, а рівень її організації дорівнює нулю ($R = 0$).

Усунення організаційних недоліків і наближення фактичного рівня дезорганізованості до нуля ($H_{\phi} \rightarrow 0$) підвищує організаційний рівень і наближає його до одиниці ($R_i \rightarrow 1$). Отже,

$$0 \leq R_i \leq 1. \quad (10.4)$$

Побудова підходу, заснованого на викладених положеннях, дозволяє оцінити фактичний рівень якісних характеристик виробу (R_{ϕ}) і рівень, що проектується (R_n), а також визначити темпи росту (t_p) і приросту цього рівня (ΔR):

$$t_p = \frac{R_n}{R_{\phi}}, \quad (10.5)$$

$$\Delta R = R_n - R_{\phi}. \quad (10.6)$$

Показник, аналогічний наведеному у формулі (10.3), пропонують П.С. Зав'ялов і В.Є. Демидов для визначення конкурентоспроможності нової машини; він називається одиничним параметричним показником і визначається за формулою

$$q = \frac{P}{P_{100}}, \quad (10.7)$$

де q – параметричний показник;
 P – величина параметра реального виробу;

R_{100} – величина параметра гіпотетичного виробу, який задовольняє потребу на 100 %.

Основною методологічною передумовою побудови підсумкового показника є те, що значущість кожного з розглянутих аналітичних коефіцієнтів (R_i) у загальній системі їхньої взаємодії приблизно рівноцінна. Виключення будь-якого з них із розгляду призводить до різкої зміни ефективності і дієвості всієї системи. У зв'язку із цим для даного випадку є прийнятним визначення інтегрального показника рівня якісних властивостей виробу, що впливає на зміни відповідних витрат виробу, як середньгеометричної величини приватних показників за формулою

$$R_{yz} = \sqrt[n]{R_1 \times R_2 \times R_3 \times \dots \times R_n}. \quad (10.8)$$

За цією формулою розраховується кількісний показник фактичного, уже наявного, якісного рівня, що характеризує «рівень присутності» даної властивості у виробі і, тим самим, дозволяє визначити резерви підвищення цієї властивості в новому виробі.

Економічний ефект проекту визначається встановленням зв'язку:

$$E = f(\Delta R). \quad (10.9)$$

Така функціональна залежність встановлюється на основі аналізу й оцінки ефективності впливу підвищення якісних властивостей виробу на відповідні види калькуляційних витрат, ціни, прибутку і рентабельності виробу.

Оцінка показників ефективності ґрунтується на чіткому, пропорційному взаємозв'язку вже досягнутих їхніх значень при наявному рівні якості (R_ϕ) із прогресивними можливостями їхнього підвищення, що проектуються (R_n).

Визначення економічної ефективності підвищення рівня якісних властивостей виробу з урахуванням вищевикладених методичних передумов здійснюється в чотири етапи:

1. Кількісна оцінка приватних аналітичних коефіцієнтів якісних характеристик виробу.

2. Визначення факторів якісного впливу на статті калькуляційних витрат нового виробу, а отже, на величину ціни, прибутку і рентабельності.

3. Розрахунок на основі приватних коефіцієнтів підсумкового, фактичного інтегрального показника якісних характеристик виробу та інтегрального показника, що проектується, за відповідними статтями калькуляційних витрат.

4. Розрахунок економічного ефекту підвищення рівня якісних характеристик виробу, що проектується.

Вихідні параметри для розрахунку приватних та інтегрального коефіцієнтів найчастіше визначаються на основі експертних оцінок.

10.3.2. Визначення ціни виробу з підвищеними якісними характеристиками

За допомогою даних кількісного вираження зміни якісних властивостей виробу можна відповідно до формули (10.9) установити залежність економічного ефекту від якісних характеристик виробу, що проектується, порівняно з базовим. Справа в тому, що при забезпеченні підвищених якісних характеристик неминуче підвищуються витрати практично по кожній калькуляційній статті, а отже, в остаточному підсумку це впливає і на величину ефекту.

Завдання зводиться до визначення тих або інших якісних характеристик, що впливають на відповідну статтю витрат, і визначення на основі приватних параметричних коефіцієнтів інтегрального коефіцієнта зростання витрат при забезпеченні даної характеристики в новому виробі. У загальному вигляді матриця відповідних інтегральних показників рівня якісних властивостей виробу калькуляційних статей витрат наведена в табл. 10.2.

Виходячи з викладеного, витрати за статтею «Матеріали» по новому виробу, що проектується, можна визначити за формулами

$$V_M^n = B_M^{баз} \times R_{уз.м.} \times K_{ін.}, \quad (10.10)$$

$$V_M^n = C_{од}^{баз} \times \Pi_M \times R_{уз.м.} \times K_{ін.}, \quad (10.11)$$

- де $B_M^{баз}$ – витрати за матеріалами базисного виробу, які визначаються за дійсними цінами на момент складання проекту нового виробу;
- $K_{ін.}$ – коефіцієнт, що враховує інфляційні процеси в плановому періоді;
- $R_{уз.м.}$ – узагальнюючий інтегральний показник, який враховує вплив якісних характеристик виробу на величину витрат на матеріали;
- $C_{од}^{баз}$ – собівартість одиниці базисного виробу, яка розраховується за діючими ринковими цінами, грн;
- Π_M – питома вага витрат на матеріали у собівартості одиниці продукції базисного виробу.

Узагальнюючий інтегральний показник, який враховує вплив якісних характеристик виробу на величину витрат на матеріали, визначається за якісними характеристиками і значеннями виробу R_3 (див. табл. 10.2) за формулою

$$R_{уз.м.} = \sqrt[13]{R_1 \times R_2 \times R_3 \times R_4 \times R_6 \times R_7 \times R_8 \times R_9 \times R_{10} \times R_{11} \times R_{14} \times R_{15} \times R_{16}}. \quad (10.12)$$

На величину калькуляційних витрат за статтею «Покупні вироби і напівфабрикати» впливають ті самі якісні характеристики, що й на витрати за статтею «Сировина й матеріали». Отже, величина узагальнюючого інтегрального показника буде такою, як і в попередньому розрахунку. Витрати виробу, що проектується, можуть бути визначені за формулами:

$$V_{пок}^{нф} = B_{пок}^{баз} \times R_{уз.м.} \times K_{ін.} \pm B_{пок}^{дод}; \quad (10.13)$$

$$V_{пок}^{нф} = C_{од}^{баз} \times \Pi_{пок} \times R_{уз.м.} \times K_{ін.} \pm B_{пок}^{дод}, \quad (10.14)$$

де $B_{пок}^{баз}$ – витрати на придбання покупних виробів базисного товару, які розраховуються за діючими ринковими цінами, грн;

$\pm B_{пок}^{одд}$ – вартість нових додаткових покупних виробів, які передбачено конструкторами у товарі, що проектується; розрахована за діючими ринковими цінами (додається); або вартість покупних виробів, що були застосовані раніше у базисному виробі, але відсутні у виробі, що проектується (вираховується), грн;

$\Pi_{пок}$ – питома вага витрат на покупні вироби і напівфабрикати у собівартості одиниці продукції базисного виробу.

Витрати за статтями «Паливо для технологічних цілей» і «Енергія для технологічних цілей» по виробу, що проектується, можна визначити за формулами:

$$B_n^n = B_n^{баз} \times R_{уз.н.,е.} \times K_{ін.}; \quad (10.15)$$

$$B_n^n = C_{од}^{баз} \times \Pi_n \times R_{уз.н.,е.} \times K_{ін.}; \quad (10.16)$$

$$B_e^n = B_e^{баз} \times R_{уз.н.,е.} \times K_{ін.}; \quad (10.17)$$

$$B_e^n = C_{од}^{баз} \times \Pi_e \times R_{уз.н.,е.} \times K_{ін.}, \quad (10.18)$$

де $B_n^{баз}$, $B_e^{баз}$ – витрати на технологічні цілі базисного виробу, відповідно палива та електроенергії, які розраховуються за діючими ринковими цінами, грн;

Π_n , Π_e – питома вага відповідно витрат з технологічного палива та енергії у собівартості одиниці базисного виробу;

$R_{уз.н.,е.}$ – узагальнюючий інтегральний показник, який враховує вплив якісних характеристик виробу на величину витрат на паливо та електроенергію (див. табл. 10.2),

$$R_{уз.н.,е.} = \sqrt[9]{R_1 \times R_4 \times R_5 \times R_6 \times R_7 \times R_{12} \times R_{14} \times R_{15} \times R_{16}}. \quad (10.19)$$

Всі без винятку якісні характеристики виробу для свого забезпечення вимагають тих або інших витрат трудових ресурсів, а отже і витрат з заробітної плати. Інтегральний узагальнюючий показник визначається за формулою

$$R_{уз.з.п.} = \sqrt[16]{R_1 \times R_2 \times R_3 \times \dots \times R_{16}}. \quad (10.20)$$

Витрати за статтею «Основна заробітна плата виробничих робітників» і залежні від неї видатки (додаткова заробітна плата виробничих робітників, відрахування на соціальні заходи) можуть бути визначені за формулами

$$B_{з.п.}^n = B_{з.п.}^{баз} \times R_{уз.з.п.} \times K_{ін.}; \quad (10.21)$$

$$B_{з.п.}^n = C_{од}^{баз} \times \Pi_{з.п.} \times R_{уз.з.п.} \times K_{ін.}, \quad (10.22)$$

де $B_{з.п.}^{баз}$, $B_{з.п.}^n$ – витрати по статті "Основна заробітна плата виробничих робітників" і залежні від неї вище вказані витрати, відповідно по базисному виробу і виробу, що проектується. По базисному виробу приймається величина заробітної плати, яка розраховується за діючими тарифними ставками, окладами, відрядними розцінками на момент складання калькуляції, що проектується, відповідно коригується величина залежних від заробітної плати витрат, грн;

$\Pi_{з.п.}$ – питома вага основної заробітної плати виробничих робітників у собівартості одиниці базисного виробу.

На величину калькуляційних витрат за статтею «Витрати на освоєння виробництва нових видів продукції» впливають всі якісні характеристики виробу, оскільки їхнє забезпечення стосується практично всіх аспектів господарської діяльності підприємства. Отже, у розрахункових формулах витрат повинен застосовуватися той самий узагальнюючий інтегральний коефіцієнт, що й для розрахунків з заробітної плати, визначений за формулою (10.20). Витрати з освоєння виробництва нових видів продукції, що проектується, можна визначити за формулами

$$B_{oc}^n = B_{oc}^{баз} \times R_{уз.з.п.} \times K_{ин.}; \quad (10.23)$$

$$B_{oc}^n = C_{од}^{баз} \times \Pi_{oc} \times R_{уз.з.п.} \times K_{ин.}, \quad (10.24)$$

де $B_{oc}^{баз}$ – витрати на освоєння виробництва базисного виробу, що припадають на одиницю, перераховані за зіставними діючими ринковими цінами на момент складання планової калькуляції з урахуванням інфляційних процесів попередніх періодів, грн;

Π_{oc} – питома вага витрат на освоєння виробництва у собівартості одиниці базисного виробу.

Витрати за статтею «Відшкодування зносу інструмента і пристосувань цільового призначення» – $B_{ин}^n$ і за статтею «Витрати з ремонту й утримування встаткування» – $B_{об}^n$ визначаються за формулами

$$B_{ин}^n = B_{ин}^{баз} \times R_{уз.ин.} \times K_{ин.}; \quad (10.25)$$

$$B_{ин}^n = C_{од}^{баз} \times \Pi_{ин} \times R_{уз.ин.} \times K_{ин.}; \quad (10.26)$$

$$B_{об}^n = B_{об}^{баз} \times R_{уз.об.} \times K_{ин.}; \quad (10.27)$$

$$B_{об}^n = C_{од}^{баз} \times \Pi_{об} \times R_{уз.об.} \times K_{ин.}, \quad (10.28)$$

де $\Pi_{ин}$, $\Pi_{об}$ – питома вага витрат у собівартості одиниці базисного виробу відповідно з відшкодування зносу інструмента й утримання і ремонту обладнання.

Інтегральний коефіцієнт зі зносу інструмента – $R_{уз.ин.}$ та інтегральний коефіцієнт з утримання обладнання – $R_{уз.об.}$ визначаються за формулами

$$R_{уз.ин.} = \sqrt[10]{R_2 \times R_4 \times R_6 \times R_7 \times R_9 \times R_{11} \times R_{12} \times R_{13} \times R_{14} \times R_{15}}; \quad (10.29)$$

$$R_{уз.об.} = \sqrt[9]{R_4 \times R_6 \times R_7 \times R_9 \times R_{12} \times R_{13} \times R_{14} \times R_{15} \times R_{16}}. \quad (10.30)$$

Цехові й загальнозаводські видатки визначаються за встановленими відсотками від величини основної й додаткової заробітної плати виробничих робітників, розрахованої за формулами (10.21) і (10.22). Собівартість одиниці виробу з підвищеними якісними характеристиками визначається шляхом підсумовування всіх калькуляційних витрат.

Оптова ціна підприємств містить у собі собівартість і прибуток, обумовлений у відсотках до собівартості. Оптова ціна нового виробу повинна бути скоректована на величину поправкового коефіцієнта, що враховує підвищення якісних характеристик, які піддаються безпосередньому кількісному виміру.

Конкурентоспроможність виробу значною мірою залежить від попиту на новий виріб, що різко зростає, відповідно до теорії попиту та пропозиції при зниженні ціни на товар. Тому у випадку застосування поправкового коефіцієнта – $K_{якісн}$, що враховує підвищення параметрів, які піддаються кількісному урахуванню, доцільно ввести в розрахунок відпускної оптової ціни підприємства ще один коефіцієнт – $K_{здешв}$ – відносного здешевлення для споживача якісних властивостей нового виробу.

Величину цього коефіцієнта здешевлення можна встановлювати в межах 0,99-0,85. Введення такого коефіцієнта 0,85 у практику розрахунків відпускної ціни виробу підвищеної якості передбачалося, але на практиці не здійснювалося.

Таким чином, ціна виробу поліпшеної якості (C^n) може бути визначена за формулою

$$C^n = C_{од}^n (1 + K_{рен}) \times K_{якісн} \times K_{здешв}, \quad (10.31)$$

де $C_{од}^n$ – собівартість одиниці продукції поліпшеної якості, що розрахована за наведеною методикою з урахуванням впливу на відповідні калькуляційні статті витрат якісних характеристик виробу, які не піддаються безпосередньому кількісному вираженню, і визначається методом експертної оцінки, грн;

- $K_{якісн}$ – коефіцієнт, що враховує підвищення якісних характеристик, які піддаються безпосередньому кількісному вимірюванню;
- $K_{здеши}$ – коефіцієнт відносного здешевлення поліпшення якісних властивостей виробу;
- $K_{рен}$ – коефіцієнт, що враховує встановлену рентабельність продукції, частка одиниці.

Економічний ефект – $E_{річн}$, що буде отриманий підприємством при переході на випуск конкурентоспроможної (більш якісної) продукції, визначається за формулою

$$E_{річн} = C^n \times O^n - C_{баз} \times O_{баз}, \quad (10.32)$$

- де C^n , $C_{баз}$ – оптова відпускна ціна виробу відповідно підвищеної якості і базисного, грн;
- O^n , $O_{баз}$ – річний обсяг випуску продукції відповідно підвищеної якості і базисної, од.

Річний економічний ефект, розрахований на річний обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, визначається за формулою

$$E_{річн} = (C^n - C_{баз}) \times O^n. \quad (10.33)$$

Найважчою проблемою при створенні і впровадженні на ринок нового виробу є визначення його ціни. Тут можливе застосування двох варіантів.

Перший з них доцільно використовувати при визначенні ціни нового виробу, що раніше не випускався підприємством. Базова калькуляція собівартості виробу може бути визначена в такий спосіб. Заробітна плата основних робітників підраховується на основі нормативів трудомісткості й відрядних розцінок, видатки, безпосередньо пов'язані із зарплатою (нарахування на соціальні заходи), визначаються за відповідними

відсотками, установленими за чинним законодавством від величини фонду оплати праці. Видатки на основні матеріали обчислюються за діючими нормами видатку матеріалів на одиницю виробу і відповідними розцінками на матеріали.

Інші витрати калькуляції собівартості можуть бути визначені також у відсотках до фонду оплати праці за сформованими за останні місяці співвідношеннями.

Звичайно, даний спосіб калькулювання необхідно розглядати як укрупнений, але навряд він дасть можливість із достатнім ступенем точності визначити собівартість провідного виробу. Особливо якщо врахувати, що в умовах інфляції при постійній зміні цін на вихідні матеріали й комплектуючі вироби всі видатки підлягають коректуванню.

Далі визначена в такий спосіб базова собівартість нового виробу підлягає коректуванню, що відображає підвищення якісних характеристик виробу. Для цього відповідні статті калькуляційних витрат помножуються на інтегральний коефіцієнт зміни якісних характеристик виробу, що впливають на ці витрати. Якщо новий виріб має якісні характеристики, які піддаються безпосередньому кількісному вимірюванню (збільшення потужності, надійності та довговічності й т. п. порівняно з аналогом), то повинні бути застосовані два коефіцієнти: один ($K_{якісн}$), що враховує підвищення таких якісних характеристик, інший – той, що встановлює величину відносного здешевлення поліпшення якісних властивостей ($K_{здеш}$).

Другий варіант розрахунку калькуляції собівартості незначно відрізняється від першого, але застосовується за наявності на підприємстві аналога виробу. У цьому випадку в якості базової застосовується фактична собівартість даного аналога. Далі цикл визначення ціни більш досконалого виробу аналогічний попередньому варіанту.

Варто пам'ятати, що у встановлених цінах не відбита ситуація попиту, що складається на ринках, і тому залежно від величини попиту зазначені ціни можуть коливатися як у бік збільшення, так і зниження. Зниження ціни може бути здійснене в межах величини прибутку даного виробу при відносно незмінній собівартості виробу або в межах потенційно можливого зниження собівартості. При використанні на

підприємстві системи обліку direct cost зниження ціни можливе в межах частини загальної маси прибутку підприємства, передбаченої для завоювання ринків збуту новими виробами.

Таким чином, правильна вартісна оцінка з використанням даного підходу до визначення відпускної ціни є ще одним фактором конкурентної маневреності підприємства.

Висновки

Виробництво як об'єкт управління можна подати у складі двох частин: перша – безпосередньо виробництво, друга – схема просування продукції.

Для створення системи стратегічних показників рекомендується визначити повний вартісний ланцюжок внутрішніх бізнес-процесів. Мета і показники складової внутрішніх бізнес-процесів повинні бути сформульовані відповідно до чіткої стратегії, спрямованої на задоволення очікувань акціонерів і клієнтів.

Загальна модель створення вартісного ланцюжка включає три основних бізнес-процесу:

1) інноваційний процес, що полягає у вивченні компанією виникаючих або прихованих потреб клієнтів з наступним розробленням таких продуктів і послуг, які задовольнили б ці потреби;

2) операційний процес – це виробництво й поставка товарів і послуг замовнику. Традиційно цей процес розглядався як центр системи показників діяльності підприємства. Дотепер високоефективний операційний процес і зниження витрат виробництва й поставки товарів і послуг залишаються важливими цілями будь-якої компанії;

3) обслуговування клієнта після продажу й поставки товару або послуги, що підвищує цінність пропозиції товарів і послуг цільовому покупцю.

Ступінь успішності інноваційного процесу можна оцінити такими показниками: число розроблених зовсім нових товарів і послуг; успіх у розвитку специфічних товарів і послуг для

цільових споживчих груп; підготовка маркетингового дослідження майбутніх переваг клієнтів; відсоток продажів нового товару від загального обсягу реалізації; відсоток продажів товарів, на які компанія має права власності; введення нового товару на противагу конкуруючому або плановому продукту; тривалість розроблення товару нового покоління.

Ефективність циклу розроблення продукту оцінюється за допомогою періоду безбитковості, ВЕТ (Break Even Time). Це час від початку процесу розроблення нового продукту до моменту, коли він був представлений на ринок і був отриманий прибуток, достатній для того, щоб повернути інвестиції, зроблені в проект його розроблення.

Ефективність операційних процесів оцінюється за допомогою показників часу (у тому числі показник "ефективність виробничого циклу"), якості (у тому числі кількість продукції, яка була випущена без браку і пройшла контроль якості з першого разу) і витрат.

Післяпродажне обслуговування включає гарантійне і ремонтне обслуговування, повернення, а також платежі за кредитними картками.

Одним з елементів маркетингової комунікації компанії є просування товарів. Стратегія просування товару - це сукупність методів, на вибір яких впливають фактори, пов'язані з товаром і фактори, пов'язані з ринком. Основними інструментами просування товарів є особистий продаж, реклама, суспільні зв'язки, стимулювання збуту.

Управління якістю виробу для забезпечення конкурентостійкості підприємства передбачає кількісну оцінку якісних характеристик виробу і визначення ціни виробу з підвищеними якісними характеристиками.

Визначення економічної ефективності підвищення рівня якісних властивостей виробу здійснюється в чотири етапи:

1. Кількісна оцінка приватних аналітичних коефіцієнтів якісних характеристик виробу.

2. Визначення факторів якісного впливу на статті калькуляційних витрат нового виробу, а отже, на величину ціни, прибутку і рентабельності.

3. Розрахунок на основі приватних коефіцієнтів підсумкового, фактичного інтегрального показника якісних характеристик виробу та інтегрального показника, що проектується, за відповідними статтями калькуляційних витрат.

4. Розрахунок економічного ефекту підвищення рівня якісних характеристик виробу, що проектується.

При забезпеченні підвищених якісних характеристик підвищуються витрати практично по кожній калькуляційній статті, а отже, в остаточному підсумку це впливає і на величину ефекту. Визначення ціни виробу з підвищеними якісними характеристиками здійснюється через визначення якісних характеристик, що впливають на відповідну статтю витрат, і на основі приватних параметричних коефіцієнтів визначення інтегрального коефіцієнта росту витрат при забезпеченні даної характеристики в новому виробі.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні складові внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві.

2. Дайте визначення інноваційному процесу.

3. За допомогою яких показників можна оцінити ступінь успішності інноваційного процесу?

4. Розкрийте економічний зміст показника "період безбитковості" (BET). Назвіть його переваги і недоліки.

5. З чого складається операційний процес?

6. Якими показниками оцінюється ефективність операційного процесу на підприємстві?

7. Розкрийте економічний зміст показника "ефективність виробничого циклу".

8. Які показники якості ви знаєте?

9. Яким чином оцінюються витрати на внутрішні бізнес-процеси?

10. Що таке післяпродажне обслуговування?

11. Охарактеризуйте інструменти просування товарів і послуг на ринку.

12. Назвіть основні причини збільшення видатків на просування товарів.

13. У чому полягає управління якістю виробу для забезпечення конкурентостійкості підприємства?

14. Як здійснюється кількісна оцінка якісних характеристик виробу?

15. Розкрийте механізм визначення ціни виробу з підвищеними якісними характеристиками.

Тести для самоперевірки

1. Назвіть основні складові внутрішніх бізнес-процесів (одна правильна відповідь):

а) інноваційний процес, операційний процес, післяпродажне обслуговування товарів;

б) інноваційний процес, операційний процес, просування товарів;

в) інноваційний процес, операційний процес.

2. Дайте визначення інноваційному процесу (одна правильна відповідь):

а) виробництво й поставка товарів і послуг замовнику;

б) обслуговування клієнта після продажу й поставки товару або послуги;

в) вивчення компанією виникаючих або прихованих потреб клієнтів з наступним розробленням таких продуктів і послуг, які задовольнили б ці потреби;

г) нема правильної відповіді.

3. Назвіть складові операційного процесу (одна правильна відповідь):

а) виробництво й поставка товарів і послуг замовнику;

б) обслуговування клієнта після продажу й поставки товару або послуги;

- в) вивчення ринку і створення пропозиції товару;
- г) нема правильної відповіді.

4. Якими з наведених показників можна оцінити ступінь успішності інноваційного процесу (дві правильні відповіді):

- а) відхилення закупівельних цін;
- б) підготовка маркетингового дослідження майбутніх переваг клієнтів;
- в) витрати на виконання замовлень;
- г) відсоток продажів нового товару від загального обсягу реалізації?

5. Час від початку процесу розроблення нового продукту до моменту, коли він був представлений на ринок і був отриманий прибуток, достатній для того, щоб повернути інвестиції, здійснені в проект його розроблення, називається... (одна правильна відповідь):

- а) періодом беззбитковості;
- б) періодом окупності;
- в) ефективністю виробничого циклу.

6. З наведеного нижче оберіть показники якості повару (дві правильні відповіді):

- а) ефективність виробничого циклу;
- б) період беззбитковості;
- в) відношення кількості якісної готової продукції до кількості якісних матеріалів, з яких вона зроблена;
- г) число дефектів на певну кількість виробів.

7. Що з наведеного нижче не належить до післяпродажного обслуговування товарів (одна правильна відповідь):

- а) гарантійне і ремонтне обслуговування;
- б) стимулювання збуту, реклама;

в) платежі за кредитними картками?

8. Що з наведеного нижче не інструментом просування товарів (одна правильна відповідь):

- а) гарантійне і ремонтне обслуговування;
- б) особистий продаж;
- в) реклама;
- г) зв'язки з громадськістю?

9. Назвіть недоліки рекламної діяльності (дві правильні відповіді):

- а) відносно високі одноразові витрати на організацію, немає зворотного зв'язку;
- б) періодичний нерегулярний характер контактів з аудиторією, неповний контроль над змістом інформації;
- в) відсутність контролю над процесом просування товару.

10. Розташуйте у логічній послідовності етапи визначення економічної ефективності підвищення рівня якісних властивостей виробу:

- а) розрахунок на основі приватних коефіцієнтів підсумкового, фактичного інтегрального показника якісних характеристик виробу та інтегрального показника, що проектується, за відповідними статтями калькуляційних витрат;
- б) кількісна оцінка приватних аналітичних коефіцієнтів якісних характеристик виробу;
- в) розрахунок економічного ефекту підвищення рівня якісних характеристик виробу, що проектується;
- г) визначення факторів якісного впливу на статті калькуляційних витрат нового виробу, а отже, на величину ціни, прибутку і рентабельності.

Література [7, 10, 11, 18, 19, 20, 21, 23, 26, 27, 28, 33, 41, 42, 59, 81, 82, 91].

Розділ 11. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ (ОРГАНІЗАЦІЙ) НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

11.1. Стратегії українських підприємств на міжнародних ринках

Для ефективного входження у світовий економічний простір українським підприємствам необхідно виготовляти таку продукцію, яка буде конкурентоспроможною на зарубіжних ринках.

Це може бути досягнуто на основі розроблення 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 дол. У світовому виробництві марганцевої руди частка України становить 32 %. За виробництвом чавуну, сталі, готового прокату Україна посідає 5 місце у світі після Японії, США, Китаю і Росії.

Крім того, Україна має конкурентоспроможні технології в аерокосмічній галузі, ракето- та суднобудуванні, 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 такі **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 зазначалося, має певні наукові і технічні розробки в аерокосмічній галузі, ракето- та

суднобудуванні, виробництві нових матеріалів, біотехнології, регулюванні хімічних, біохімічних та біофізичних процесів і в деяких інших галузях; з іншого – 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 щодо масштабів економіки.

Внутрішній ринок позикового 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 й 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. Цю проблему можна вирішити використовуючи переваги сприятливого економіко-географічного розташування України на основних напрямках міжнародних транспортних коридорів.

4. *Удосконалення системи збору й обробки інформації.* Неєфективна 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.

Розроблення стратегії виходу підприємства на світовий ринок повинно складатися з таких етапів:

1) аналіз ситуації, в якій знаходиться підприємство (можливості галузі, діяльність конкурентів, їх технології, стан ринків, які обслуговуються);

2) аналіз внутрішнього стану компанії у співставленні зі станом справ у всій галузі;

3) розроблення можливої стратегії розвитку кожного підприємства на основі етапів I-II.

Для розроблення стратегії підприємства створюються робочі групи. До них входять керівники підрозділів, спеціалісти з фінансів, технології та маркетингу. Мета робочої групи – розроблення 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 електрозварювання ім. Є.О. Патона НАН України. Ці машини протягом багатьох років, а також ліцензії на ці установки купують іноземні підприємці.

11.2. Проблема інтернаціоналізації української економіки.

Міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг

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 фактори:

- 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.

Традиційно конкурентоспроможність трактується як зумовлене економічними, соціальними і політичними факторами стійке становище країни або її продуцента на внутрішніх і зовнішніх ринках. В умовах відкритої економіки конкурентоспроможність також може бути визначена як здатність країни протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн.

Сучасний етап розвитку міжнародних економічних відносин відзначається викривленнями конкуренції. Вони полягають у тому, що ефективність виробництва товарів відходить на другий план, а провідну роль починають відігравати фактори вартості ресурсів у різних економічних системах і можливість отримання більшої рентабельності, не зумовленої ефективністю використання ресурсів. Для конкурентоспроможності це означатиме руйнацію її базових засад.

Сучасні міжнародні економічні відносини перебувають у стані трансформації. Для нього дедалі частіше стають характерними нові явища:

- суттєві зрушення у міжнародній економічній системі, які посилюють взаємозалежність і взаємопов'язаність національних ринків;

- глобальні зміни у процесах конкуренції, що впродовж останніх десяти років розвивалися під впливом усунення бар'єрів між стабільним ринковим середовищем капіталістичних країн та

протилежною системою країн колишнього соціалістичного табору.

Тому виявляється певна неспроможність спільних заходів у подоланні наслідків стихійної інтеграції, відбувається загострення кризових явищ на різних світових ринках. Основні суперечності, що сьогодні спостерігаються, передусім полягають у підміні факторів конкурентоспроможності та методів її досягнення. Отже, класичні передумови досягнення успіху в конкурентній боротьбі суб'єктів міжнародних економічних відносин (значне накопичення капіталу, дешева кваліфікована робоча сила, необмежена сировинна база) самі по собі не можуть бути гарантом високого рівня конкурентоспроможності, особливо за умов різного масштабу цін цих ресурсів для конкурентів.

У подальшому заходи щодо виснаження конкурентів та посилення власного монополізму призводитимуть до втрати стимулів підтримки високого рівня конкурентоспроможності.

Особливості сучасних світових процесів, що суттєво впливають на конкурентоспроможність:

- 1) посилення монополізму та тиску на «слабкі країни» (сьогодні ТНК контролюють до 40 % світового промислового виробництва та понад 50 % світової торгівлі);
- 2) посилення цінової конкуренції;
- 3) диспаритетність розвитку світових економічних систем і прискорення процесу їхнього зближення;
- 4) часткова зміна якості конкурентною боротьбою;
- 5) структурні зрушення у світовому господарстві;
- 6) переважання факторів рентабельності над факторами ефективності.

Отже, протиріччя та негаразди сучасного етапу розвитку світової економіки вносять нові корективи у класичні визначення конкурентоспроможності та методів її досягнення. Регулювання внутрішнього середовища та нарощення конкурентоспроможного потенціалу виявляється ефективним засобом протистояння сильним конкурентам, ніж закриття кордонів. Тобто йдеться про стратегічну конкурентоспроможність країни.

Стратегічна конкурентоспроможність – це потенційна здатність об'єкта або суб'єкта управління конкурувати в

майбутньому на конкретних ринках, яка забезпечується зниженням прояву стратегічних неконкурентоспроможних факторів і посиленням прояву стратегічних ексклюзивних конкурентних переваг об'єкта (суб'єкта) на основі проведення комплексної стратегічної діагностики об'єкта або суб'єкта, параметрів ринку і конкурентів, розроблення стратегії.

У якості об'єктів і суб'єктів стратегічної конкурентоспроможності можуть бути документи, персонал, технологія, система управління, продукція, послуга, підприємство (організація), галузь, регіон, країна.

Для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності країни необхідно:

- по-перше, стандартизувати терміни в області управління конкурентоспроможністю, оскільки у навчальній і діловій літературі поняття "конкурентоспроможність", "конкуренція", "конкурентні переваги", "форми і методи конкуренції", "принципи управління конкурентоспроможністю" і ін. розглядаються в кожному конкретному випадку занадто ізольовано, індивідуально, ексклюзивно;

- по-друге, створити правову базу управління конкурентоспроможністю. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів, галузей, регіонів і країни в цілому багато в чому залежить від якості управління конкурентними перевагами різних об'єктів, якості державного регулювання конкурентного середовища;

- по-третє, здійснювати прогнозування стратегічної конкурентоспроможності України. У наш час міжнародні організації не прогнозують конкурентоспроможність країн і не користуються терміном "стратегічна конкурентоспроможність". У методичку розрахунку фактичної конкурентоспроможності країн ВЕФ включено 145 критеріїв. Більшість з них береться з офіційних джерел міжнародної і національної статистики. Однак критерії конкурентоспроможності країн ВЕФ не структуровані, вони не охоплюють всі аспекти, що характеризують рівень розвитку країни.

Така методика оцінки і прогнозування конкурентоспроможності країн, заснована на застосуванні системного, комплексного і нормативного підходів,

запропонована Р. Фатхутдиновим. Автор пропонує оцінювати стратегічну конкурентоспроможність країни за 10 показниками, з урахуванням значущості яких можна прогнозувати рівень стратегічної конкурентоспроможності держави (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Показники стратегічної конкурентоспроможності країни

Показник (фактор) конкурентоспроможності країни	Вагомість показника
1. Витрати з держбюджету на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, % ВВП	0,15
2. Витрати з держбюджету в розвиток людини (освіту, охорону здоров'я, соціальну сферу), % ВВП	0,15
3. Ступінь ринкових перетворень у країні, %	0,12
4. ВВП на душу населення, тис. дол. США	0,08
5. Середня тривалість життя, р.	0,10
6. Показник ефективності використання ресурсів (порівняно з Японією, прийнятою за одиницю)	0,10
7. Експорт, % ВВП	0,05
8. Індекс розвитку людського потенціалу, місце у світі	0,05
9. Місце країни у світі за запасами природних ресурсів	0,05
10. Якість життя населення країни (за методикою ЮНЕСКО), місце у світі	0,15
Разом	Σ 1,0

Для управління стратегічною конкурентоспроможністю автором пропонується побудувати дерево показників: на 1-му рівні дерева – 10 приведених показників, на 2-му – узагальнюючі показники і т. д. Прогнозуватися повинні показники вищого рівня. Із поліпшення кожного з 10 показників (факторів) конкурентоспроможності країни повинні розроблятися державні комплексні програми на перспективний період.

Отже, враховуючи умови, проблеми та 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 СНД, 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) реалізацію 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 т. ч. сприяння міжнародному співробітництву в інноваційній сфері, її інформаційному та консалтинговому забезпеченні, 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 й Азії, Балтійського та Чорноморського регіону.

Успішне виконання всіх цих завдань буде сприяти створенню стійких та прозорих міжнародних перспектив реалізації національних конкурентних переваг.

11.3. Умови формування світового ринку послуг і його структура. Ринок транспортних послуг

Поняття "послуга" містить у собі комплекс різноманітних видів економічної діяльності людини. До числа послуг можна віднести усе, що не зв'язано з видобутком корисних копалин, промисловим і сільськогосподарським виробництвом. МВФ поділяє послуги тільки на чотири види – фрахт, інші транспортні послуги, туризм, інші послуги. У СНС (система національних рахунків) послуги поділяються на споживчі (туризм, готельні послуги), соціальні (освіта, медицина), виробничі (інжиніринг, консалтинг, фінансові і кредитні послуги), розподільні (торговельні, транспортні, фрахтові).

Світовий ринок послуг є невід'ємною частиною міжнародних економічних відносин поряд зі світовими ринками товарів, капіталу і робочої сили. Форми реалізації послуг на ринку досить різноманітні: від класичних ліцензійних угод і продажу машин і устаткування, виготовлених за новою технологією, до укладання компенсаційних угод.

Появі і розвитку ринку послуг передував розвиток світового ринку товарів. Збільшення обсягів зовнішньої торгівлі супроводжується продажем товарів з наданням визначених послуг, таких як транспортування, фрахт, страхування, банківські і фінансові послуги. У подальшому ці послуги стали відокремлюватися, і потім сформувався самостійний ринок – ринок послуг, що розширюється за рахунок залучення в нього

нових послуг, таких як туризм, освіта, медицина. У сучасних умовах з розвитком науково-технічного прогресу усе більшого значення набувають консалтингові, інженерно-будівельні послуги, ноу-хау.

Основними причинами зростання міжнародних послуг є:

- розвиток науково-технічного прогресу, впровадження нових технологій, що вивільняють робочу силу;
- довгостроковий економічний підйом, що призводить до зростання доходів населення, викликає додаткову потребу в ряді послуг, наприклад в області туризму;
- трансформація національних господарств у так називані «економіки послуг». Розвиток промисловості, як відомо, призводить, по-перше, до вивільнення робочої сили, що поглинається сферою послуг і відповідно розширюється, по-друге, до необхідності «виробничих» послуг, що дають можливість продавати товари разом з послугами;
- перекваліфікація робочих місць з метою збільшення числа зайнятих у сфері послуг;
- розвиток продуктивних сил за рахунок спеціалізації і кооперації виробництва продукції, що скорочує малоефективні виробництва.

Міжнародний ринок послуг розвивається більш швидкими темпами порівняно з ринком товарів. Для дворазового зростання послуг треба було лише 7-8 років, а для подібного розширення ринку товарів – 15.

Послуги усе сильніше впливають на зовнішню торгівлю товарами, особливо наукомісткими. Розширюється сфера технічного обслуговування проданих товарів. Приблизно $\frac{3}{4}$ обсягу всіх послуг – послуги, пов'язані з науково-технічним і виробничим досвідом (торгівля ліцензіями, ноу-хау, інжинірингові, консалтингові і т. д.).

Про роль сфери послуг в економіці країни дають уявлення два показники: частка зайнятих у сфері послуг у загальному обсязі зайнятих і частка послуг у ВВП. Для оцінки стану ринку послуг використовують співвідношення частки експорту й імпорту послуг у ВВП. При більш низькому значенні цього індексу послуги грають більше значення для країни.

Міжнародні послуги можуть бути факторними (disembodied) – це послуги, пов'язані з перетинанням кордону, а також класичні послуги з надання капіталу, у сфері туризму, освіти, медицини, і нефакторними (splintered, separated), для яких характерно просторовий поділ виробника і споживача (фільми, патенти, видавнича діяльність).

За формами реалізації послуги можуть бути поділені на чотири основні групи залежно від перебування виробника і споживача в момент її споживання:

1. Послуги, що пропонуються на території їхнього споживання (міграція робочої сили, капіталу, банківські і страхові послуги, що пов'язані з відкриттям дочірніх відділень, філій за кордоном і обслуговуванням клієнтів на їхній території).

2. Послуги, що споживаються за кордоном (пов'язані з переміщенням споживача послуги) – туризм; обслуговування суден, літаків, що відбувається в іноземних портах і аеропортах; медичне обслуговування у закордонних клініках, лікарнях; навчання в закордонних університетах, коледжах.

3. Послуги, що пропонуються на території її споживання і за кордоном (читання лекцій професорами університетів, гастролі театрів, артистів).

4. Послуги, які не переміщуються з країни в країну (послуги транспортних фірм, що надають свій транспорт для перевезення вантажів за кордон, підготовка проектно-кошторисної документації, що потім може бути передана по каналах зв'язку).

У цілому ж до міжнародних послуг можна віднести: транспортні, послуги зв'язку, туризму, консалтингові, інжинірингові, інженерно-будівельні, інформаційні, юридичні, страхові, посередницькі, фінансові, освіту, медичні і т. д.

Послуги мають ряд особливостей:

- по-перше, не мають упредметненої форми, хоча ряд послуг отримують її у вигляді комп'ютерних програм на магнітних носіях, кінострічок, різної документації;

- по-друге, послуги виробляються і споживаються в основному одночасно і не підлягають збереженню, у зв'язку з цим потрібна присутність за кордоном безпосередніх виробників послуг та іноземних споживачів у країні їхнього виробництва;

- по-третє, не усі види послуг придатні для широкого залучення у міжнародний оборот (наприклад, комунальні послуги);

- по-четверте, сфера послуг, як правило, більшою мірою захищена державою від іноземної конкуренції, ніж сфера матеріального виробництва.

Ринок транспортних послуг являє собою оплату послуг з перевезення, транспортування вантажів з однієї країни в іншу. Транспорт є сполучною ланкою в зовнішній торгівлі товарами.

Звичайно процес доставки в міжнародній торгівлі включає перевезення, міжнародне транзитне перевезення і транспортування від прикордонного пункту країни-імпортера до внутрішнього пункту споживання товару. У більш широкому розумінні міжнародні транспортні послуги, крім безпосередньо перевізної діяльності, включають різні супутні операції: доставку вантажів від складу до найближчого вантажного терміналу, його навантаження на магістральні транспортні засоби, перевантаження на інші види транспорту в проміжних пунктах і переоформлення перевізних документів.

У міжнародному транспортному процесі основними агентами виступають вантажовласники і перевізники, включаючи операторів вантажних терміналів.

Міжнародні транспортні послуги розрізняються залежно від таких факторів.

1. Географічні райони перевезення – між країнами, міжконтинентальні. У 90-ті рр. стали використовуватися транспортні коридори, що поєднують на визначених напрямках відразу кілька видів транспорту для перевезень через територію ряду країн з відповідним фінансовим і правовим забезпеченням.

2. Види перевезених вантажів – вантажний, пасажирський.

3. Види транспорту – морські перевезення, водний транспорт, автомобільний, повітряний, трубопровідний, залізничний транспорт.

Розвиток транспортного ринку стикається з безліччю проблем, пов'язаних з тарифами, митом, протекціоністською політикою у відношенні деяких країн. У зв'язку з цим уже з кінця 80-х рр. багато країн стали проводити політику, що сприяє лібералізації перевезень. При цьому в основу були покладені

приватизація і комерціалізація державних підприємств, розширення сфери дії приватного сектора в рамках функціонування як національних транспортних підприємств, так і з іноземною участю. На сучасному етапі здебільшого характерними є двосторонні угоди з окремих видів транспорту, використовується принцип "вільної конкуренції" на комерційній основі. Такий режим забезпечує свободу перевезень, захищає від дискримінації щодо іноземного перевізника, від несправедливої цінової політики і преференційного режиму для національних перевізників.

В основу міжнародного механізму регулювання послуг покладені такі принципи:

1) *ринкова конкуренція*. Забезпечення рівних конкурентних можливостей для всіх країн, вільне входження в ринок, зняття істотних обмежень і бар'єрів у вигляді тарифів, мита, податків, демпінгу;

2) *режим найбільшого сприяння*, що дозволяє країнам безперешкодно брати участь у світовому ринку послуг, надання визначеної підтримки з боку держави суб'єктам ринку, заохочення експорту й імпорту послуг;

3) *специфічне і диференційоване ставлення до країн, які розвиваються*, що виражається в знятті обмежень на надання сучасних послуг, особливо технологічних, у розширенні можливостей цих країн в участі як експортерів та імпортерів на ринках послуг, у наданні окремим країнам, що розвиваються, допомоги у використанні технології, придбанні патентів і ліцензій, розвитку туристичних послуг, консалтингу й інжинірингу.

Висновки

Для ефективного входження у світовий економічний простір українським підприємствам необхідно виготовляти таку продукцію, яка буде конкурентоспроможною на зарубіжних ринках.

Виділяють такі **основні напрямки формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках:**

1. Розвиток науки і технологій.
2. Залучення іноземних інвестицій для подолання технологічного відставання.
3. Розвиток інфраструктури і систем зв'язку.
4. Удосконалення системи збору та обробки інформації.
5. Створення сприятливих умов для кваліфікованих кадрів.

Розроблення стратегії виходу підприємства на світовий ринок повинно складатися з таких етапів:

- 1) аналіз ситуації, в якій знаходиться підприємство (можливості галузі, діяльність конкурентів, їх технології, стан ринків, які обслуговуються);
- 2) аналіз внутрішнього стану компанії у співставленні зі станом справ у всій галузі;
- 3) розроблення можливої стратегії розвитку кожного підприємства на основі етапів I-II.

Інтернаціоналізацію української економіки ускладнюють деякі зовнішні фактори:

- значне посилення міжнародної конкуренції на основних товарних ринках світу;
- істотне підвищення вимог споживачів до технологічного рівня та якості товарів;
- дискримінація українських експортерів багатьма зарубіжними країнами;
- складність входження в міжнародні проекти високотехнологічного співробітництва.

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

Традиційно конкурентоспроможність трактується як зумовлене економічними, соціальними і політичними факторами стійке становище країни або її продуцента на внутрішніх і зовнішніх ринках. В умовах відкритої економіки конкурентоспроможність також може бути визначена як здатність країни протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн.

Під **стратегічною конкурентоспроможністю** розуміють потенційну здатність об'єкта або суб'єкта управління конкурувати в майбутньому на конкретних ринках, яка забезпечується зниженням прояву стратегічних неконкурентоспроможних факторів і посиленням прояву стратегічних ексклюзивних конкурентних переваг об'єкта (суб'єкта) на основі проведення комплексної стратегічної діагностики об'єкта або суб'єкта, параметрів ринку і конкурентів, розроблення стратегії.

Стратегічними пріоритетами інтернаціоналізації української економіки є:

- система інтеграції у світове господарство;
- ефективна міжнародна спеціалізація;
- міжнародна диверсифікація, яка спрямована на ліквідацію монопольної залежності від окремих зарубіжних ринків;
- становлення власних транснаціональних економічних структур;
- інтеграційна взаємодія із СНД, Європейським Союзом, центрально- і східноєвропейськими угрупованнями країн;
- забезпечення належного рівня економічної безпеки економіки.

Невід'ємною частиною міжнародних економічних відносин є світовий ринок послуг. **Послугам характерні такі особливості:**

- 1) послуги не мають упредметненої форми;
- 2) надаються і споживаються в основному одночасно і не підлягають збереженню;
- 3) не усі види послуг придатні для широкого залучення у міжнародний обіг;
- 4) сфера послуг більшою мірою захищена державою від іноземної конкуренції, ніж сфера матеріального виробництва.

Міжнародні транспортні послуги, крім безпосередньо перевізної діяльності, включають різні супутні операції: доставку вантажів від складу до найближчого вантажного терміналу, його навантаження на магістральні транспортні засоби, перевантаження на інші види транспорту в проміжних пунктах і переоформлення перевізних документів.

Міжнародні принципи регулювання послуг:

- 1) принцип ринкової конкуренції;
- 2) режим найбільшого сприяння;
- 3) специфічне і диференційоване ставлення до країн, що розвиваються.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні напрямки формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках.
2. Розкрийте сутність стратегії виходу підприємства на світовий ринок.
3. Назвіть зовнішні фактори, які ускладнюють інтернаціоналізацію української економіки.
4. Сформулюйте стратегічні пріоритети інтернаціоналізації української економіки.
5. У чому полягає сутність реалізації завдань промислово-інноваційного розвитку української економіки?
6. Назвіть умови формування світового ринку послуг і охарактеризуйте його структуру.
7. Які особливості мають послуги?

Тести для самоперевірки

1. **Що з наведеного нижче не належить до основних напрямків формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках** (одна правильна відповідь):
 - а) розвиток науки і технологій;
 - б) розвиток інфраструктури і систем зв'язку;
 - в) залучення іноземних інвестицій для подолання технологічного відставання;
 - г) всі відповіді правильні;
 - д) нема правильної відповіді?

2. Упорядкуйте у правильній послідовності етапи розроблення стратегії виходу підприємства на світовий ринок:

- а) аналіз внутрішнього стану компанії у співставленні зі станом справ у всій галузі;
- б) розроблення можливої стратегії розвитку кожного підприємства;
- в) аналіз ситуації, в якій знаходиться підприємство (можливості галузі, діяльність конкурентів, їх технології, стан ринків, які обслуговуються).

3. Які зовнішні фактори ускладнюють інтернаціоналізацію української економіки (дві правильні відповіді):

- а) розвиток науки і технологій;
- б) розвиток інфраструктури і систем зв'язку;
- в) істотне підвищення вимог споживачів до технологічного рівня та якості товарів;
- г) значне посилення міжнародної конкуренції на основних товарних ринках світу?

4. Як визначається конкурентоспроможність країни в умовах відкритої економіки (одна правильна відповідь):

- а) здатність країни протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн;
- б) потенційна здатність країни конкурувати в майбутньому на конкретних ринках, яка забезпечується зниженням прояву стратегічних неконкурентоспроможних факторів і посиленням прояву стратегічних ексклюзивних конкурентних переваг;
- в) нема правильної відповіді?

5. Дайте визначення стратегічній конкурентоспроможності країни (одна правильна відповідь):

- а) здатність країни протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн;
- б) потенційна здатність країни конкурувати в майбутньому на конкретних ринках, яка забезпечується зниженням прояву стратегічних неконкурентоспроможних факторів і посиленням прояву стратегічних ексклюзивних конкурентних переваг;
- в) нема правильної відповіді.

6. Які особливості сучасних світових процесів суттєво впливають на конкурентоспроможність країни (дві правильні відповіді):

- а) структурні зрушення у світовому господарстві;
- б) посилення цінової конкуренції;
- в) забруднення навколишнього середовища;
- г) ступінь ринкових перетворень у країні?

7. Основна мета стратегії промислово-інноваційної політики України – це... (одна правильна відповідь):

- а) забезпечення міжнародної диверсифікації, яка спрямована на ліквідацію монопольної залежності від окремих зарубіжних ринків;
- б) забезпечення модернізації та структурної перебудови виробничого потенціалу, зниження його енерго- та матеріалоємності, підвищення конкурентоспроможності.

8. Які особливості не властиві послугам (одна правильна відповідь):

- а) послуги не мають упредметненої форми;
- б) послуги виробляються і споживаються одночасно;
- в) послуги підлягають збереженню;
- г) сфера послуг більшою мірою захищена державою від іноземної конкуренції, ніж сфера матеріального виробництва?

9. Які показники характеризують роль сфери послуг в економіці країни (дві правильні відповіді):

- а) структура експорту та імпорту;
- б) частка зайнятих у сфері послуг у загальному обсязі зайнятих;
- в) частка послуг у ВВП?

10. У чому полягає принцип ринкової конкуренції, покладений в основу механізму регулювання послуг (одна правильна відповідь):

- а) забезпечення рівних конкурентних можливостей для всіх країн, вільне входження в ринок, зняття істотних обмежень і бар'єрів у вигляді тарифів, мита, податків, демпінгу;
- б) надання підтримки з боку держави суб'єктам ринку, заохочення експорту й імпорту послуг;
- в) надання окремим країнам, що розвиваються, допомоги у використанні технології, придбанні патентів і ліцензій, розвитку туристичних послуг?

Практичні завдання

Завдання 1

Оцініть стратегічну конкурентоспроможність України за показниками, наведеними в табл. 11.1.

Завдання 2

На основі отриманих даних завдання 1 побудуйте дерево показників стратегічної конкурентоспроможності України. Визначте перспективні напрямки і стратегічні пріоритети країни.

Література [7, 9, 10, 19, 26, 27, 34, 38, 39, 43, 53, 55, 63, 66, 67, 77, 79, 80, 83, 84, 89, 94, 95].

Розділ 12. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

12.1. Можливості створення конкуренції на транспортному ринку

Конкуренція, як відомо, має потужний вплив на господарчі процеси. Поряд з партнерством та співробітництвом різних господарюючих суб'єктів з метою оптимізації витрат об'єднаних ресурсів і якісного задоволення попиту на товари та послуги конкурентні відносини також можуть бути ефективними у визначених сферах діяльності за наявності раціонально побудованого ринку та гарантованої державою надійної підтримки нормативно-правової бази. Перш за все це стосується рівних економічних і правових умов діяльності на ринку різноманітних підприємств. Залежність сучасної економіки України від існування конкурентного ринку просліджується у будь-якій з галузей, у транспортній – тим більше.

Транспортне виробництво виступає як об'єкт ринкових відносин, від ефективності діяльності якого залежить нормальне функціонування і розвиток усіх обслуговуваних ним структур народного господарства. З цієї точки зору важливо, що транспорт є регульованою державою стратегічною галуззю. Його природній монополізм відрізняється від „чистого” монополізму різним підходом до управління та здійснення виробничо-фінансової діяльності. Транспорт прагне до покращення своїх показників в основному не за рахунок тиску на споживачів транспортних послуг, а за рахунок підвищення конкурентоспроможності галузі.

Для підприємств транспорту, що функціонують в умовах жорсткої конкуренції та високого рівня ризику, фінансова стабільність може бути забезпечена формуванням конкурентного статусу, який передбачає ефективне використання виробничого (техніко-технологічного), ресурсного (включно з кадровим), фінансового та майнового потенціалу. У цьому випадку під конкурентним статусом підприємства транспорту розуміють усі його можливості відповідати вимогам конкурентного ринку порівняно з іншими представленими на ньому підприємствами.

Всі види потенціалів транспортних підприємств доцільно розглядати як економіко-організаційну передумову до формування конкурентного статусу залізничного транспорту у цілому.

Якщо розглядати конкуренцію як змагання за завоювання нових ринкових позицій або відступ на існуючі ринкової позиції, то очевидно, що вона стимулює підвищення ефективності діяльності перевізників, зростання продуктивності праці та вимагає адаптації й оновлення матеріально-технічної бази транспорту. Конкурентний тиск може викликати зміни на ринку. Його існування можливе між різними операторами в одному транспортному секторі, між групами операторів та між окремими видами транспорту.

Вільний доступ до транспортного ринку знаменує початок конкуренції. При обмеженому доступі можна організувати конкуренцію на ринку через механізм надання прав на обслуговування окремих маршрутів, цілої мережі або здійснення окремих операцій, як, наприклад, підпорядкування оператору-монополісту.

Розвиток ефективної конкуренції залежить насамперед від існування незалежних підприємств, здатних конкурувати. Їх створення потребує низки послідовних дій, які включають такі кроки:

- горизонтальний поділ на відокремлені структури. За наявності невеликої економії від масштабу виробництва та повного усунення перешкод щодо вступу на ринок, приватизація активів, які безпосередньо не пов'язані з оперативною діяльністю, виявилася на практиці якнайкращою процедурою;

- при існуванні істотної економії від масштабу конкурентний тиск може бути впроваджено через вертикальний поділ структур;

- за наявності можливого потенціалу конкуренції необхідні її мобілізація та використання;

- приватизація монопольних структур. Вільний ринковий доступ не може примусити монополії, які реалізують економію від масштабу, конкурувати. Їх існування призвело б до банкрутства приватних конкурентів, тому приватний капітал відмовляється працювати в секторах з великою економією масштабу.

Потужність конкурентного ринкового тиску, який може бути застосовано в транспортному секторі, залежить від ступеня регулювання з боку держави, а також від форми залучення приватного капіталу.

Приватний сектор може бути задіяний у здійсненні послуг з перевезень у різних формах, які можна об'єднати в три загальні групи (рис. 12.1).

Можливість підвищення ефективності управління активами в транспортному секторі надають так звані договори управління. Приватний оператор укладає договір на управління державними активами для досягнення цілі, визначеної державою (урядом). Усі доходи та витрати, пов'язані з управлінням, покриваються державою. Перевагою таких форм управління є: використовуються зовнішній управлінський досвід і потенціал; формалізуються вимоги щодо управління. Недоліком застосування договорів управління є те, що підприємство залишається монополічним виробником послуг з традиційно характерними організаційними формуваннями, на які через договори управління досить складно впливати.

Альтернативною формою залучення приватного капіталу та підприємництва є лізинг, при якому наймач сплачує визначену плату за використання даного активу та з доходу, отриманого при здійсненні діяльності, пов'язаної з використанням цього активу.

Приватний капітал та ініціатива можуть бути ангажованими й через створення системної концесії. Різницею між системною концесією та договором управління є те, що концесіонери отримують усі прибутки, покривають витрати та мають більше свободи у визначенні ринкової стратегії. Системні концесії, зазвичай, призначені для довгострокового терміну – 20 років. Власність на активи залишається державною, але контроль якості та регулювання цін здійснюється не державою.

Ця форма (системні концесії) залучення приватного сектора дійсно дає можливість оператору виявляти ініціативу щодо отримання прибутків, але тривалий час дії такої форми призводить до генерування монополістичної влади над сектором і не створює істотних передумов для зменшення витрат.

Замість концесії деякі маршрути для перевізників на автомобільному та залізничному транспорті можуть передаватися у франчайзинг через організований конкурентний продаж (аукціон). За франчайзингу всі прибутки акумулюються на користь франчайзодавця, а всі витрати – франчайзонаймача.

Конкуренція у цьому випадку організовується на основі витрат, за яких учасники аукціону пропонують виконати (надати) послуги. Оплату за договірний період визначають на базі офертних витрат. На практиці франчайзинг може бути використаний у транспортній галузі при всіх тарифних системах, де прибутки збираються на користь франчайзодавця. Така форма франчайзингу спроможна генерувати конкуренцію та значно зменшувати оперативні витрати, але її недоліком є те, що вона не стимулює операторів збільшувати заявлений рівень прибутків.

Найбільша участь приватного капіталу формується тоді, коли останній має повну свободу дій у транспортному секторі як власник усіх активів та несе повний ризик, здійснюючи діяльність як торгове підприємство. Такий вільний доступ, який надає найбільшого стимулу приватній ініціативі, і є придатним для всіх секторів, у яких не існує обмежень щодо обсягів і нема позааукціонних цілей, які може ставити уряд. Такими секторами є міжміські пасажирські та таксомоторні перевезення. Щодо інших секторів – залізничного, авіаційного та морського транспорту, то застосування вільного доступу в сектор залежить від ініціатив уряду щодо підтримки національного перевізника із стратегічних міркувань.

У цілому регулювання конкуренції на транспортному ринку України здійснюється на основі законодавства. Користування залізничними коліями, диспетчерськими службами, вокзалами та іншими об'єктами інфраструктури, що забезпечують рух залізничного транспорту загального користування, а також внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів і вантажів залізничним транспортом відповідно до статей 5 і 6 Закону України „Про природні монополії”, віднесено до сфери діяльності суб'єктів природної монополії та суміжних ринків за участю суб'єктів природної монополії. Природну монополію на залізничному транспорті України ілюструє схема на рис. 12.2.

Що стосується інших видів транспорту, то до сфер діяльності суб'єктів природних монополій віднесено лише спеціалізовані послуги транспортних терміналів, портів, аеропортів. Предметом регулювання діяльності суб'єктів природних монополій згідно зі статтею 8 Закону України є ціни (тарифи) на товари, що виробляються суб'єктами природних монополій; доступ споживачів до товарів, що виробляються суб'єктами природних монополій; інші умови здійснення підприємницької діяльності у випадках, передбачених законодавством.

На транспортному ринку конкуренція відбувається між різними видами транспорту (міжгалузєва); між компаніями, що займаються перевезеннями одним видом транспорту (внутрішньогалузєва); на міжнародному ринку (міжнародна).

Питання міжгалузєвої конкуренції є найбільш вивченими. Внутрішньогалузєва конкуренція на транспорті отримує розвиток за умови, якщо на транспортному ринку з'являться приватні компанії-перевізники. Міжнародна конкуренція у наш час обмежується боротьбою за залучення транзитних вантажопотоків на територію держави.

12.2. Формування конкурентних переваг транспортного підприємства

В епоху загальної глобалізації і міжнародної інтеграції внаслідок об'єктивних тенденцій поглиблення конкуренції все більшого значення для комерційного успіху кожного підприємства набуває його спроможність утримувати набуті та завойовувати нові позиції на ринку, тобто вести конкурентну боротьбу. Це виступає універсальною вимогою, що висувається відкритою господарюючою системою до будь-якого національного суб'єкта. Бути конкурентним означає забезпечувати споживчі, якісні, цінові характеристики товарів та послуг на світовому рівні незалежно від місця їх реалізації – внутрішній чи зовнішній ринок.

Для визначення внутрішніх можливостей та факторів зовнішнього середовища можливо використовувати такий

механізм формування конкурентних переваг транспортних підприємств, що включає у себе сукупність узгоджених між собою організаційно-економічних прийомів, які дозволяють ідентифікувати стан внутрішнього середовища, забезпечувати розвиток ключових переваг та сприяють забезпеченню конкурентних переваг транспортних підприємств в умовах негативного впливу факторів зовнішнього середовища (рис. 12.3).



Рис. 12.3. Механізм формування конкурентних переваг транспортних підприємств

Для реалізації задачі підвищення й утримання високої конкурентної позиції необхідне формування певного набору конкурентних переваг. Процес виявлення і формування

конкурентних переваг з метою досягнення максимального ефекту за їх використання називається управлінням конкурентними перевагами.

На ринку вантажних перевезень конкуренція розвивається, перш за все, у високодохідних сегментах, що викликає ризик скорочення дохідної бази. Тому сформовані конкурентні переваги повинні бути спрямовані на збереження і розширення клієнтської бази, особливо у сегменті високодохідних вантажних перевезень.

Конкурентні переваги на ринку збуту доцільно сформувані як за видами діяльності, так і за напрямками конкуренції. Одним з основних факторів, які впливають на формування і розвиток конкурентних переваг підприємства, є характер і структура споживчого попиту. Величина попиту на внутрішньому ринку сприяє розвитку тих галузей (сфер діяльності) та підприємств, в яких можуть бути реалізовані ефект масштабу при масовому споживанні існуючих товарів (послуг) або зниженні витрат по мірі освоєння нового продукту.

На транспортному ринку попит має саме масовий характер. В умовах помітного посилення ролі імпорту попит все більше орієнтується на загальносвітові стандарти споживання і обслуговування, індивідуалізується, постійно підвищує рівень вимог до цінових та якісних характеристик товарів і послуг. Користувачі транспортних послуг теж вимагають усе більшої якості їх обслуговування, особливо в умовах періодичного підвищення тарифів на перевезення і цін на супроводжувальні сервісні послуги. Під час посилення конкурентної боротьби стають чіткіше помітними слабкі та сильні сторони підприємств; при цьому виграють ті з них, які мають у своєму розпорядженні більш конкурентні переваги – передусім по відношенню до споживача.

На міжнародному ринку транспортних послуг у сфері вантажних перевезень конкурентні переваги будуються в основному на підвищенні якості транспортних послуг та зниженні сукупних транспортних витрат у вантажовласників. Можна виокремити декілька основних напрямів діяльності, що дозволять формувати конкурентні переваги: правове забезпечення перевізного процесу (уніфікація

супроводжувальних документів, спрощення прикордонних процедур, впровадження електронного документообігу); тарифне регулювання (створення наскрізної тарифної ставки); логістичні технології; розвиток контейнерних і контрейлерних перевезень.

Для збільшення прибутку, розширення клієнтської бази на ринку транспортних послуг особливу увагу слід приділяти питанням забезпечення якості. Традиційно показники якості на транспорті поділяються на показники якості транспортного обслуговування, що характеризують задоволеність клієнта наданою послугою, та показники якості експлуатаційної роботи, що характеризують ефективність використання рухомого складу та інфраструктури самим перевізником. Покращення якості транспортного обслуговування призводить до збільшення клієнтської бази (зростання доходів), а підвищення якості експлуатаційної роботи сприяє оптимізації витрат (зниженню собівартості).

При формуванні конкурентних переваг підприємства слід враховувати, що воно вступає у конкурентну боротьбу не тільки за споживача продукції, але й за постачальників ресурсів, необхідних для її діяльності. Поставка неякісних ресурсів може призвести до невиконання перевізником зобов'язань за терміном доставки вантажу, тому виникає необхідність слідкування за якістю залучуваних ресурсів, яке відображає технічні й економічні характеристики продукції, що постачається на транспорт з інших галузей економіки. Це саме стосується і продукції, що виготовляється на підприємствах транспорту для забезпечення перевізного процесу за умови дотримання терміну поставки чи виконання робіт (надання послуг) та відповідного післяпродажного обслуговування. При цьому під економічними характеристиками розуміється дотримання оптимального співвідношення „ціна/якість” продукції, яка постачається (наданої послуги), і відповідність її економічним цілям транспорту.

Велику роль у діяльності транспортних підприємств, як і будь-яких інших, відіграють кваліфіковані кадри. У наш час персонал формує не тільки вартість підприємства, але й визначає її конкурентні переваги на ринку транспортної продукції та сприяє підвищенню ефективності роботи, тобто кадри є

стратегічним ресурсом компанії. Окрім обсягу заробітної плати, робітників частіше цікавлять соціальні пільги, які може надати роботодавець. У цій сфері у підприємств залізничного транспорту є певні конкурентні переваги, до яких слід віднести медичне обслуговування, житлове забезпечення та інші соціальні заходи.

До факторів, що забезпечують конкурентні переваги у транспортній галузі, також слід віднести їх забезпеченість основними фондами: рухомим складом й інфраструктурними об'єктами. У цілому знос основних фондів на транспорті складає більш ніж 60%. Потреба у рухомому складі є дуже високою, задовольнянню якої заважають недостатність інвестиційних ресурсів та обмежені виробничі можливості транспортного машинобудування. Недостатня кількість рухомого складу може призвести будь-яке транспортне підприємство до втрати конкурентних позицій і зниження його конкурентного статусу.

Для формування конкурентних переваг транспортного підприємства на ринку транспортних послуг особливу увагу слід приділити зростаючій загрозі з боку конкурентів на транспорті. Головним конкурентом залізничного транспорту є автомобільний транспорт, частка якого в загальному обсязі перевезень вантажів з року в рік збільшується. Автомобільний транспорт захопив частку ринку транспортних послуг у приміському перевезенні пасажирів, пропонуючи пасажирам низку відчутних для них переваг порівняно навіть з найдешевшим у країні видом транспорту – залізничним, та невеликих відправлень вантажів на близьку й далеку відстань за рахунок якості, швидкості перевезень, відсутності подвійної перевалки вантажів, рівня комфортності та інше. Це призводить до того, що пасажиропотік на автомобільному транспорті зростає більш швидкими темпами, ніж на залізничному, а головною конкурентною перевагою на залізничному транспорті залишається вартість перевізної послуги. Не дивлячись на те, що дальність перевезень вантажів залізничним транспортом складає в середньому 497 км, а автомобільним відповідно – 31 км, вантажообіг автомобільних перевезень стрімко нарощується, випереджаючи за період 2002-2009 рр. темпи зростання вантажообігу залізничного транспорту майже в 3 рази. У 2009 р. частка залізничного транспорту у здійсненні вантажних і пасажирських перевезень склала

відповідно 56,2 і 5,9 %, автомобільного – 20,1 і 55,2 %.

Для характеристики будь-якого транспорту як об'єкта конкурентної боротьби слід розглянути його конкурентні переваги та обмеження: поточні та стратегічні.

У наш час залізничний транспорт України має конкурентні переваги та обмеження, наведені на рис. 12.4.



Рис. 12.4. Конкурентні переваги й обмеження залізничного транспорту

Автомобільний транспорт також має певні конкурентні переваги й обмеження. Конкурентні переваги та обмеження автомобільного транспорту наведено на рис. 12.5.



Рис. 12.5. Конкурентні переваги та обмеження автомобільного транспорту

Отже, за відсутності відповідної нормативно-довідкової інформації і достатнього часу на здійснення техніко-економічних розрахунків щодо конкретних умов перевезення постачальник (відправник вантажу), здійснюючи вибір того або іншого виду транспорту в реальному масштабі часу, може ґрунтуватися на аналізі характерних рис видів транспорту.

12.3. Інструменти визначення конкурентоспроможності видів транспорту

Процедура визначення конкурентоспроможності об'єктів (шляхів сполучення, термінальних споруд і пристроїв, рухомого складу) різних видів транспорту (процедура вибору виду транспорту) повинна здійснюватися дотриманням сукупності таких визначальних принципів.

1. Принцип пріоритетності транспортування серед операцій логістичної системи. Узагальнені кількісні, якісні, часові та вартісні параметри матеріальних потоків визначаються конкретними договорами поставки (купівлі-продажу). Однак їх конкретизація відбувається у сфері транспортної логістики. Ключова роль транспортування у логістиці пояснюється не тільки великою питомою вагою транспортних витрат у загальних логістичних витратах, але й тим, що без транспортування неможливе само існування матеріального потоку. Тим більше, що транспортування вважається найважливішою операцією будь-якої логістичної системи з таких причин:

- величина транспортних витрат безпосередньо залежить від місцезнаходження заводів, фірм, товарних складів, постачальників і споживачів;

- вид використовуваного транспорту впливає на розміри товарно-матеріальних запасів. Високошвидкісні дороги транспортні засоби потребують меншої кількості товарно-матеріальних запасів біля місцезнаходження споживачів;

- обраний вид транспорту визначає вимоги до тари, а клас вантажу диктує вибір способу пакування;

- обрані вантажні транспортні засоби визначають вид навантажувально-розвантажувального обладнання, а також тип та облаштування навантажувально-розвантажувальних площадок й естакад;

- максимально можлива консолідація вантажів для загальних пунктів доставки дозволяє компанії виділяти більше вантажу власним перевізникам і вигравати на знижках за великі перевезення вантажів;

- вибір постачальників вантажного перевізника визначається

цілями обслуговування споживачів.

2. Принцип необхідності розглядання декількох варіантів транспортування. Концептуальні положення логістики – доставка продукції потрібної кількості, якості у визначений термін при мінімальних витратах – обумовлюють ряд проблем вибору за відповідними напрямками. Прийняття правильного рішення за кожним аспектом управління матеріальними потоками з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків, що впливають на кінцевий результат, є основою оптимізації логістичних процесів. Реалізація наведених положень значною мірою залежить від транспортної логістики, яка за кожним з них пропонує ряд альтернативних рішень. Вибір варіантів повинен враховувати комплексну оцінку наслідків у ланцюгу прийнятих рішень.

3. Принцип взаємозв'язку взаємозалежності вибору виду транспорту з іншими задачами логістики. Однією з основних проблем вибору в логістиці є вибір транспорту для просування матеріальних потоків за логістичними каналами. Ця задача повинна розв'язуватися у взаємозв'язку з іншими задачами логістики, наприклад: створення і підтримання оптимального рівня запасів; вибір виду пакування; вибір форми поставок; розроблення найбільш ефективної стратегії та комплексу тактичних прийомів тощо.

4. Принцип урахування множинності задач транспортної макрологістики. Транспорт являє собою важливу ланку логістичної системи. Він повинен володіти рядом необхідних властивостей і задовольняти певні вимоги. Перш за все транспорт повинен бути достатньо гнучким, щоб забезпечувати перевізний процес, який щодня коректується; гарантувати часту та цілодобову доставку вантажів у віддалені пункти; надійно обслуговувати клієнтуру з метою запобігання припиненню роботи підприємств або дефіциту в замовника. Одночасно транспорт повинен володіти спроможністю перевозити невеликі партії вантажів через короткі інтервали часу відповідно до змінюваних запитів користувачів та умов дрібносерійного виробництва.

Таким чином, для транспортної логістики як сфери економічної діяльності характерні такі основні задачі:

- створення транспортних систем, у тому числі створення транспортних коридорів і транспортних ланцюгів;
- спільне планування транспортних процесів на різних видах транспорту (у випадку змішаних перевезень), а також зі складськими та виробничими процесами;
- забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу;
- вибір виду і типу транспортного засобу;
- визначення раціональних маршрутів доставки.

5. Принцип урахування множинності задач транспортної мікрологістики. Транспортний сервіс у сучасних умовах включає в себе не тільки власне перевезення вантажів від постачальника до споживача, але й велику кількість експедиторських, інформаційних і трансакційних операцій, послуг з вантажопереробки, страхування, охорони тощо. Тому транспортування можна визначити як логістичну функцію, пов'язану з переміщенням матеріального потоку певним транспортним засобом у логістичному ланцюгу (каналі, мережі), який складається з множини логістичних операцій (експедирування, вантажопереробки, пакування, передачі прав власності на вантаж, страхування тощо).

Управління транспортуванням на фірмі як споживачі транспортних послуг складається з декількох основних етапів:

- вибір способу транспортування;
- вибір виду транспорту і транспортного засобу;
- вибір перевізника і логістичних партнерів з транспортування;
- оптимізація параметрів транспортного процесу.

6. Принцип виключного використання у сфері обертання публічного транспорту. Транспорт загального користування (публічний транспорт) і є транспортом сфери обертання, який переміщує різні види продукції між виробниками і споживачами. Тільки він може розглядатися у якості специфічної, як правило, комерційної та самотійної сфери матеріального виробництва.

7. Принцип розподілення транспорту на самотійні види (галузі). У складі транспорту загального користування виокремлюють залізничний, морський, річковий, автомобільний і трубопровідний (магістральний) види транспорту. Оскільки

об'єктом транспортування можуть бути не тільки люди та предмети, але й енергія (еквівалентна певній кількості палива), то іноді до транспорту загального користування відносять газопроводи й лінії електропередач.

8. Принцип використання вичерпаної сукупності параметрів. Кожен вид транспорту володіє характерними для нього техніко-економічними й іншими особливостями, які можуть бути охарактеризовані вичерпаною сукупністю показників (параметрів), які є істотними в економічному, логістичному та управлінському аспектах. Ці показники умовно можна об'єднати в три групи:

- техніко-експлуатаційні – пропускна та провізна спроможність комунікацій, швидкість доставки вантажів, регулярність перевезень, безпека руху та ін.;

- натурально-речові – трудомісткість на одиницю транспортної продукції, питома потреба у паливі й енергії (енергоємність), потреба в металі (металомісткість) та інших матеріалах (матеріаломісткість);

- вартісні – поточні експлуатаційні витрати (собівартість перевезень), необхідні капіталовкладення й обігові кошти (з урахуванням вантажів, що знаходяться у процесі перевезення), втрати та інші виробничі витрати, пов'язані з втратою, псуванням або пошкодженням вантажів у процесі перевезення.

9. Принцип розходження умов поточного та стратегічного вибору. Проблема вибору способів доставки вантажів і переміщення пасажирів є однією з головних і при створенні, і при функціонуванні виробничо-економічних систем і населених пунктів у державі. При цьому слід розрізняти два типи такого вибору (відповідно розрізняється й облік витрат на доставку вантажів та переміщення пасажирів):

- поточні (тактичні), коли споживачі транспортних послуг обирають з існуючих об'єктів, що належать до того чи іншого виду транспорту. У поточних умовах при виборі каналів товароруху або поїздки пасажирів враховують тарифні плати за перевізні й інші послуги;

- перспективні (стратегічні), коли, окрім вартості транспортних послуг, слід враховувати можливості модернізації та розвитку існуючих і створення нових об'єктів того чи іншого

виду транспорту, тобто відповідні капіталовкладення (інвестиції).

При цьому в обох випадках, окрім ціни перевезення, приймають до уваги дальність, термін і швидкість доставки, універсальність і продуктивність транспорту, рівень збереженості вантажів і безпечності перевезень, комплексність і комфортабельність транспортного обслуговування клієнтів та інші показники.

10. Принцип розширення можливості вибору. На практиці вибір виду транспорту найчастіше обмежений географічним положенням об'єктів, особливо у сфері вантажних перевезень. У період структурної перебудови економіки та значних змін в обсягах і географії перевезень є істотні можливості їх розширення. Це може істотно вплинути на розвиток транспортно-дорожнього комплексу держави. Так, помітно зросла конкуренція між залізничним і автомобільним транспортом при вантажних перевезеннях не тільки на короткі, але й на середні і навіть дальні відстані. Зростає конкуренція між залізницями і повітряним транспортом при перевезенні пасажирів. Посилюється конкуренція у приміському і місцевому сполученні між залізницями й автомобільним транспортом. Це стимулює пошук нових інтермодальних технологій, підвищення якості транспортного обслуговування споживачів транспортних послуг, використання принципів логістики та маркетингу в організації перевезень. Відповідно підвищуються і можливості вибору видів транспорту з урахуванням техніко-економічних особливостей та конкурентоспроможності транспортних послуг кожного з них.

11. Принцип закріплення права вибору за споживачами транспортних послуг. Цей принцип полягає у тому, що вибір виду транспорту або способу переміщення роблять власне споживачі транспортних послуг порівняно з централізованим їх розподіленням у сфері вантажних перевезень за видами транспорту, що раніше існувало. Це означає, що робітники транспорту повинні навчитися продавати (а не розподіляти) транспортні послуги на відповідному ринку. Сучасне транспортування вантажів істотно змінилося з розвитком ринкових відносин від галузі, прирівняної до виробничих сфер економіки, до сфери послуг – транспортного сервісу. З позицій споживачів транспортний сервіс повинен забезпечити доставку

вантажів обумовленої якості у визначене місце та час з мінімальними витратами. Тому споживачі транспортних послуг обирають такі види транспорту та способи транспортування, які б забезпечували найвищу якість логістичного сервісу.

12. Принцип першочергового врахування витрат споживачів. Основним критерієм вибору виду транспорту є витрати споживачів на транспортні послуги. Додатковими критеріями (у деяких випадках вирішальними) можуть бути мінімальний термін переміщення, надійність, безпечність, збереженість, екологічність перевезення й інші показники.

13. Принцип порівнянності вартісних і натуральних показників. Даний принцип полягає у забезпеченні порівнянності вартісних і натуральних параметрів (показників) порівнюваних варіантів перевезень. При цьому порівнюються всі елементи витрат на всьому шляху переміщення вантажу від складу відправника до складу отримувача („від дверей до дверей”) або слідування пасажирів „від будинка до будинка”, включаючи можливі проміжні перевалки вантажів чи пересадки пасажирів на інші види транспорту. Для цього необхідно привести до порівняного вигляду різниці у структурі витрат за видами транспорту й операціями перевізного процесу. Розрахунки за варіантами слід виконувати для однакового обсягу перевезень між одними та тими самими пунктами переміщення.

14. Принцип забезпечення достовірної і достатньої інформованості споживачів. Такий принцип полягає у забезпеченні достовірної і достатньої інформованості споживачів транспортних послуг власне через рекламу щодо місткості, якості та вартості цих послуг за сприяння гарної експедиторської служби з обслуговування клієнтів, розвитку маркетингових підходів у роботі транспортних підприємств. Об’єктивна інформація щодо транспортних послуг дозволяє споживачам проводити порівнювальні розрахунки з оптимізації своїх витрат на транспорт, раціоналізувати перевезення й ефективно розміщати замовлення, визначати найбільш вигідні ринки збуту власної продукції та управляти транспортною складовою у ціні товарів і послуг.

15. Принцип урахування конкурентоспроможності транспортних послуг. В умовах ринкової економіки

найважливішим загальним принципом вибору виду транспорту є врахування конкурентоспроможності транспортних послуг того чи іншого варіанту перевезення. У зв'язку з цим при виборі каналів товароруху недостатньо порівняння тільки витрат на перевезення. Необхідно враховувати якість транспортного обслуговування споживачів транспортних послуг, рівні безпеки й екологічності транспорту, вигоди споживачів від використання інтермодальних технологій перевезень (позатранспортний економічний і соціальний ефект) та ін. Велике значення також має форма власності порівнюваних транспортних засобів, система страхування перевезень і банківського обслуговування клієнтури. На вибір виду транспорту значно впливають також міжгалузеві транспортні відносини, що склалися між транспортом і вантажовласниками у рамках фінансово-промислових груп та на регіональному рівні.

16. Принцип пріоритетності думки споживача. Як правило, покупець бажає точно визначити, яким чином потрібно перевозити придбаний товар; це законне право покупця. Якщо покупець раніше отримував послуги вищої якості від певного перевізника, то в подальшому він надаватиме перевагу саме тому перевізнику.

З одного боку, покупець більш зацікавлений у тому, щоб постачальник (перевізник) виконував свої обіцянки (поставки за розкладом) та забезпечував перевезення без псування товарів. З іншого боку, якщо покупець володіє відносно невеликими знаннями в області перевезень, а постачальник має досвідчених спеціалістів у цій області, то було б більш доцільно покластися на думку постачальника у питанні вибору перевізника і маршруту. Крім того, за умови дефіциту транспортних засобів (залізничних вагонів, вантажівок або водіїв) постачальник може володіти кращою інформацією щодо місцевої ситуації та рішень, які принесуть оптимальні результати. І якщо товар, який підлягає перевезенню, має розміри, що потребують використання спеціальних вагонів, то постачальник може опинитися у кращому становищі, володіючи інформацією щодо наявності транспортних засобів і документального забезпечення такого перевезення.

Першим кроком покупця чи постачальника є визначення виду транспорту – залізничного, автомобільного, повітряного або водного, – який найкращим чином відповідатиме вимогам

перевезення.

17. Принцип „конкурентоспроможності конкуренції”. У даному випадку розуміється принцип оцінки конкурентоспроможності одного виду транспорту порівняно з конкурентоспроможністю інших видів транспорту в рамках міжвидової (міжгалузевої) конкуренції на загальногалузевому (за участю усіх видів транспорту, які діють у державі) та світовому ринках транспортних послуг залежно від рівня внутрішньогалузевої конкуренції (на галузевому ринку послуг будь-якого одного виду транспорту).

Відомо, що властива конкурентним ринкам боротьба є саме тією рухомою силою, яка сприяє постійній боротьбі за споживачів за допомогою всіх економічних методів досягнення кращого становища на ринку. Тому слід визнати, що конкуренція на внутрішньому ринку того чи іншого виду транспорту призводить до зниження цін на послуги цього виду транспорту, підвищення їх якості та різноманітності споживчих властивостей. А це у свою чергу підвищує конкурентоспроможність відповідного виду транспорту, тобто властивість його послуг виступати на рівні з аналогічними послугами інших видів транспорту не тільки на спільному внутрішньому ринку країни, але й на світовому ринку транспортних послуг. Оцінка цієї властивості дозволяє виділити високу, середню та низьку конкурентоспроможність послуг того чи іншого виду транспорту.

18. Принцип розділення сукупності параметрів конкурентоспроможності на поточні та стратегічні. Спираючись на сформульований вище принцип розділення умов поточного і стратегічного вибору, сукупність параметрів конкурентоспроможності об'єктів (шляхів сполучення, термінальних споруд і пристроїв, рухомого складу) різних видів транспорту слід поділяти на дві групи:

- поточні параметри, які застосовуються при визначенні конкурентоспроможності існуючих об'єктів та об'єктів, що експлуатуються перевізниками зараз (шляхів сполучення, термінальних споруд і пристроїв, рухомого складу), тобто при виборі виду транспорту в реальному масштабі часу. Наприклад, забезпечувані тим чи іншим існуючим видом транспорту вартість

транспортних послуг, термін доставки, можливість доставки „від дверей до дверей”, збереженість вантажу, безпека руху рухомого складу тощо;

- стратегічні параметри, які застосовуються при визначенні перспективної конкурентоспроможності об’єктів (шляхів сполучення, термінальних споруд і пристроїв, рухомого складу) з урахуванням появи можливостей реконструкції та модернізації існуючих і будівництва або створення та придбання нових таких об’єктів. Наприклад, можливість будівництва на будь-якій сухопутній території, капіталомісткість, матеріаломісткість, енергоємність будівництва чи створення об’єктів, експлуатаційна трудомісткість галузі транспорту, рівень негативного впливу об’єктів на навколишнє середовище тощо.

19. Принцип множинності типізації параметрів визначення конкурентоспроможності. У процедурі визначення ступеня конкурентоспроможності того чи іншого виду транспорту можна застосовувати таку множинність – типи параметрів (характеристик, оцінок, розрахункових даних), наведену на рис. 12.6.

Типи параметрів конкурентоспроможності	
Поточні загально визнані якісно-індивідуальні характеристики конкурентних переваг та обмежень (техніко-економічних особливостей чи переваг та недоліків) того чи іншого виду транспорту	Стратегічні загально визнані якісно-індивідуальні характеристики конкурентних переваг та обмежень (техніко-економічних особливостей чи переваг та недоліків) того чи іншого виду транспорту
Поточні порівняльні кількісні й якісні оцінки конкурентних переваг та обмежень (техніко-економічних особливостей чи переваг та недоліків) різних видів транспорту, що узагальнено за транспортом у цілому як у галузі економіки	Стратегічні порівняльні кількісні й якісні оцінки конкурентних переваг та обмежень (техніко-економічних особливостей чи переваг та недоліків) різних видів транспорту, що узагальнено за транспортом у цілому як у галузі економіки
Поточні техніко-економічні розрахункові дані ефективності використання того чи іншого виду транспорту, виходячи з конкретних умов, які складаються у різних регіонах або напрямках	Стратегічні техніко-економічні розрахункові дані ефективності використання того чи іншого виду транспорту, виходячи з конкретних умов, які складаються у різних регіонах або напрямках

Рис. 12.6. Типи параметрів конкурентоспроможності

20. Принцип вибірного застосування типів параметрів конкурентоспроможності. У процедурі визначення ступеня конкурентоспроможності того чи іншого виду транспорту в різних умовах прийняття управлінських рішень слід застосовувати сформульовані вище відповідні типи параметрів, що є адекватними цим умовам. Наприклад, за необхідності перевезення вантажів у споживачів транспортних послуг нерідко виникають питання вибору виду транспорту в умовах, коли відсутня необхідна нормативно-довідкова інформація та коли немає можливості виконати економічне обґрунтування. У цьому випадку при розв'язанні управлінських задач організації транспортування корисно враховувати або загально визнані якісно-індивідуальні характеристики конкурентних переваг і обмежень, або порівняльні кількісні та якісні оцінки цих переваг і обмежень того чи іншого виду транспорту.

Рекомендації із застосування певного типу параметрів конкурентоспроможності слід формулювати залежно від таких видів перевезення: термінів і періодичності поставок (термінові, одиничні, тривалі, повторювані, сезонні, цілорічні); горизонту планування (випадкових перевезень, оперативних), поточного планування, перспективного планування, прогнозованих; розміру партій і роду вантажів (окремих, дрібних і великогабаритних вантажів, дрібнопартійних, великопартійних, масових вантажів) (див. рис. 12.7).

Перераховані принципи значною мірою визначають методи вибору видів транспорту, які відрізняються один від одного способами або повнотою обліку тих чи інших порівнюваних параметрів (показників) їх конкурентоспроможності.

Рішення щодо транспортування товарів впливають на витрати товароруху. Від транспортної організації, послугами якої користуватиметься фірма, залежить рівень цін на її товари, своєчасність їх доставки та стан товарів у момент їх прибуття в пункт призначення.

У кінцевому випадку всі ці фактори впливають на задоволеність покупців.

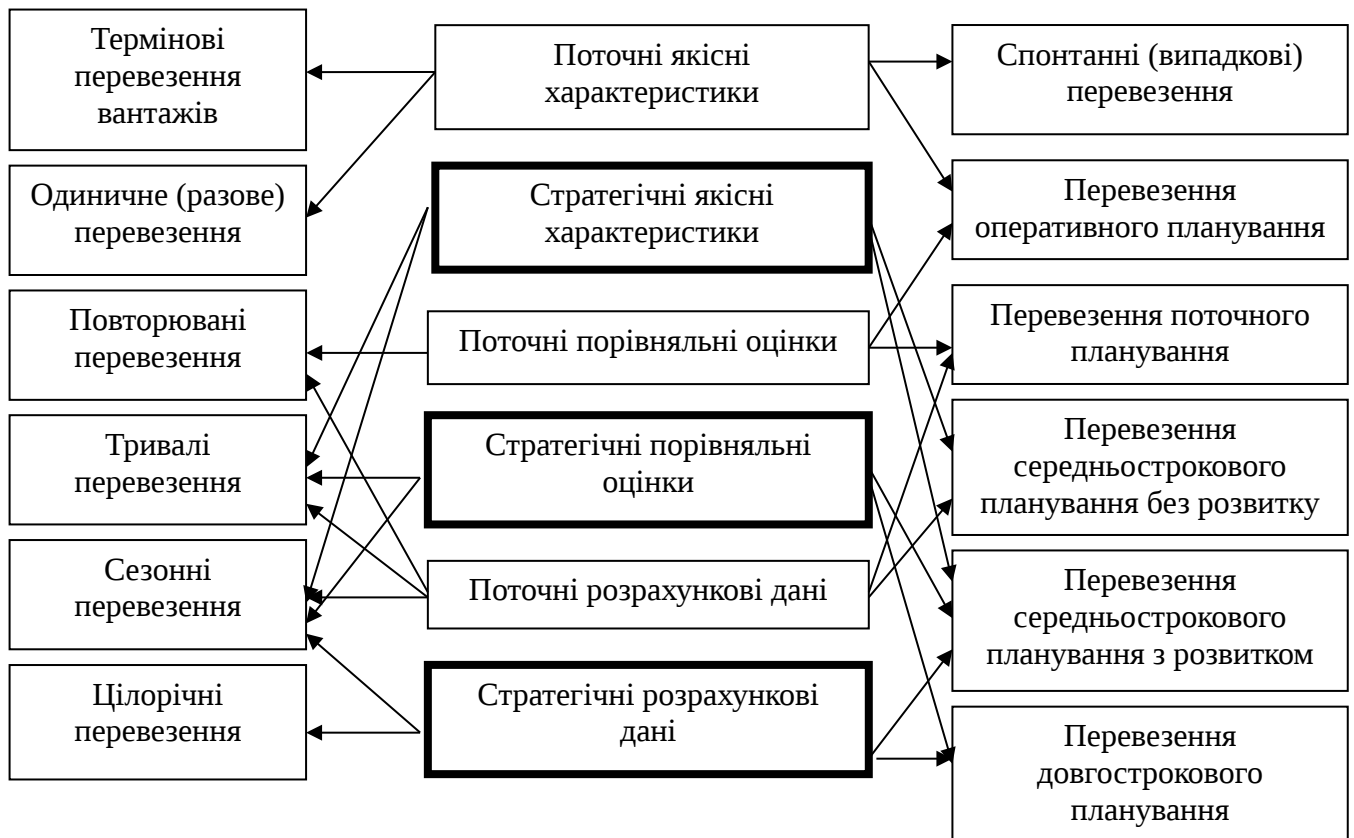


Рис. 12.7. Типи параметрів конкурентоспроможності, що застосовуються для різних варіантів перевезень

12.4. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств

Під конкурентоспроможністю транспортного підприємства слід розуміти здатність задовольняти платоспроможний попит вантажовласників і пасажирів у перевезенні визначених обсягу й якості, що дозволяє зайняти провідне місце на ринку транспортних послуг і отримати максимальний корисний ефект. Можливість транспортного підприємства конкурувати на ринку транспортних послуг в основному залежить від конкурентоспроможності їх продукції та сукупності економічних методів, що використовуються у виробничо-фінансовій діяльності. Конкурентоспроможність транспортної продукції – це сукупність характеристик перевезень, що відображають її відмінність від перевезень іншими видами транспорту (або з

використанням іншої комплексної технології переміщення) як за ступенем відповідності суспільним вимогам, так і за рівнем транспортних витрат.

Управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств розглядається як свідомий комплексний вплив на фактори конкурентоспроможності транспортної продукції для досягнення визначених цілей і задач з урахуванням оптимального сполучення ціни та якості.

У ринкових умовах можливі різні методичні підходи до управління конкурентоспроможністю: комплексний, системний, глобальний, оптимізаційний, відновлювально-еволюційний, маркетинговий, функціональний та процесний.

Комплексний підхід. При його використанні враховують економічні, технологічні, технічні, організаційні, соціальні, психологічні, екологічні, політичні, демографічні та інші аспекти управління і взаємозв'язку. Ігнорування одного з обов'язкових аспектів управління може призвести до того, що та чи інша існуюча проблема не буде повністю вирішена.

Системний підхід. У сучасній інтерпретації він поряд з методами дослідження операцій та функціонально-вартісним аналізом дозволяє підвищити організованість, якість та ефективність об'єктів, що управляються, на основі всебічної оцінки і багатоаспектного моделювання поведінки об'єкта, що досліджується. Складність управління залежить перш за все від кількості змін у системі та її оточення. Усі зміни або мають визначені закономірності, або носять випадковий характер.

Глобальний підхід. Розвиток нових інформаційних технологій дозволив значно спростити міжнародну інтеграцію та кооперацію. Сутність глобального підходу полягає у тому, що при формулюванні і вирішенні більшості проблем конкурентоспроможності великих об'єктів точка огляду повинна бути над глобальною системою, а не на рівні аналізованого об'єкта, тобто огляд повинен відповідати вимогам системності, логічності, комплексності у рамках світової спільноти.

Глобальний підхід тепер усе ширше використовується при вирішенні питань міжнародної стандартизації, методології та сертифікації, інформаційного забезпечення управління різними об'єктами, а також виконання фінансових операцій, створення,

функціонування та розвитку між- і транснаціональних корпорацій тощо.

Для ефективного використання транспорту України важливо, щоб він увійшов до єдиної трансконтинентальної транспортної системи. Необхідний подальший розвиток міжнародних транспортних коридорів для збільшення обсягів перевезень зовнішньоторговельних і транзитних вантажів.

Відповідно до сучасних вимог нормативна база взаємодії портів, залізниць, автомобільного транспорту потребує удосконалення. Вона повинна допомогти у створенні єдиного інформаційного середовища зовнішньоторговельних перевезень і логістичного управління вантажопотоками.

Оптимізаційний підхід. Його сутність полягає у переході від якісних до кількісних оцінок за допомогою методів дослідження операцій, інженерних розрахунків, статистичних методів, експертних оцінок тощо. Такий підхід реалізується також шляхом встановлення залежностей між техніко-організаційними та економічними показниками, вивчення механізму дії законів масштабу, економії часу, взаємозв'язків витрат у сферах виробництва та споживання та інше.

Відновлювально-еволюційний підхід орієнтовано на постійне поновлення виробництва об'єкта для задоволення вимог ринку транспортних послуг з найменшими (порівняно з кращим аналогом на даному ринку) сукупними витратами на одиницю корисного ефекту. Кожен вид перевезень на транспорті повинен супроводжуватися набором додаткових послуг, які надаються вантажовласнику і (або) пасажиру.

Відновлювально-еволюційний підхід характеризується:

- застосуванням випереджуючої бази порівняння при плануванні індивідуальних показників якості та ресурсомісткості поновлюваного об'єкта (бази, яка відповідає сучасним досягненням науково-технічного прогресу, а також задовольняє вимоги споживачів не на момент планування або розроблення об'єкта, а на момент придбання об'єкта споживачем);

- забезпеченням, по можливості, пропорційного за якістю і кількістю розвитку елементів зовнішнього середовища, пов'язаного з системою забезпечення конкурентоспроможності (макросередовища, інфраструктури регіону, мікросередовища організації).

Маркетинговий підхід передбачає при розв'язанні задач орієнтацію підсистеми, що управляє, на споживача. Наприклад, вибір стратегії транспортного підприємства повинен здійснюватися на основі аналізу існуючих і прогнозування майбутніх стратегічних потреб у даному транспортному ринку, аналізу конкурентоспроможності видів перевезень і технологій (власних і конкурентів), прогнозування конкурентних переваг і механізму дії закону конкуренції. Маркетинговий підхід слід використовувати при розв'язанні будь-якої задачі у будь-якому підрозділі підприємства.

При застосуванні цього підходу на транспорті пріоритетними є такі критерії управління: покращення якості експлуатаційної роботи, транспортного обслуговування вантажовласників і пасажирів відповідно до потреб споживачів; економія ресурсів споживачів; економія витрат при здійсненні перевезень за рахунок реалізації досягнень науково-технічного прогресу, удосконалення системі менеджменту.

Функціональний підхід. Його особливість полягає у тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконати для її задоволення. Після встановлення функцій створюється декілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій та обирається той з них, що потребує мінімуму сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту. Інструментом застосування такого підходу є функціонально-вартісний аналіз.

Під час застосування функціонального підходу абстрагуються від існуючих об'єктів, що виконують подібні функції. Творці нових об'єктів, що задовольняють вимоги споживачів, шукають повністю нові технічні рішення для виконання існуючих або майбутніх (потенційних) потреб. Цей підхід повинен використовуватися у сукупності з іншими підходами, перш за все з системним, відновлювально-еволюційним, маркетинговим.

Процесний підхід розглядає функції управління конкурентоспроможністю у ланцюгу безперервних взаємопов'язаних дій зі стратегічного маркетингу, планування, організації, обліку та контролю, мотивації, регулювання. Не випадково процес розпочинається зі стратегічного маркетингу.

Саме за ним відбувається прогнозування нормативів конкурентоспроможності та формування ринкової стратегії, стратегії підвищення якості транспортного обслуговування вантажовласників і пасажирів, забезпечення вимог з безпеки, ресурсозбереження та комплексного розвитку підприємства.

Механізм управління конкурентоспроможністю на транспортному ринку включає у себе декілька етапів (див. рис. 12.8).

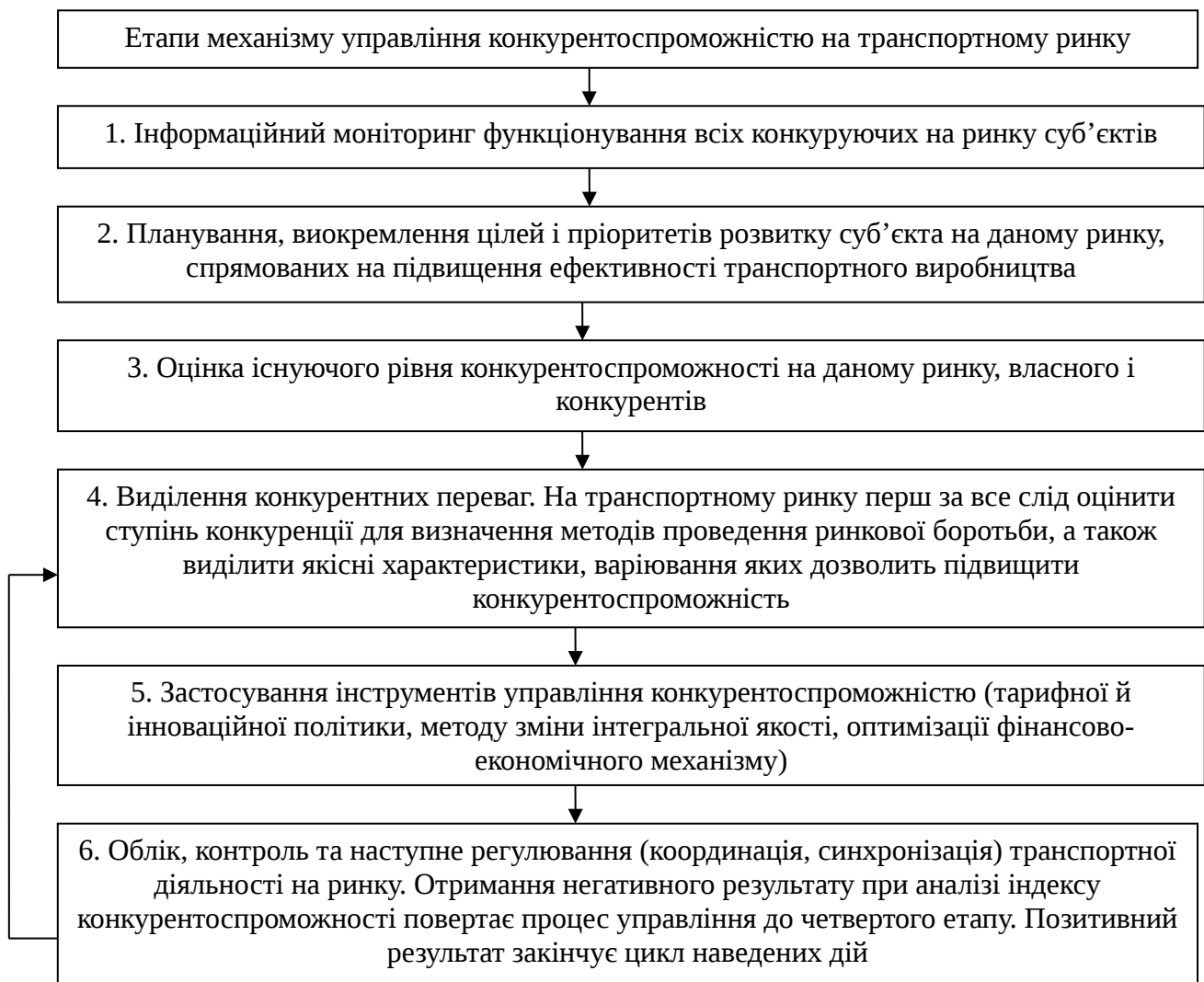


Рис. 12.8. Етапи механізму управління конкурентоспроможністю на транспортному ринку

Розглянуті підходи до управління конкурентоспроможністю можна застосовувати паралельно, оскільки вони не дублюють, а доповнюють один одного. Використання різних поєднань у підходах є доцільним, оскільки така своєрідна диверсифікація дає змогу посилити позиції підприємства в умовах зростаючої конкуренції на ринку транспортних послуг.

12.5. Оцінка конкурентоспроможності підприємств транспорту та їх продукції

На конкурентоспроможність транспортних підприємств та їх продукції впливають такі групи факторів:

- споживча якість транспортної продукції;
- поточні витрати на реалізацію перевізного процесу;
- перспективність ринку перевезень (кількість конкурентів і обсяги перевізної роботи, динаміка попиту на перевезення);
- економіко-технологічний потенціал підприємства і перспективи його розвитку.

Для оцінки споживчої якості транспортної продукції використовуються такі показники, як швидкість і термін доставки, збереженість, безпека, регулярність і своєчасність перевезень. На ринку транспортних послуг основними конкурентами залізничного транспорту виступають автомобільний, річковий, морський і повітряний види транспорту, при цьому попит, тарифи, якісні характеристики, обсяги перевезень у динаміці є параметрами оцінки конкурентоспроможності перевезень.

Аналіз конкурентоспроможності може здійснюватися як у якісному, так і в кількісному аспектах. Кількісні параметри конкурентоспроможності визначаються часткою ринку підприємства.

Якісна оцінка конкурентоспроможності визначається шляхом розрахунку індексу конкурентоспроможності. Індекс конкурентоспроможності може бути розрахований виходячи зі співвідношення доходів, отриманих виробником, і його витрат. Таким чином, конкурентоспроможність i -го підприємства E_i

можна визначити за формулою

$$E_i = I_i \times d_i, \quad (12.1)$$

де I_i – індекс конкурентоспроможності i -го підприємства;
 d_i – частка ринку i -го підприємства.

Конкурентоспроможність тим вище, чим більшу частку займає на ринку підприємство і чим вище індекс його конкурентоспроможності. Низький рівень конкурентоспроможності відповідно обумовлений низькою прибутковістю підприємства і незначною часткою ринку.

При оцінці конкурентоспроможності перевезень необхідно враховувати економіко-технологічний потенціал підприємств, який характеризує їхнє майнове забезпечення, рівень продуктивності праці, інноваційну складову та ефективне управління. Для комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності необхідно брати до уваги ступінь задоволення споживача якісними характеристиками перевезень, собівартість перевезень порівняно з конкурентами та економіко-технологічний потенціал порівняно з потенціалом конкурентів.

Конкурентоспроможність перевезень розраховується як сукупність параметрів, що характеризують відмінності від конкурентів за ступенем відповідності конкретній загальній потребі як у натуральному, так і у вартісному вираженні, а також як необхідний рівень витрат на її задоволення. У зв'язку з цим конкурентоспроможність перевезень повинна містити кількісну характеристику ступеня корисності перевезень для клієнтів та їх порівняльні витрати при виконанні перевезень іншими видами транспорту. Показник конкурентоспроможності перевезень K_i розраховується за формулою

$$K_i = K_i^3 \times K_i^c \times K_i^{emn}, \quad (12.2)$$

де K_i^3 – коефіцієнт конкурентоспроможності транспортного підприємства по ступеню задоволення запитів споживачів за рівнем якості;
 K_i^c – коефіцієнт конкурентоспроможності транспортного підприємства по величині собівартості перевезень;

K_i^{emn} – коефіцієнт конкурентоспроможності транспортного підприємства по фактору перспективного економіко-технологічного потенціалу підприємства.

Коефіцієнт конкурентоспроможності транспортного підприємства по ступеню задоволення запитів споживачів за рівнем якості K_i^3 визначається за формулою

$$K_i^3 = \sum_{i=1}^n y_i^3 \times b_i^3, \quad (12.3)$$

де y_i^3 – фактор конкурентоспроможності i -го параметра якості по ступеню задоволення очікування споживачів;

b_i^3 – коефіцієнт вагомості i -го параметра якості у загальному наборі якісних характеристик.

Коефіцієнт конкурентоспроможності транспортного підприємства по величині собівартості перевезень K_i^c розраховується за формулою

$$K_i^c = \sum_{i=1}^n y_i^c \times b_i^c, \quad (12.4)$$

де y_i^c – фактор конкурентоспроможності i -го параметра якості за величиною витрат виробництва;

b_i^c – коефіцієнт вагомості i -го параметра якості у загальному наборі витрат.

Коефіцієнт конкурентоспроможності транспортного підприємства по розвитку і перспективністю економіко-технологічного потенціалу підприємства можна визначити за формулою

$$K_i^{emn} = \sum_{i=1}^n y_i^{emn} \times b_i^{emn}, \quad (12.5)$$

де y_i^{emn} – фактор конкурентоспроможності i -го параметра якості

по рівню економічного потенціалу;
 b_i^{emn} – коефіцієнт вагомості i -го параметра вартісної оцінки економіко-технологічного потенціалу.

Параметричні значення по факторам якості, собівартості і економіко-технологічного потенціалу визначаються як відношення окремого i -го параметра підприємства (продукту), яке оцінюється, до величини відповідного значення параметра в аналога конкурента.

Коефіцієнти вагомості параметрів визначаються на основі експертного аналізу і відрізняються залежно від ринкової ситуації і обраних конкурентних стратегій.

Послідовність оцінки конкурентоспроможності продукції транспортних підприємств наведена на рис. 12.9.

Оцінка конкурентоспроможності потребує обґрунтованого підходу до оцінки діючих і потенційних конкурентів. Відомі два підходи до виявлення конкурентів. Перший підхід пов'язаний з оцінкою потреб, що задовольняються на ринку підприємствами-конкурентами, і з точки зору споживчого попиту дозволяє групувати їх у відповідності з типом потреб, які вони задовольняють:

- підприємства, які реалізують аналогічну продукцію на тих самих ринках;
- підприємства, що реалізують аналогічну продукцію на інших ринках, з високою імовірністю виходу на даний ринок;
- підприємства, які виготовляють продукцію або надають послуги-замінники, що здатні потіснити даний продукт з ринку.



Рис. 12.9. Алгоритм оцінки конкурентоспроможності продукції транспортних підприємств

Другий підхід до виявлення і оцінки конкурентів спрямований на стратегію їхньої поведінки на ринку:

- в області експансії на ринку;
- цінової політики і поліпшення якості;
- технології.

При оцінці конкурентів варто також мати у своєму розпорядженні достовірну інформацію: оперативну і стратегічну. До оперативної інформації можна віднести відомості про обсяги перевезень, клієнтів, кон'юнктуру на окремих сегментах ринку,

дані про постачальників вантажів. Стратегічна інформація про діяльність конкурентів містить дані про політику і конкурентні стратегії, розвиток науки і передових технологій, відомості про фінансовий стан конкурентів, економіко-технологічний потенціал, комерційні умови укладення договорів.

Отже, науково-обґрунтована оцінка конкурентоспроможності висуває особливі вимоги до інформаційного забезпечення, важливим аспектом якого є оперативність і якість збору інформації, проходження її по інформаційних каналах, втрати і спотворення інформації. У свою чергу забезпечення інформаційної безпеки, неконтрольовані просочування інформації визначаються якістю управління, організаційною структурою підприємства і системою заходів з подолання промислового шпигунства з боку конкурентів.

12.6. Класифікація стратегій скорочення господарської діяльності

У сучасних умовах господарювання, на думку деяких вчених, переваги малого бізнесу, що інтегрується у сферу залізничного транспорту, якоюсь мірою можуть підвищити його ефективність.

Процедура вибору стратегій залізничного транспорту загального користування (реалізація яких можлива за допомогою залучення в його сферу малого бізнесу) складається з шести етапів:

1. Формування репрезентативного «портфеля» стратегій ведення бізнесу.

2. Відсівання цілісних класифікацій, що не містять у явному вигляді стратегій скорочення бізнесу.

3. Добір окремих стратегічних напрямків, що передбачають скорочення бізнесу.

4. Добір і класифікація стратегій скорочення бізнесу. На даному етапі добір окремих стратегій скорочення бізнесу розбивається на ряд операцій:

1) добір явних стратегій скорочення бізнесу (звуження бізнесу (дезінтеграція), скорочення присутності на ринку,

скорочення зростання, «жнива», зменшення активів, відмовлення від бізнесу);

2) добір неявних стратегій скорочення бізнесу (роз'єднання і виділення, вертикальна дезінтеграція, концентроване скорочення, скорочення диверсифікованості діяльності, звуження ринку, відхід з ринку);

3) ідентифікація і класифікація стратегій скорочення бізнесу. У рамках даної операції здійснюється зіставлення і встановлення по суті однозначних типів (ідентифікація) явних і неявних стратегій скорочення бізнесу, а також їхнє структурування за ознаками і розрядами (класифікація).

5. Добір стратегій, адекватних сфері діяльності залізничної галузі. На даному етапі добір окремих стратегій скорочення бізнесу розбивається на ряд операцій:

1) виявлення особливостей реформування залізничного транспорту;

2) аналіз сукупності конкретних програмних заходів реформування залізничного транспорту і розподіл їх у часі;

3) зіставлення особливостей, конкретних заходів реформування залізничної галузі і термінів виконання з характеристиками класифікованих стратегій скорочення бізнесу;

4) добір стратегій скорочення бізнесу, адекватних сфері діяльності залізничної галузі на сучасному етапі.

6. Остаточний добір стратегій, адекватних можливостям малого бізнесу. На даному етапі необхідно почергово розглядати всі класифіковані на 5-ому етапі стратегії скорочення бізнесу. При цьому необхідно визначати принципову можливість їхньої реалізації на залізничному транспорті загального користування з урахуванням обмежених ресурсних можливостей організацій малого бізнесу.

Базова структура класифікації стратегій скорочення бізнесу містить у собі чотири групи типів стратегій (рис. 12.10):

1) скорочення обсягів виробництва, продажів, прибутку;

2) дезінтеграції бізнесу;

3) звуження і реструктуризації диверсифікаційної бази;

4) способи реалізації стратегій верхнього рівня.

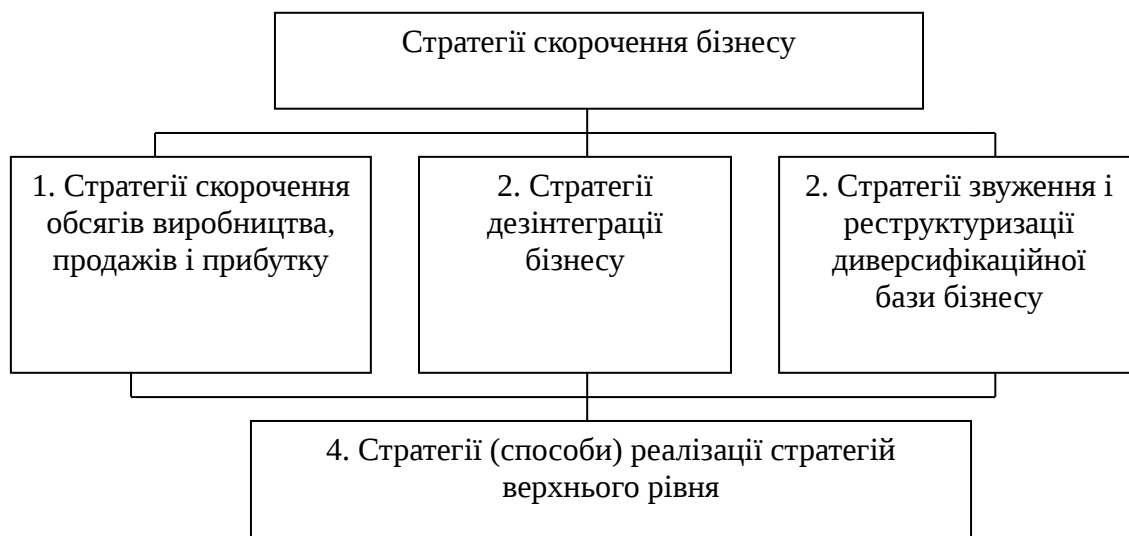


Рис. 12.10. Базова структура класифікації стратегій скорочення бізнесу

Перші три групи класифікації поділені одна щодо одної за принципом горизонтальної декомпозиції, тобто знаходяться на одному рівні. Четверта група стосовно трьох перших груп виділена за принципом вертикальної декомпозиції і знаходиться на нижчому рівні.

Змістовний аспект наведених стратегій сформульовано так:

1. Стратегії скорочення обсягу виробництва, продажів, прибутку. До їх числа варто включити стратегії, не пов'язані з передачею іншим організаціям обсягів виробництва (горизонтальна диверсифікація), окремих господарських і управлінських функцій (вертикальна дезінтеграція) і з повною або частковою ліквідацією видів діяльності (скорочення диверсифікації).

При цьому необхідно розрізняти два типи стратегій скорочення обсягу виробництва, продажів і прибутку:

1) *стратегії скорочення зростання* ставляться організацією тоді, коли з цілого ряду причин вона змушена розвиватися більш повільними темпами, ніж галузь у цілому;

2) *стратегії концентрованого скорочення* застосовуються,

коли організація змушена в абсолютному вираженні скорочувати свою присутність на ринку.

2. Стратегії дезінтеграції бізнесу припускають звуження господарської діяльності організації шляхом виведення з її складу підрозділів. Ці стратегії і варто називати стратегіями інтегрованого скорочення, точніше стратегіями дезінтеграції. Організація може здійснювати своє інтегроване скорочення як шляхом горизонтальної дезінтеграції, так і шляхом вертикальної дезінтеграції.

Стратегія горизонтальної дезінтеграції реалізується виділенням (продажем) лінійних підрозділів (основного бізнесу організацій). На базі ресурсів цих підрозділів організуються нові компанії з тим же видом господарської діяльності, тобто майбутні конкуренти існуючої організації, з якої вони виділилися.

Стратегії вертикальної дезінтеграції означають виділення з виробничого (технологічного) або логістичного ланцюга основного бізнесу організації, яка розглядається, визначених функцій і передачу цих функцій стороннім організаціям, наприклад постачальникам, що забезпечують організацію необхідними виробами, послугами.

Використання сторонніх організацій для заміщення тих окремих функціональних підрозділів, що раніше знаходилися у складі організації, що розглядається, доцільне в таких випадках:

а) функція може бути виконана співробітниками сторонньої організації більш якісно або з меншими витратами;

б) відсутність функції особливо не позначається на конкурентоспроможності організації, що розглядається, а також не може знизити її можливості, досвід або науково-технічний рівень;

в) передача функції сторонній організації знижує ризик організації, що розглядається, у випадку її переходу на нові технології або зміни переваг споживачів її продукції;

г) передача функції сторонній організації прискорить процеси прийняття і реалізації управлінських рішень і скоротить витрати на координацію функціональних підрозділів і співробітників;

д) передача функції сторонній організації дозволить організації, що розглядається сконцентрувати увагу своїх співробітників на основних виробничих функціях.

3. Стратегії звуження і реструктуризації диверсифікаційної бази використовуються, коли організації необхідно оптимізувати свою диверсифікаційну базу і поліпшити тим самим своє положення на ринку.

Стратегії третьої групи поділяються на дві підгрупи:

- 1) звуження диверсифікаційної бази;
- 2) реструктуризації (портфеля) диверсифікаційної бази.

Стратегії звуження диверсифікаційної бази реалізуються, коли організація вирішує, що вона занадто широко диверсифікована і необхідно сконцентрувати зусилля на декількох основних видах бізнесу. Концентрація ресурсів організації на декількох ключових напрямках є ефективнішою, ніж широка диверсифікованість з розпиленням ресурсів і управлінського потенціалу.

Стратегії реструктуризації диверсифікаційної бази засновані на масштабних діях організації з перебудови свого структурного складу і часток у ньому бізнесів різних типів шляхом серії продажів і придбань.

Реструктуризація портфеля бізнесів доцільна при виникненні кожної з таких ситуацій:

- 1) перспективи організації стають несприятливими через те, що диверсифікаційний портфель містить занадто велику кількість конкурентно слабких бізнесів;
- 2) один або кілька основних бізнесів організації стають неефективними через складні зовнішні умови;
- 3) новий топ-менеджер організації приймає рішення про зміну напрямків її діяльності;
- 4) організація одержує нові технології або розробляє нову продукцію – реструктуризація портфеля необхідна для створення відповідної ринкової позиції в потенційно великій новій галузі;
- 5) компанія має унікальну можливість придбання настільки великого нового бізнесу, що це вимагає продажу декількох існуючих бізнесів для фінансування цієї покупки;
- 6) основні бізнеси портфеля організації стають усе менш привабливими.

4. Стратегії (способи реалізації стратегій) скорочення бізнесу. Якщо організація доходить висновку, що якийсь її бізнес вже не відповідає її генеральній стратегії або стає непривабливим для інвестування, то вона розглядає можливість його згортання чи ліквідації.

Виділяють такі способи реалізації стратегій скорочення бізнесу:

1) *стратегія зменшення активів* (призводить до часткового згортання не вигідних виробництв і дає можливість організації зосередити сили і засоби для розвитку більш вигідних видів діяльності);

2) *стратегія франчайзингу*;

3) *стратегія аутсорсингу*;

4) *стратегії негайного виходу з ринку* (стратегія негайного відходу і ліквідації бізнесу шляхом продажу його іншій компанії або закриття бізнесу);

5) *стратегія «останнього тайму»* («збору врожаю», «останніх жнив», «підведення підсумків») припускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується щодо безперспективного бізнесу, що не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збору врожаю»;

6) *стратегія банкрутства* (здійснюється не самою організацією, а зовнішніми (державними) організаціями).

Таким чином, використовуючи запропоновані стратегії, можна визначити перспективні напрямки взаємодії залізничного транспорту і малого бізнесу.

12.7. Шляхи підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту

В умовах розширення глобалізаційних процесів, що супроводжуються інтенсифікацією міжнародного співробітництва та поглибленням інтеграційних процесів, вирішення транспортних проблем набуває вирішального значення. Забезпечення міждержавних економічних,

гуманітарних та інших зв'язків потребує удосконалення міжнародної транспортної інфраструктури. Вона повинна володіти узгодженими технічними параметрами, що дозволяють застосовувати передові сумісні технології та функціонувати на базі гармонізованої законодавчо-правової та нормативної бази як основи інтеграції національних транспортних систем у міжнародну транспортну систему.

Однак цей процес не є інерційним та не може додержуватися тільки загальних тенденцій розвитку міжнародних зв'язків і транспортної інфраструктури. Загальні тенденції виступають тільки векторами, що визначають напрямки розвитку транспортних зв'язків, а їх темпи та конкретні заходи щодо удосконалення транспортної інфраструктури є наслідком розроблення та реалізації скоординованої й взаємопов'язаної системи дій. Мета таких дій:

- модернізація залізничних комунікацій, що забезпечують напрямки міжнародних перевезень пасажирів і вантажів;
- створення нормальних умов функціонування ринків транспортних послуг;
- удосконалення виробничо-технічної бази транспорту на основі ефективної інноваційної політики;
- активізація інвестиційної діяльності;
- удосконалення законодавчо-правової та нормативної бази, що відповідає світовій практиці та застосуванню сучасних технологій товароруку на логістичних принципах.

Для України розвиток транспортної системи, особливо залізничного транспорту, має ключове значення. В умовах реформування економіки України, широкого її включення до системи світових господарчих зв'язків необхідно вирішувати складні проблеми адаптації залізничного транспорту до роботи в умовах ринкових відносин і забезпечення зростаючих вимог до якості й ефективності транспортних послуг.

Вступ України до міжнародних транспортних організацій і структур, ратифікація деяких міжнародних угод і конвенцій стали першим кроком на шляху інтеграції транспортно-дорожнього комплексу України до міжнародної транспортної системи. Цьому також сприяє вигідне географічне положення України на перехресті доріг Європи з Азією, з Півдня на Північ на фоні

перевантажених європейських транспортних вузлів (Україні присвоєно найвищий коефіцієнт транзитності у Європі).

У сучасних умовах господарювання під впливом вимог міжнародної транспортної системи та існуючої системи перевезень в Україні спостерігаються корінні зміни в експлуатаційно-технологічній діяльності, які реалізуються внаслідок вирішення таких питань:

- максимальне зниження собівартості перевезень;
- переоцінка критеріїв підходу до визначення ефективності перевезень, перехід від обсягових показників роботи транспорту до фінансово-економічних;
- забезпечення необхідної швидкості руху транспорту, доставки пасажирів і багажу;
- забезпечення збереженості вантажів під час перевезення;
- підвищення якості послуг на транспорті.

Внутрішня конкуренція на транспортному ринку між залізничним і автомобільним видом транспорту загострилася, що спонукає проводити маркетингову політику на залізничному транспорті, спрямовану на більш повне задоволення потреб клієнта. За швидкостями доставки вантажів залізниці не можуть реально конкурувати з автомобільним транспортом.

Одним зі шляхів прискорення доставки, а відповідно підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту, є впровадження потягів комбінованого транспорту. Першим і основним підвидом комбінованих перевезень є контейнерні перевезення, другим – контрейлерні перевезення, тобто перевезення автомобілів, тягачів, автопотягів, причепів та напівпричепів спеціальними залізничними платформами. Впровадження потягів комбінованого транспорту призводить до прискорення доставки вантажів, скорочення обігу платформ, які використовуються для цих перевезень, підвищення ефективності транспортних послуг.

Процес контейнеризації у світі продовжується, що призводить до зростання кількості контейнерів, які поступають до України, як навантажених, так і порожніх. Залучення з автомобільного на залізничний транспорт додаткових обсягів контейнерів як у транспортних коридорах, так і за їх межами дозволить організувати просування вантажів у прискорених

контейнерних і контрейлерних потягах, що у свою чергу призведе до скорочення часу обігу контейнерів протягом часу прямування на 2-3 доби.

Другий шлях підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту – скорочення часу знаходження вантажів у пунктах стикування шляхом удосконалення взаємодії різних видів транспорту – організація логістичних центрів. Удосконалення організації і технології контейнерних пунктів і терміналів на стику різних видів транспорту дозволяє більш повно використовувати наявні технічні ресурси. Відсутність необхідної узгодженості у діях підприємств різних видів транспорту призводить до несвоєчасного вивезення контейнерів зі станцій (портів) призначення, до простоїв рухомого складу та тривалого зберігання вантажів. Звідси – виключна важливість скорочення цих втрат, всебітнього покращення роботи різних видів транспорту у вузлах з переробки контейнерів.

Все це можливо шляхом створення спеціальної структури – логістичного центру нового типу. Цей центр зможе управляти вантажопотоками, які прямують до морських портів, узгоджувати технічні можливості залізниць і морських портів, забезпечувати ефективну перевалку вантажів у портах без тривалого простою вагонів на підходах до них в очікуванні вивантаження, представляти інтереси всіх видів транспорту, що беруть участь у комбінованих перевезеннях, та враховувати інтереси інвесторів портів.

Третій шлях підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту – удосконалення технології роботи станцій, особливо прикордонних, станцій обслуговування портів та інших, а також їх взаємодії у залізничних вузлах.

Отже, в умовах лібералізації ринків відповідними механізмами зростання конкурентоспроможності національної транспортної системи України є:

- державно-приватне партнерство (взаємодія з бізнес-організаціями і громадськими організаціями для залучення коштів іноземних і українських інвесторів, у тому числі власників транспортних організацій у створення стратегічних об'єктів);
- гармонізація й уніфікація нормативно-правової бази,

що відповідає міжнародним стандартам перевезення вантажів і пасажирів;

- вплив на зростання продуктивності праці і вартості транспортних компаній на основі формування інституціональних умов, що сприятливо впливають на фінансові, стратегічні й оперативні фактори вартості транспортних компаній, у тому числі створюючи стимули кооперації транспортних організацій;

- розширення експорту транспортних послуг на основі використання транзитного потенціалу шляхом замикання вантажо- і пасажиропотоків на міжнародні транспортні коридори;

- мотивація вкладень інвестиційних засобів в об'єкти транспортної інфраструктури суспільного користування на основі створення державою правових і економічних умов, стимулів для підвищення інвестиційної привабливості об'єктів транспортної інфраструктури;

- підвищення конкурентоспроможності транспортної інфраструктури і компаній на основі ліквідації нерівномірності в територіальному розміщенні транспортних мереж з підвищенням якості їхнього розміщення.

Таким чином, у сучасних умовах успішне функціонування залізниць можливе лише на основі ринкових методів організації та управління. Весь виробничий процес повинен орієнтуватися на клієнта. Залізниці зможуть вирішувати свої завдання, швидко реагувати на вимоги ринку та задовольняти запити своїх замовників. Все це обумовлює необхідність делегування відповідності і повноважень з прийняття оперативних рішень на більш низькі рівні управління, залишивши поза „центром” тільки питання стратегічного планування та побудови загальної стратегії поведінки на ринку перевезень.

Висновки

Транспортне виробництво виступає як об'єкт ринкових відносин, від ефективності діяльності якого залежить нормальне функціонування і розвиток усіх обслуговуваних ним структур народного господарства. Вільний доступ до транспортного ринку знаменує початок конкуренції. При обмеженому доступі можна організувати конкуренцію на ринку через механізм надання прав

на обслуговування окремих маршрутів, цілої мережі або здійснення окремих операцій.

Потужність конкурентного ринкового тиску, який може бути застосовано в транспортному секторі, залежить від ступеня регулювання з боку держави, а також від форми залучення приватного капіталу. Найбільша участь приватного капіталу формується тоді, коли останній має повну свободу дій у транспортному секторі як власник усіх активів та несе повний ризик, здійснюючи діяльність як торгове підприємство.

Регулювання конкуренції на транспортному ринку України здійснюється на основі законодавства. На транспортному ринку конкуренція відбувається між різними видами транспорту (міжгалузєва); між компаніями, що займаються перевезеннями одним видом транспорту (внутрішньогалузєва); на міжнародному ринку (міжнародна).

Для характеристики будь-якого транспорту як об'єкта конкурентної боротьби слід розглянути його конкурентні переваги та обмеження: поточні та стратегічні.

Процедура визначення конкурентоспроможності об'єктів різних видів транспорту повинна здійснюватися за такими принципами: 1) пріоритетність транспортування серед операцій логістичної системи; 2) необхідність розглядання декількох варіантів транспортування; 3) взаємозв'язок вибору виду транспорту з іншими задачами логістики; 4) урахування множинності задач транспортної макрологістики; 5) урахування множинності задач транспортної мікрологістики; 6) виключне використання у сфері обертання публічного транспорту; 7) розподілення транспорту на самостійні види; 8) використання вичерпаної сукупності параметрів; 9) розходження умов поточного та стратегічного вибору; 10) розширення можливості вибору; 11) закріплення права вибору за споживачами транспортних послуг; 12) першочергове урахування витрат споживачів; 13) порівнянність вартісних і натуральних показників; 14) забезпечення достовірної і достатньої інформованості споживачів; 15) урахування конкурентоспроможності транспортних послуг; 16) пріоритетність думки споживача; 17) „конкурентоспроможність конкуренції”; 18) розподілення сукупності параметрів конкурентоспроможності на поточні та

стратегічні; 19) множинність типізації параметрів визначення конкурентоспроможності; 20) вибірне застосування типів параметрів конкурентоспроможності.

Під **конкурентоспроможністю транспортного підприємства** розуміють здатність задовольняти платоспроможний попит вантажовласників і пасажирів у перевезенні визначеного обсягу й якості, що дозволяє зайняти провідне місце на ринку транспортних послуг і отримати максимальний корисний ефект.

Управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств розглядається як свідомий комплексний вплив на фактори конкурентоспроможності транспортної продукції для досягнення визначених цілей і задач з урахуванням оптимального сполучення ціни та якості. У ринкових умовах можливі різні методичні підходи до управління конкурентоспроможністю: **комплексний, системний, глобальний, оптимізаційний, відновлювально-еволюційний, маркетинговий, функціональний та процесний**. Розглянуті підходи до управління конкурентоспроможністю можна застосовувати паралельно, оскільки вони не дублюють, а доповнюють один одного.

Процедура вибору стратегій залізничного транспорту загального користування, реалізація яких можлива за допомогою залучення в його сферу малого бізнесу, складається з шести етапів:

1. Формування репрезентативного «портфеля» стратегій ведення бізнесу.
2. Відсів класифікацій, які не містять у явному вигляді стратегій скорочення бізнесу.
3. Добір окремих стратегічних напрямків, що передбачають скорочення бізнесу.
4. Добір і класифікація стратегій скорочення бізнесу.
5. Добір стратегій, адекватних сфері діяльності залізничної галузі.
6. Остаточний добір стратегій, адекватних можливостям малого бізнесу.

Базова структура класифікації стратегій скорочення бізнесу містить у собі чотири групи типів стратегій:

- 1) скорочення обсягів виробництва, продажів, прибутку;

- 2) дезінтеграції бізнесу;
- 3) звуження і реструктуризації диверсифікаційної бази;
- 4) способи реалізації стратегій верхнього рівня.

Перші три групи класифікації розділені одна щодо одної за принципом горизонтальної декомпозиції, тобто знаходяться на одному рівні. Четверта група відносно трьох перших груп виділена за принципом вертикальної декомпозиції і знаходиться на нижчому рівні.

Загальні тенденції визначають напрямок розвитку транспортних зв'язків, а їх темпи та конкретні заходи щодо удосконалення транспортної інфраструктури є наслідком розроблення та реалізації скоординованої й взаємопов'язаної системи дій. Мета таких дій:

- модернізація залізничних комунікацій, що забезпечують напрямок міжнародних перевезень пасажирів і вантажів;
- створення нормальних умов функціонування ринків транспортних послуг;
- удосконалення виробничо-технічної бази транспорту на основі ефективної інноваційної політики;
- активізація інвестиційної діяльності;
- удосконалення законодавчо-правової та нормативної бази.

Шляхами підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту України є:

- 1) прискорення доставки вантажів, впровадження комбінованих і контейнерних перевезень;
- 2) скорочення часу знаходження вантажів у пунктах стикування шляхом удосконалення взаємодії різних видів транспорту (створення логістичних центрів нового типу);

3) удосконалення технології роботи станцій, а особливо прикордонних, станцій обслуговування портів та інших, а також їх взаємодії у залізничних вузлах.

Механізмами зростання конкурентоспроможності національної транспортної системи України є державно-приватне партнерство; гармонізація й уніфікація нормативно-правової бази; вплив на зростання продуктивності праці і вартості транспортних компаній; розширення експорту транспортних

послуг на основі використання транзитного потенціалу; мотивація вкладень інвестиційних коштів в об'єкти транспортної інфраструктури; ліквідація нерівномірності в територіальному розміщенні транспортних мереж.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте можливості створення конкуренції на транспортному ринку.
2. Які ви знаєте форми залучення приватного сектора у надання перевізних послуг?
3. Як здійснюється регулювання конкуренції на транспортному ринку України?
4. Розкрийте механізм формування конкурентних переваг транспортних підприємств.
5. Які конкурентні переваги й обмеження залізничного транспорту вам відомі?
6. Охарактеризуйте конкурентні переваги й обмеження автомобільного транспорту.
7. За якими принципами визначається конкурентоспроможність об'єктів різних видів транспорту?
8. Стисло охарактеризуйте методичні підходи до управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств.
9. Назвіть етапи механізму управління конкурентоспроможністю на транспортному ринку.
10. Які фактори враховуються при оцінці конкурентоспроможності транспортного підприємства і перевезень?
11. Наведіть класифікацію стратегій скорочення бізнесу. Розкрийте їх змістовний аспект.
12. Які шляхи підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту ви знаєте?

Тести для самоперевірки

1. Що розуміють під конкурентним статусом підприємства транспорту (одна правильна відповідь):

а) можливості підприємства відповідати вимогам конкурентного ринку порівняно з іншими представленими на ньому підприємствами;

б) процес змагання між учасниками господарського обороту і ринку, коли жоден з них не може впливати на загальні умови реалізації на ринку даного товару;

в) суспільний інститут, що зводить разом покупця і продавця для здійснення ними угоди купівлі-продажу визначеного товару?

2. Процес виявлення і формування конкурентних переваг з метою досягнення максимального ефекту за їх використання називається... (одна правильна відповідь):

а) управлінням конкурентним статусом підприємства;

б) управлінням конкурентними перевагами;

в) конкурентною стратегією підприємства.

3. На чому ґрунтуються конкурентні переваги у сфері міжнародних вантажних перевезень (одна правильна відповідь):

а) на підвищенні якості транспортних послуг;

б) зниженні сукупних транспортних витрат у вантажовласників;

в) підвищенні якості транспортних послуг і зниженні сукупних транспортних витрат у вантажовласників?

4. Назвіть фактори, які не забезпечують конкурентні переваги підприємств у транспортній галузі (одна правильна відповідь):

а) наявність висококваліфікованих кадрів;

б) забезпеченість підприємств основними фондами;

в) розмір підприємства;

г) використання логістичних технологій;

д) нема правильної відповіді.

5. Назвіть поточні конкурентні переваги залізничного транспорту (одна правильна відповідь):

- а) обмежена кількість перевізників;
- б) більш низький рівень забруднення навколишнього середовища;
- в) висока капіталомісткість спорудження залізниць;
- г) масовість перевезень та висока провізна і пропускна спроможність залізниць.

6. Назвіть стратегічні конкурентні переваги залізничного транспорту (одна правильна відповідь):

- а) можливість створення прямого зв'язку між великими підприємствами через мережу під'їзних залізничних колій;
- б) порівняно невисока собівартість перевезення вантажів;
- в) необхідність здійснення перевантаження вантажів;
- г) обмежена маневреність рухомого складу через „прив'язку” до колії.

7. Назвіть поточні конкурентні обмеження залізничного транспорту (одна правильна відповідь):

- а) незалежність експлуатації від пори року, часу доби та погоди;
- б) недостатньо висока збереженість вантажів (можливість розкрадання);
- в) висока енергоємність перевезень;
- г) можливість підвищення швидкості доставки вантажів.

8. Назвіть поточні стратегічні обмеження залізничного транспорту (одна правильна відповідь):

- а) відносно великий термін окупності інвестицій;
- б) можливість спорудження шляхів на будь-якій території;
- в) незалежність регулярних перевезень від кліматичних умов;
- г) невисокий рівень якості транспортних послуг, що надаються клієнтам.

9. Назвіть поточні конкурентні переваги автомобільного транспорту (дві правильні відповіді):

- а) низька продуктивність одиниці рухомого складу;
- б) висока швидкість доставки вантажів;
- в) значна енергоємність, металомісткість;
- г) висока маневреність та рухливість, мобільність.

10. Назвіть стратегічні конкурентні переваги автомобільного транспорту (одна правильна відповідь):

- а) більш висока швидкість освоєння малих вантажо- та пасажиропотоків на невеликі відстані;
- б) широкі можливості вибору перевізника;
- в) можливість розкрадання вантажів і викрадення автотранспорту;
- г) високий рівень забруднення навколишнього середовища.

11. Назвіть поточні конкурентні обмеження автомобільного транспорту (одна правильна відповідь):

- а) автономність руху транспортних засобів;
- б) відносно невелика вантажопідйомність рухомого складу;
- в) відносно висока вартість матеріально-технічної бази обслуговування автомобілів;
- г) доставка вантажів та пасажирів „від дверей до дверей”.

12. Назвіть стратегічні конкурентні обмеження автомобільного транспорту (одна правильна відповідь):

- а) високі капіталовкладення на спорудження автомобільних шляхів з твердим покриттям;
- б) залежність від погодних умов і стану шляхів сполучення;
- в) низька безпека руху та високий рівень аварійності;
- г) універсальність для всіх видів перевезень;
- д) універсальність використання за територіальною ознакою.

13. Який з наведених показників не належить до техніко-експлуатаційних показників (одна правильна відповідь):

- а) пропускна та провізна спроможність комунікацій;

- б) безпека руху;
- в) питома потреба у паливі й енергії;
- г) швидкість доставки вантажів?

14. Назвіть вартісні показники використання транспорту (дві правильні відповіді):

- а) потреба в металі та інших матеріалах;
- б) регулярність перевезень;
- в) собівартість перевезень;
- г) необхідні капіталовкладення й обігові кошти.

15. У чому полягає принцип урахування конкурентоспроможності транспортних послуг (одна правильна відповідь):

а) вибір виду транспорту або способу переміщення здійснюють споживачі транспортних послуг порівняно з централізованим їх розподілом у сфері вантажних перевезень за видами;

б) при виборі каналів товароруху необхідно враховувати не тільки витрати на перевезення, але і якість транспортного обслуговування, рівні безпеки й екологічності транспорту, міжгалузеві транспортні відносини?

16. Які параметри застосовуються при визначенні перспективної конкурентоспроможності об'єктів (одна правильна відповідь):

- а) поточні;
- б) стратегічні?

17. Свідомий комплексний вплив на фактори конкурентоспроможності транспортної продукції для досягнення визначених цілей і задач з урахуванням оптимального співвідношення ціни та якості називається... (одна правильна відповідь):

- а) конкурентною стратегією транспортного підприємства;
- б) конкурентним статусом транспортного підприємства;
- в) управлінням конкурентоспроможністю транспортного

підприємства.

18. Упорядкуйте етапи механізму управління конкурентоспроможністю на транспортному ринку:

- а) планування, виокремлення цілей і пріоритетів розвитку суб'єкта на транспортному ринку;
- б) застосування інструментів управління конкурентоспроможністю (тарифна й інноваційна політика, оптимізація фінансово-економічного механізму);
- в) облік, контроль та регулювання транспортної діяльності на ринку;
- г) інформаційний моніторинг функціонування всіх конкуруючих на ринку суб'єктів;
- д) виділення конкурентних переваг;
- е) оцінка існуючого рівня конкурентоспроможності на транспортному ринку, власного і конкурентів.

19. Стратегії дезінтеграції бізнесу... (одна правильна відповідь):

- а) припускають звуження господарської діяльності організації шляхом виведення з її складу підрозділів;
- б) використовуються, коли організації необхідно оптимізувати свою диверсифікаційну базу і поліпшити тим самим своє становище на ринку.

20. Охарактеризуйте стратегію «останнього тайму» («збору врожаю») (одна правильна відповідь):

- а) часткове згортання не вигідних виробництв і зосередження організації на розвитку більш вигідних видів діяльності;
- б) відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі;
- в) негайний відхід і ліквідація бізнесу шляхом продажу його іншій компанії або закриття бізнесу.

Практичні завдання

Завдання 1

Згрупуйте відповідні терміни та визначення різних методичних підходів до управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства (табл. 12.1).

Таблиця 12.1

Вихідні дані	
Термін (підхід)	Визначення (сутність підходу)
1	2
а) комплексний підхід	1. Підхід дозволяє підвищити організованість, якість та ефективність об'єктів управління на основі всебічної оцінки і багатоаспектного моделювання поведінки об'єкта, що досліджується
б) системний підхід	2. При розв'язанні задач підхід передбачає орієнтацію підсистеми, що управляє, на споживача
в) глобальний підхід	3. Сутність підходу полягає у переході від якісних до кількісних оцінок за допомогою методів дослідження операцій, інженерних розрахунків, статистичних методів, експертних оцінок тощо
г) оптимізаційний підхід	4. Особливість підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконати для її задоволення
д) відновлювально-еволюційний підхід	5. Сутність підходу полягає у тому, що при формулюванні і вирішенні проблем конкурентоспроможності великих об'єктів точка огляду повинна бути над глобальною системою, а не на рівні об'єкта, що аналізується

Продовження табл. 12.1

1	2
е) маркетинговий підхід	6. Підхід розглядає функції управління конкурентоспроможністю у ланцюгу безперервних взаємопов'язаних дій зі стратегічного маркетингу, планування, організації, обліку та контролю, мотивації, регулювання
ж) функціональний підхід	7. При використанні підходу враховують економічні, технологічні, технічні, організаційні, соціальні, психологічні, екологічні, політичні, демографічні та інші аспекти управління і взаємозв'язку. Ігнорування одного з обов'язкових аспектів управління неприпустимо
и) процесний підхід	8. Підхід зорієнтований на постійне поновлення виробництва об'єкта для задоволення вимог ринку транспортних послуг з найменшими (порівняно з кращим аналогом на даному ринку) сукупними витратами на одиницю корисного ефекту

Завдання 2

Охарактеризуйте переваги і недоліки державно-приватного партнерства на залізничному транспорті України для всіх його учасників. Які форми залучення приватного сектора у наданні перевізних послуг є можливими в транспортній галузі України в сучасних умовах господарювання?

Література [4, 7, 18, 22, 23, 24, 29, 30, 32, 41, 42, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 58, 59, 60, 64, 65, 71, 72, 73, 84, 91, 92, 93, 94].

СЛОВНИК

Безвідмовність – властивість об'єкта безупинно зберігати працездатний стан протягом деякого часу.

Бізнес – 1) справа, заняття, що приносить дохід; 2) підприємницька або комерційна діяльність, вид діяльності, напрямок діяльності фірми.

Вихідні бар'єри – фактори, що перешкоджають виходу фірм з галузі (ринку).

Відновлювально-еволюційний підхід до управління конкурентоспроможністю – підхід, заснований на постійному поновленні виробництва об'єкта для задоволення вимог ринку транспортних послуг з найменшими (порівняно з кращим аналогом на даному ринку) сукупними витратами на одиницю корисного ефекту.

Вхідні бар'єри – фактори, що перешкоджають проникненню у галузь (на ринок) нових конкурентів.

Глобальна галузь – галузь, в якій на стратегічні позиції фірм-конкурентів на певних географічних або національних ринках сильний вплив має їх спільна позиція на світовому ринку.

Глобальна конкуренція – форма міжнародної конкуренції, коли конкурентна позиція фірми в одній країні суттєво впливає на її позиції в інших країнах.

Глобальний підхід до управління конкурентоспроможністю – підхід, заснований на тому, що при формулюванні і вирішенні проблем конкурентоспроможності великих об'єктів точка огляду повинна бути над глобальною системою, а не на рівні об'єкта, що аналізується.

Детермінанти конкурентного середовища – це властивості, що носять загальний характер і формують середовище, у якому конкурують фірми.

Диверсифікація – процес проникнення фірми в інші галузі виробництва.

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

Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності продукції – оцінка конкурентоспроможності шляхом

використання одиничних параметрів продукції, що аналізується, і бази порівняння та їхнього зіставлення.

Диференціація товарів – здатність забезпечити покупця унікальною й більшою цінністю у вигляді нової якості товарів, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування.

Довговічність – властивість об'єкта зберігати працездатний стан до настання граничного стану при встановленій системі технічного обслуговування і ремонту.

Досконала конкуренція – модель ринку, в якій ніхто не може впливати на ринкову ціну товару, що продається і купується.

Економія на масштабах виробництва – економічна закономірність, відповідно до якої сумарні витрати виробництва одиниці продукції на тривалому інтервалі часу падають зі зростанням обсягу випуску продукції.

Загрозливі конкурентні ходи – дії фірми, які можуть значно поліпшити становище фірми, при цьому загрожуючи конкурентам у галузі.

Захисні конкурентні ходи – це створення фірмою ситуації, за якої конкурент може визнати наступ недоцільним.

Збереженість – властивість об'єкта зберігати значення показників безвідмовності, довговічності і ремонтпридатності під час і після збереження або транспортування.

Змішаний метод оцінки конкурентоспроможності продукції – оцінка конкурентоспроможності на основі використання частини параметрів, розрахованих диференціальним методом, і частини параметрів, розрахованих комплексним методом.

Знак відповідності – це документ, який підтверджує відповідність якості товару (роботи, послуги) визначеним нормам і стандартам.

Зовнішнє середовище галузі – фактори, умови, сили і суб'єкти, які впливають на ситуацію галузі зовні.

Інтегральна оцінка конкурентних переваг об'єкта з позиції системного підходу – оцінка конкурентоспроможності за кінцевими підсумковими результатами реакції конкретного ринку (споживача) на конкретний товар.

Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції – оцінка конкурентоспроможності на базі застосування групових та інтегральних показників або зіставлення питомих корисних ефектів продукції, що аналізується, і зразка.

Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю – підхід, заснований на врахуванні економічних, технологічних, технічних, організаційних, соціальних, психологічних, екологічних, політичних, демографічних та інших аспектів управління і взаємозв'язку.

Конкурент – суб'єкт, що суперничає з іншими з будь-якого виду діяльності.

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

Конкурентна стратегія – діяльність фірми, спрямована на придбання й утримання конкурентних переваг щодо конкуруючих з нею фірм.

Конкурентний статус фірми – показник, який відображає позицію фірми і конкуренції та застосовується як вимірник становища фірми на ринку.

Конкурентний хід – це дії фірми в умовах конкурентної боротьби, спрямовані на поліпшення становища фірми і утримання конкурентів від небажаних дій.

Конкурентоспроможність – 1) властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку поряд з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин; 2) це спроможність, уміння досягати законним шляхом найвищих економічних та соціальних переваг.

Конкурентоспроможність галузі – наявність технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту продукції високої якості, що задовольняє потреби конкретних груп споживачів.

Конкурентоспроможність країни (нації) – це сукупність економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових та інших можливостей країни, що реалізовані в товарах і послугах і успішно протистоять закордонним

конкурентним товарам і послугам на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Конкурентоспроможність персоналу – це вміння кожного з працівників і всіх разом, як одне ціле, швидко й ефективно сприймати і реалізовувати різні новинки на стадіях життєвого циклу продукції; вміння створювати вироби, які відповідають усім вимогам споживача з найменшими витратами всіх видів ресурсів.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалювання виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.

Конкурентоспроможність регіону – здатність регіону створювати товари і послуги, що відповідають вимогам внутрішніх і світових ринків, і забезпечувати умови нарощування регіональних ресурсів для зростання потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Конкурентоспроможність товару – 1) сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби покупця; 2) відносна характеристика товару, що відображає його відмінність у кращий бік від товару фірми-конкурента; 3) витрати на виробництво, реалізацію й експлуатацію (споживча вартість) товару.

Конкурентоспроможність транспортного підприємства – здатність задовольняти платоспроможний попит вантажовласників і пасажирів у перевезенні визначеного обсягу й якості, що дозволяє зайняти провідне місце на ринку транспортних послуг і отримати максимальний корисний ефект.

Конкурентостійкість підприємства – здатність підприємства створювати передумови для забезпечення стійкості в майбутньому, щоб зберегти свої індивідуальні.

Конкуренція – 1) суперництво в будь-якій діяльності між окремими особами, зацікавленими в досягненні однієї і тієї самої мети; 2) процес змагання між учасниками господарського обороту і ринку, коли жоден з них не може впливати на загальні умови реалізації на ринку даного товару.

Конкуруючі фірми – фірми, що мають цілком або частково співпадаючу фундаментальну нішу.

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

Маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможністю – підхід, заснований на спрямуванні підсистеми, що управляє, на споживача.

Місія – основна генеральна мета організації, чітко виражена причина її існування, призначення.

Монополістична конкуренція – ситуація на ринку, на якому багато фірм продають диференційований продукт, доступ на ринок відносно вільний.

Монополія чиста (абсолютна) – 1) ринкова структура, в якій одна фірма є єдиним виробником продукту, а продукт, що виготовляється, не має замінювачів; 2) ситуація на конкретному товарному ринку, на якому виступає лише один продавець.

Надійність – це властивість об'єкта зберігати в часі у встановлених межах значення всіх параметрів, що характеризують здатність виконувати необхідні функції в заданих режимах і умовах застосування, технічного обслуговування, ремонтів, збереження і транспортування.

Наступальна стратегія – активна, агресивна позиція фірми на ринку з метою завоювання і розширення частки ринку.

Незагрозливі конкурентні ходи – дії фірми щодо збільшення прибутків або власної частки ринку; які не позначаються на роботі конкурентів і не загрожують їхньому становищу.

Несумлінна конкуренція – діяльність суб'єкта господарювання, спрямована на одержання комерційної влади і забезпечення домінуючого положення на ринку шляхом обману споживачів, партнерів, державних органів та інших суб'єктів господарювання.

Нововведення – результат удосконалювання організаційної структури і науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Нововведення веде до зміни лідерства в конкуренції.

Олігополія – ринкова структура, при якій в реалізації будь-якого товару домінують декілька продавців, а поява нових продавців ускладнена або неможлива.

Оптимізаційний підхід до управління конкурентоспроможністю – підхід, заснований на переході від якісних до кількісних оцінок за допомогою методів дослідження операцій, інженерних розрахунків, статистичних методів, експертних оцінок тощо.

Оцінка конкурентоспроможності підприємств на базі теорії міжнародного поділу праці – метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі наявності порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно більш низькі витрати виробництва порівняно з конкуруючою галуззю або фірмою.

Оцінка конкурентоспроможності підприємств на основі теорії ефективної конкуренції – метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на базі зіставлення становища підприємств, що входять у галузь, з конкуруючими фірмами та середньогалузевими показниками.

Оцінка конкурентоспроможності підприємств на основі теорії якості товару – оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи переважно зі споживчої цінності продукції, що випускається.

Оцінка конкурентоспроможності продукції – кількісне вимірювання конкурентоспроможності за допомогою розрахунку параметрів і показників конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності продукції з використанням функції бажаності – оцінювання параметрів виробів з погляду їхньої придатності до використання, або бажаності, стосовно якого-небудь практичного застосування за допомогою шкали бажаності.

Оцінка конкурентоспроможності товару на основі його ефективності і ринкових факторів – вимірювання конкурентоспроможності об'єкта на основі корисного ефекту даного об'єкта за нормативний термін служби і сукупних витрат за життєвий цикл об'єктів.

Поведінкове трактування конкуренції – боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб.

Правильний конкурентний хід – це той хід, результат якого швидко стане відомим, а також максимально сприятиме досягненню фірмою своїх інтересів.

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю – підхід, що розглядає функції управління конкурентоспроможністю у ланцюгу безперервних взаємопов'язаних дій зі стратегічного маркетингу, планування, організації, обліку та контролю, мотивації, регулювання.

Реалізована ніша – це частина фундаментальної ніші фірми, яку їй вдається зберегти в боротьбі з конкуруючими підприємствами.

Ремонтпридатність – властивість об'єкта, яка полягає в пристосуванні до попередження причин виникнення відмовлень, ушкоджень і підтримці працездатного стану шляхом проведення технічного обслуговування і ремонтів.

Ризик – 1) можливість настання подій з негативними наслідками в результаті певних рішень або дій; 2) імовірність понесення збитків або втратити вигоду; невпевненість в отриманні відповідного доходу або збитку.

Ринок – 1) суспільний інститут, що зводить разом покупця і продавця для здійснення ними угоди купівлі-продажу визначеного товару (послуги); 2) економічні відносини, пов'язані з обміном товарів і послуг, у результаті яких формуються попит, пропозиція і ціна.

Сертифікат – це документ, який засвідчує високий рівень якості продукції та її відповідність вимогам міжнародних стандартів якості.

Сертифікація продукції – оцінка відповідності продукції певним вимогам та видача певного документа-сертифіката.

Синергізм (синергія) – стратегічні переваги, які виникають при поєднанні двох або більшої кількості підприємств в одних руках.

Система контролю якості продукції — це сукупність методів і засобів контролю і регулювання компонентів зовнішнього середовища, що визначають рівень якості продукції на стадіях стратегічного маркетингу, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт і виробництва, а також технічного контролю на всіх стадіях виробничого процесу.

Системний аналіз фірми – установлення стратегічних і тактичних факторів підвищення конкурентоспроможності товарів, що випускаються, ефективності й стійкості функціонування фірми.

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю – підхід, заснований на всебічній оцінці і багатоаспектному моделюванні поведінки об'єкта, що досліджується.

Стандарт – основний нормативно-технічний документ, у якому показники якості встановлюються, виходячи з новітніх досягнень науки, техніки і попиту споживачів.

Стратегічна конкурентоспроможність – це потенційна здатність об'єкта або суб'єкта управління конкурувати в майбутньому на конкретних ринках, яка забезпечується зниженням прояву стратегічних неконкурентоспроможних факторів і посиленням прояву стратегічних ексклюзивних конкурентних переваг об'єкта (суб'єкта) на основі проведення комплексної стратегічної діагностики об'єкта або суб'єкта, параметрів ринку і конкурентів, розроблення стратегії.

Стратегічне управління – діяльність зі стратегічного менеджменту, яка пов'язана з постановкою цілей і задач організації і з підтриманням ряду взаємовідносин між організацією і оточенням, які дозволяють їй добитися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприятливою до зовнішніх вимог.

Стратегія – 1) мистецтво керівництва; загальний план ведення роботи, виходячи з дійсності, що склалася на даному етапі розвитку; 2) узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів компанії.

Стратегія диференціації – одна з загальних стратегій фірми, спрямованих на створення конкурентних переваг, яка полягає в прагненні компанії до унікальності у будь-якому аспекті, який вважається важливим більшою кількістю клієнтів.

Стратегія „збору врожаю” („зняття вершків”) – стратегія, яка спрямована на відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимізації доходів у короткостроковій перспективі.

Стратегія зосередження – одна з загальних стратегій фірми, спрямована на створення конкурентних переваг, яка полягає в концентрації на потребах одного сегмента або конкурентної групи споживачів без прагнення охопити весь ринок.

Стратегія скорочення – стратегія, яка передбачає продаж господарського підрозділу або виокремлення його у самостійну структурну одиницю, від якої материнська компанія або відмовляється зовсім, або зберігає лише частковий контроль.

Стратегія найменших сукупних витрат – прагнення підприємства досягти мінімальних сукупних витрат галузі за допомогою набору функціональних політик, контролю за витратами.

Стратегія оборони – здатність фірми утримувати ринкові позиції, завойовані в результаті попередньої діяльності, а також проведення компанією курсу на збереження існуючої ринкової частки.

Структурне трактування конкуренції – аналіз структури ринку для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку (форми ринку) і способу виходу з нього.

SWOT-аналіз – дослідження сильних і слабких сторін підприємства з одночасним виявленням зовнішніх можливостей та загроз.

Технічний контроль – перевірка дотримання технічних вимог, що висуваються до якості продукції на всіх стадіях її виготовлення, а також виробничих умов і факторів, що забезпечують необхідну якість.

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

Традиційна (цінова) конкуренція – 1) конкуренція шляхом «війни» цін, зниження преїскуранта цін, локальних змін цін, сезонних розпродажів за зниженими цінами, продаж товарів більш високої якості або надання більшого обсягу послуг за діючими цінами, продовження терміну надання кредиту, демпінг; 2) більш ефективна боротьба за якість товарів, що запропоновані на ринках.

Управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств – свідомий комплексний вплив на фактори конкурентоспроможності транспортної продукції для досягнення визначених цілей і задач з урахуванням оптимального сполучення ціни та якості.

Фірми, що загрузли на півдорозі – фірми, що не змогли спрямувати свою стратегію по одному з трьох шляхів (лідерство у зниженні витрат, диференціація, зосередження) і загрузли посередині.

Фрагментована галузь – галузь, де жодна фірма не має значної частки на ринку і не може істотно впливати на випуск галуззю продукції.

Фундаментальна ніша – сукупність ринкових сегментів, для яких підходять товари і/або послуги, вироблені фірмою.

Функціональне трактування конкуренції – суперництво старого з новим, з інноваціями.

Функціональний підхід до управління конкурентоспроможністю – підхід, заснований на тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконати для її задоволення.

Функціонально-вартісний аналіз – метод підвищення корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат за його життєвий цикл.

Ціна – грошове вираження вартості товару, економічна категорія, що служить для непрямого вимірювання величини суспільно необхідного робочого часу, витраченого на виробництво товару.

Цінність – це щось особливе, те, що система містить у собі, прагне зберегти або мати в майбутньому.

Якість продукції – це сукупність властивостей, які зумовлюють придатність продукту задовольняти певні потреби споживачів відповідно до його призначення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Закон України „Про захист від недобросовісної конкуренції [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi> – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
2. Закон України „Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi> – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
3. Закон України „Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi> – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
4. Закон України „Про природні монополії” від 20 квітня 2000 року №1682-ІІ [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi> – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
5. Господарський кодекс України / Сайт Ліга-закон // Режим доступу: <http://search.ligazakon.ua/> - Назва з домашньої сторінки Інтернету.
6. Азов, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
7. Альбеков, А.У. Коммерческая логистика [Текст]: учеб. пособие / А.У. Альбеков, О.А. Митько. – Ростов-на-Дону, 2002. – 416 с.
8. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф: пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
9. Антонюк, Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації [Текст]: монографія / Л.Л. Антонюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 273 с.

10. Балабанова, Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств [Текст]: навч. посібник/ Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: ВД „Професіонал”, 2006. – 448 с.
11. Баумгартен, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции [Электронный ресурс] / Сайт журнала «Маркетинг в России и за рубежом» // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №5. – Режим доступа: <http://mavriz.ru/> – Название с домашней странички Интернета.
12. Белецкая, И.И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке [Текст] / И.И. Белецкая // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №10. – С. 81-88.
13. Большой экономический словарь [Текст] / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 7-е изд., доп. – М.: Институт новой экономики, 2008. – 1472 с.
14. Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка [Электронный ресурс] / Сайт журнала «Маркетинг в России и за рубежом» // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – №2. – Режим доступа: <http://mavriz.ru/> – Название с домашней странички Интернета.
15. Воронов, А. Конкуренция в XXI веке [Текст] / А. Воронов // Маркетинг. – 2001. – № 5. – С. 16-24.
16. Воротников, А. Стратегии повышения конкурентоспособности региона [Текст] / А. Воротников // Экономические стратегии. – 2001. – С. 144-149.
17. ВЭФ оценил конкурентоспособность украинских областей [Электронный ресурс] / Экономические новости. – Режим доступа: <http://economic-ua.com/preview/36702> – Название с экрана.
18. Гаджинский, А.М. Логистика [Текст]: учебник. / А.М. Гаджинский. – 12-е изд. – М.: Дашков и Ко, 2006. – 432 с.
19. Глобальная конкурентоспособность: На стол современному руководителю (Библиотека Всероссийской организации качества) [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: РИА Стандарты и качество, 2009. – 464 с.

20. Гнилитская, Е.В. Эффективность факторов производства в глобальной конкуренции [Текст] / Е.В. Гнилитская // Финансовый бизнес. – 2004. – Ноябрь – декабрь. – С. 52-62.
21. Гончарова, Н.П. Маркетинг инновационного процесса [Текст]: учеб. пособие / Н.П. Гончарова, П.Г. Перерва, А.Н. Алымов и др. – К.: Вира, 1998. – 267 с.
22. Громов, Н.Н. Управление на транспорте [Текст]: учебник / Н.Н. Громов, В.А. Персианов. – М.: Транспорт, 1990. – 336 с.
23. Джонсон Д.С. Современная логистика [Текст] / Д.С. Джонсон, Д.Ф. Вуд, Д.Л. Вордлоу, П.Р. Мэфри-мл.: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с.
24. Данько, М.І. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах міжнародних транспортних коридорів [Текст] / /М.І. Данько, В.Л. Дикань, Н.В. Якименко. – Харків: УкрДАЗТ, 2008. – 169 с.
25. Двигун, А.А. Конкурентоспособность промышленного производства: социально-экономический аспект [Текст] / А.А. Двигун, Нац. акад. наук Украины, Ин-т экономики промышленности. – Донецк: ИЭП, 2008. – 324 с.
26. Дикань, В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия [Текст]: монография / В.Л. Дикань. – Харьков: Основа, 1995. – 160 с.
27. Дикань, В.Л. Реформирование экономики Украины и обеспечение конкурентоустойчивости предприятий [Текст]: монография / В.Л. Дикань. – Харьков: Основа, 1997. – 245 с.
28. Дикань В.Л. Экономика предприятия [Текст] / В.Л. Дикань, Е.В. Шраменко, Н.В. Якименко. – Харьков: УкрГАЖТ, 2008. – 274 с.
29. Дунаев, О.Н. Транспортная политика в условиях интеграции России в ВТО [Текст] / О.Н. Дунаев // Бюллетень транспортной информации. – 2006.– №7. – С. 9-15.
30. Единая транспортная система [Текст]: учебник / В.Г. Галабурда, В.А. Персианов, А.А. Тимошин и др. – М.: Транспорт, 1996. – 295 с.
31. Економіка підприємства [Текст]: підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.

32. Економічна енциклопедія [Текст]: У трьох томах. Т. 3 / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр „Академія”, 2002. – 952 с.
33. Завьялов, П.С. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов – сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке) [Текст] / П.С. Завьялов, В.Е. Демидов. – М.: Международные отношения, 1991. – 416 с.
34. Иванов, Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики [Текст]: монография / Ю.Б. Иванов. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 246 с.
35. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон: пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.
36. Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность [Текст] / Г.Б. Клейнер, В.А. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – М.: ОАО „Изд-во Экономика”, 1997. – 288 с.
37. Кныш, М.И. Конкурентные стратегии [Текст]: учеб. пособие / М.И. Кныш. – СПб., 2000. – 283 с.
38. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації [Текст] / Я.А. Жаліло, Я.Б. Базилюк, Я.В. Белінська та ін.; за ред. Я.А. Жаліла. – К.: НІСД, 2005. – 388 с.
39. Конкурентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення [Текст] / за ред. І.В. Крючкової. – К.: Основа, 2007. – 488 с.
40. Корж, М.В. Управління конкурентоспроможністю продукції в промисловій сфері [Текст]: навч. посіб. для студ. інж.-екон. спец. і слухачів системи післядиплом. освіти / М.В. Корж. – Краматорськ: ДДМА, 2005. – 195 с.
41. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг: пер. с англ. – 9-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.
42. Кревенс, Д.В. Стратегический маркетинг [Текст] / Д.В. Кревенс. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 752 с.
43. Кузьмін, О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) [Текст]:

- навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль; [Нац. ун-т «Львів. Політехніка»]. – Львів, 2004. – 186 с.
44. Кулешова, А.Б. Конкуренция в вопросах и ответах [Текст]: учеб. пособие / А.Б. Кулешова. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 256 с.
 45. Леонтьев, Р.Г. Выбор стратегий железнодорожных корпораций, связанных с вовлечением малого бизнеса [Текст] / Р.Г. Леонтьев, Н.П. Веретенников // Бюллетень транспортной информации. – 2006. – №6. – С. 25-29; №7. – С. 16-23.
 46. Леонтьев Р.Г. Инструменты определения конкурентоспособности видов транспорта [Текст] / Р.Г. Леонтьев, Н.Н. Лаптев, А.Н. Соболев // Бюллетень транспортной информации. – 2007. – №2. – С. 6-17.
 47. Лунина, О. Конкуренция в сегменте рынка [Текст] / О. Лунина // Мир транспорта. – 2007. – №1. – С. 78-81.
 48. Мазо, Л.А. Развитие эффективной конкуренции на рынке перевозок [Текст] / Л.А. Мазо // Экономика железных дорог. – 2005. – №10. – С. 14-25.
 49. Макконнелл, К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика [Текст] / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 940 с.
 50. Маскаева, Е.А. Основные конкурентные преимущества в сфере железнодорожных перевозок [Текст] / Е.А. Маскаева // Экономика железных дорог. – 2007. – №5. – С. 10-19.
 51. Мачерет Д. Тяжелый груз конкуренции [Текст] / Д. Мачерет, А. Рышков, И. Чернигина // Мир транспорта. – 2008. – №1. – С. 58-65.
 52. Мельник, Т. С. Формування конкурентних переваг транспортної організації [Текст] / Т.С. Мельник, О.В. Христофор // Вагонный парк. – 2008. – №6. – С. 11-13.
 53. Мигранян, А. Особенности развития конкурентоспособности страны на этапе перехода к рыночной экономике [Текст] / А. Мигранян // Общество и экономика. – 2004. – №10. – С. 174-179.
 54. Минько, Э.В. Качество и конкурентоспособность [Текст]: пособие для высш. образоват. учреждений / Э.В. Минько, М.Л. Кричевский. – СПб.: Питер, 2004. – 267 с.

55. Михайлов, О.В. Основы мировой конкурентоспособности [Текст] / О.В. Михайлов. – М., 1999. – 592 с.
56. Мілевський, С.В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств [Текст] / С.В. Мілевський, О.В. Мілов. – Х.: ХНЕУ, 2007. – 155 с.
57. Міцак, Б.І. Стандартизація, сертифікація, конкурентоспроможність продукції [Текст]: навч. посібник / Б.І. Міцак. – К.: ІСДО, 1995. – 104 с.
58. Мукмінова, Т.А. Економічна конкуренція на залізничному транспорті [Текст] / Т.А. Мукмінова // Залізничний транспорт України. – 2001. – №4. – С. 48-58.
59. Николайчук, В.Е. Транспортно-складская логистика [Текст]: учеб. пособие / В.Е. Николайчук. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2005. – 452 с.
60. О'Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход [Текст] / Дж. О'Шонесси: пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с.
61. Осипов, Ю.М. Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции [Электронный ресурс] / Сайт журнала «Маркетинг в России и за рубежом» // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №6. – Режим доступа: <http://mavriz.ru/> – Название с домашней странички Интернета.
62. Пасічник, В.Г. Конкурентоспроможність фірми [Текст]: навч. посібник / В.Г. Пасічник, О.В. Акіліна. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 112 с.
63. Пенькова, О.Г. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації [Текст] / О.Г. Пенькова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. - №11. – С. 26-31.
64. Пехтерев, Ф.С. Повышение конкурентоспособности российских железных дорог – поиск новых технических и технологических решений [Текст] / Ф.С. Пехтерев // Экономика железных дорог. – 2008. – №1. – С. 19-26.
65. Піддубний, І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства [Текст]: навч. посібник / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна; [Харк. нац. екон. ун-т.] – 2-ге вид. стер. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 260 с.

66. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
67. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст] / М. Портер: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 654 с.
68. Примакова, Е. Сертификация продукции, товаров, работ, услуг [Текст] / Е. Примакова, О. Пироженко, В. Кузнецов. – 5-е изд., перераб. и доп. – Харьков: Фактор, 2007. – 329 с.
69. Пшинько, А.Н. Необходимость и пути повышения конкурентоспособности железнодорожного транспорта [Текст] / А.Н. Пшинько, Г.И. Музыкаина // Вагонный парк. – 2008. – №9. – С. 9-13.
70. Ратніков, Д. Методика оцінки рівня конкурентоспроможності робочої сили [Текст] / Д. Ратніков // Україна: аспекти праці. – 2006. – №1. – С. 8-11.
71. Рубин, Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебник. [Текст] / Ю.Б. Рубин. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Маркет ДС, 2007. – 608 с.
72. Русинова, Д. Возможности створення конкуренції на залізничному транспорті [Текст] / Д. Русинова // Залізничний транспорт України. – 2005. – №3. – С. 66-69.
73. Савицька, Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст]: навч. посібник / Г.В. Савицька. – 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2007. – 668 с.
74. Смолін, І.В. Конкурентоспроможність підприємств [Текст]: навч. посібник для викл. та студ. екон. спец. / І.В. Смолін; [Київ. нац. торг.-екон. ун-т]. – К.: КНТЕУ, 2006. – 203 с.
75. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе [Текст] / Фляйшер Крейг, Бенсуссан Бабетт: пер. с англ. – М.: Изд-во Бином, 2005. – 541 с.
76. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. – Харьков: „Олант”, 2002. – 416 с.

77. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України [Текст]. Т.3. Конкурентоспроможність української економіки / за ред. акад. НАН України В.М. Гейця, Б.Є. Кваснюка, В.П. Семиноженка. – К.: Фенікс, 2007. – 556 с.
78. Сумець, О. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства [Текст]: навч.-практ. посібник / О.М. Сумець, О.Є. Сомова, Є.Ф. Пеліхов. – К.: Професіонал, 2007. – 207 с.
79. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд: пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
80. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) [Текст]: навч. посібник / за ред. І.Ю. Сіваченка. – К., 2003. – 186 с.
81. Уэллс, У. Реклама: принципы и практика [Текст] / У. Уэллс, Дж. Вернет, С. Мориарти: пер. с англ. – СПб.: Издательство "Питер", 1999. – 736 с.
82. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: Россия и мир. 1992-2015 [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2005. – 606 с.
83. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст]: практикум / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркет ДС, 2008. – 208 с.
84. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб., доп. М.: Маркет ДС, 2008. – 432 с.
85. Фурманюк, О.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст]: навч.-метод. посібник / О.Л. Фурманюк, М.О. Тартачник. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2003. – 114 с.
86. Харів, П.С. Економіка підприємства: Збірник задач і тестів [Текст]: навч. посібник / П.С. Харів. – К.: Знання-Прес, 2001. – 301 с.
87. Хеймани, Р.С. Экономика предприятия: Конкурентное право и политика поощрения конкуренции. Толковый англо-

- русский словарь [Текст] / сост.: Р.С. Хеймани, Д.М. Шапиро; под общ. ред. А.М. Волкова. – М., 1997. – 111 с.
88. Шаповал, М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікація [Текст]: підручник / М.І. Шаповал. – 3-є вид., перероб. і доп. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 174 с.
89. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
90. Шеховцева, А. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания [Текст] / А. Шеховцева // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. – № 4. – С. 11-15.
91. Шинкаренко, В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия [Текст] / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко; [Харьк. нац. автомоб.-дорожн. ун-т]. – Х.: ХНАДУ, 2003. – 185 с.
92. Шкурина, Л.В. Оценка экономико-технологического потенциала железнодорожного транспорта при формировании конкурентной стратегии [Текст] / Л.В. Шкурина. – М.: РГОТУПС, 2003. – 201 с.
93. Шкурина, Л.В. Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью перевозок грузов [Текст] / Л.В. Шкурина // Транспорт: наука, техника, управление. – 2005. – №8. – С. 3-4.
94. Экономика железнодорожного транспорта [Текст]: учеб. для вузов ж.-д. трансп. / И.В. Белов, Н.П. Терешина, В.Г. Галабурда и др.; под ред. Н.П. Терешиной, Б.М. Лapidуса, М.Ф. Трихункова. – М.: УМК МПС России, 2001. – 600 с.
95. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст] / А.Ю. Юданов. – М.: АКАЛИС, 1996. – 272 с.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

Безвідмовність, 181

Види діяльності підприємства, 69

Види зобов'язань фірми, 106

Види конкурентних стратегій:

- віолентна стратегія, 141
- експлерентна стратегія, 142
- комутантна стратегія, 141
- патієнтна стратегія, 141
- стратегія впровадження нововведень, 128
- стратегія диференціації товару, 120
- стратегія зосередження, 121
- стратегія конкуренції в глобальних галузях, 138
- стратегія конкуренції в занепадаючих галузях, 136
- стратегія конкуренції в новоутворених галузях, 134
- стратегія конкуренції у фрагментованих галузях, 132
- стратегія мінімізації сукупних витрат, 118
- стратегія негайного реагування на потреби ринку, 130

Види конкурентних переваг, 67

Визначення ціни виробу з підвищеними якісними характеристиками, 302

Галузь:

-фрагментована, 132

- новоутворена, 130

Гістограма, 191

Детермінанти конкурентного середовища, 73

Джерела глобальної конкурентної переваги, 140

Діаграма Парето, 191

Довговічність, 181

Етапи вибору стратегій залізничного транспорту, 370

Етапи проведення функціонально-вартісного аналізу, 161

Етапи проведення SWOT-аналізу, 157

Зарубіжний досвід управління якістю продукції, 177

Збереженість, 181

Знак відповідності, 186

Зобов'язання фірми, 106

Інструменти визначення конкурентоспроможності видів транспорту, 350

Інструменти підвищення якості продукції, 190

Інструменти просування товарів, 295

Кількісна оцінка якісних характеристик виробу, 297

Класифікація конкурентних переваг об'єктів, 91

Класифікація міжнародних послуг, 328

Класифікація стратегій скорочення господарської діяльності, 370

Коефіцієнт конкурентоспроможності транспортного підприємства, 367

Конкурент, 11

Конкурентна карта ринку, 257

Конкурентна ніша, 15

Конкурентна перевага системи, 89

Конкурентна стратегія, 117

Конкурентний статус фірми, 253

Конкурентний хід, 99

Конкурентні переваги й обмеження транспорту:

- автомобільного, 348

- залізничного, 348

Конкурентні ходи:

- захисні, 105

- наступальні, 100

- правильні, 99

Конкурентоспроможність:

- галузі, 39

- країни, 35

- перевезень, 366

- персоналу, 43

- підприємства, 41, 56

- продукції, 42, 210

- регіону, 37

- стратегічна, 322

- транспортного підприємства, 360

- як соціально-економічна категорія, 34

Конкурентостійкість, 46

Конкуренція:

- монополістична, 16
- несумлінна, 22
- торговельна (ринкова), 20
- традиційна, 20
- чиста, 16
- як соціально-економічна категорія, 11

Контрольна карта, 191

Контрольний листок, 191

Концепція загального управління якістю (Total Quality Management), 175

Критерій конкурентоспроможності, 44

Ланцюг одержання ефекту від цінності, 90

Маршрутна карта (схема процесу), 191

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- інтегральний метод (комплексний підхід), 251
- матричні методи оцінки конкурентоспроможності, 251
- методи, засновані на аналізі порівняльних переваг, 249
- методи, засновані на теорії якості товару, 249
- методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції, 249
- методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі, 249

Методи оцінки конкурентоспроможності продукції:

- визначення конкурентоспроможності продукції з використанням функції бажаності, 226
- диференціальний метод, 215
- змішаний метод, 221
- інтегральна оцінка конкурентних переваг об'єкта з позиції системного підходу, 222
- комплексний метод, 217
- оцінка конкурентоспроможності товару на основі його ефективності і ринкових факторів, 223

Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств, 360

Механізм забезпечення конкурентоспроможності

підприємства, 248

Міжнародні послуги, 328

Міжнародні транспортні послуги, 329

Модель вартісного ланцюжка, 285

Мозкова атака, 191

Монополія чиста, 16

Надійність, 181

Напрямки формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках, 318

Наслідки конкуренції, 19

Нововведення, 70

Олігополія, 16

Оцінка конкурентоспроможності товару, 212

Оцінка конкурентоспроможності продукції транспортних підприємств, 365

Параметри конкурентоспроможності продукції, 213

Підхід до трактування конкуренції, 13

Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства, 40

Післяпродажне обслуговування, 292

Подолання фрагментації, 134

Показники:

- витрат, 291

- стратегічної конкурентоспроможності країни, 323

- часу, 290

- якості, 291

- якості товару, 149:

О екологічні показники, 184

О ергономічні та естетичні показники, 183

О патентно-правові показники, 184

О показники безпеки, 185

О показники надійності, 181

О показники призначення, 180

О показники стандартизації й уніфікації, 182

- О показники технологічності, 182
- О показники транспортабельності, 183
- Принцип «невидимої руки» А. Смітта, 18
- Принципи визначення конкурентоспроможності об'єктів транспорту, 350
- Принципи концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства, 246
- Причини фрагментації галузі, 133
- Просування товарів (послуг), 293
- Процес:
 - інноваційний, 286
 - операційний, 289
- П'ять сил конкуренції, 65

- Ремонтопридатність, 181
- Ризики у виборі конкурентної стратегії, 124, 131
- Ринок, 14
- Рівень конкурентної переваги фірми, 255
- Рівень конкурентоспроможності робочої сили, 43

- Сертифікат, 186
- Сертифікація:
 - добровільна, 187
 - обов'язкова, 187
 - продукції, 186
- Система контролю якості продукції, 189
- Способи підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, 173
- Стандарт, 186
- Стратегії скорочення господарської діяльності, 370
- Стратегічне планування, 294
- Стратегічні пріоритети інтернаціоналізації української економіки, 324
- SWOT-аналіз, 156

- Технічний контроль, 189
- Типи параметрів конкурентоспроможності, 359

Типізація стратегій конкурентоспроможності, 141

Типові фактори конкурентних переваг:

- персоналу, 93
- підприємства, 95
- регіону, країни, галузі, 96
- товару (послуги), 94

Умови виникнення конкуренції, 14

Управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств, 360

Утримання конкурентних переваг, 67, 72

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, 48

Форми залучення приватного капіталу, 339

Форми конкуренції, 20

Формування конкурентних переваг транспортних підприємств, 343

Функціонально-вартісний аналіз, 159

Характеристика конкурентних стратегій, 117, 123

Цінність, 89

Часові відставання в реалізації стратегії, 103

Шляхи підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту, 376

Якість, 51, 172

Дикань Володимир Леонідович,
Боровик Юрій Тарасович,
Полякова Олена Миколаївна
та ін.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Відповідальний за випуск Дикань В.Л.

Редактор Ібрагімова Н.В.

Підписано до друку 29.09.11 р.

Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 15,75. Тираж 500. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту
61050, Харків - 50, майдан Фейербаха, 7

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.



Рис. 3.2. Утримання конкурентної переваги

Таблиця 8.2

Вихідні дані

Параметр	Величина параметра			Показник відповідності вимогам покупця		Показник конкурентоспроможності (автомобіль 1 у порівнянні з автомобілем 2)
	За вимогою покупця	Автомобіль 1	Автомобіль 2	Автомобіль 1	Автомобіль 2	
1	2	3	4	5	6	7
Максимальна швидкість, км/год	не менш 90	95	90	1,056	1,0	1,056
Вантажопідйомність, кг	не менш 1200	14410	13430	1,201	1,119	1,073
Прейскурантна ціна, тис. грн	не більш 100	88,0	90,9	1,136	1,1	1,033
Сума експлуатаційних витрат за рік, тис. грн	не більш 55	45,3	53,5	1,214	1,028	1,181

Примітка. Жирним шрифтом виділено вихідні дані

Таблиця 8.4

Вихідні дані

Параметр	Позначення	Значення параметра	
		того, що оцінюється (1)	базового (2)
Продуктивність, т/ год	W	750	650
Тривалість експлуатації впродовж року, год	Тр	5600	5600
Середній термін служби, р.	То	5	5
Ціна грохота (СІФ), дол.	Цг	4000	4200
Вартість доставки від порту до споживача, дол.	Цд	300	100
Мито, %	М	15	-
Середня вартість 1 год експлуатації, дол.	Ве	3,5	3,0
Середній наробіток на 1 регламентне обслуговування, год	Тро	500	500
Середня вартість 1 регламентного обслуговування, дол.	Вр	160	140
Рівень шуму, Дб	Кш	87	84

Таблиця 9.3

Матриця формування конкурентної карти ринка

Темпи приросту ринкової частки (Т), %		Частка ринка, %			
		Лідери ринка (при частці ринка понад 40 %)	Організації з сильною конкурентною позицією (при частці ринку від 40 % до 15%)	Організації зі слабкою конкурентною позицією (при частці ринка від 15% до 5%)	Аутсайтери ринка (при частці ринка менше 5 %)
		1	2	3	4
Організації з конкурентною позицією, що швидко поліпшується (Т більше 10%)	1	1 Конкурент № 3	5 Підприємство	9	13
Організації з конкурентною позицією, що поліпшується (Т від 10 до 5 % включно)	2	2	6	10	14
Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується (Т від 5 до -5 % включно)	3	3	7	11	15
Організації з конкурентною позицією, що швидко погіршується (Т менше -5%)	4	4	8 Конкурент № 1	12	16 Конкурент №2

Таблиця 9.6

Матриця формування конкурентної карти ринка

Темпи приросту ринкової частки (Т), %		Частка ринка, %			
		Лідери ринка (при частці ринка понад 40 %)	Організації з сильною конкурентною позицією (при частці ринку від 40 до 15 %)	Організації зі слабкою конкурентною позицією (при частці ринка від 15 до 5 %)	Аутсайдери ринка (при частці ринка менше 5 %)
		1	2	3	4
Організації з конкурентною позицією, що швидко поліпшується (Т більше 10%)	1	1	5	9	13
Організації з конкурентною позицією, що поліпшується (Т від 10% до 5 % включно)	2	2	6	10	14
Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується (Т від 5 % до -5% включно)	3	3	7	11	15
Організації з конкурентною позицією, що швидко погіршується (Т менше -5%)	4	4	8	12	16

Таблиця 10.2

Матриця відповідних інтегральних показників рівня якісних властивостей виробів і калькуляційних статей витрат

Якісні характеристики виробу	Сировина і матеріали	Покупні вироби	Паливо на тех. цілі	Енергія на тех. цілі	Основна з/п виробничих робітників	Витрати на освоєння виробництва	Знос інструментів	Витрати на утримання обладнання
1. Функціональне призначення	R_{1M}	R_{1HF}	R_{1P}	R_{1E}	R_{13P}	R_{1OC}	R_{1IH}	R_{1OB}
2. Модний зовнішній вигляд	R_{2M}	R_{2HF}	R_{2P}	R_{2E}	R_{23P}	R_{2OC}	R_{2IH}	R_{2OB}
3. Зручність користування	R_{3M}	R_{3HF}	R_{3P}	R_{3E}	R_{33P}	R_{3OC}	R_{3IH}	R_{3OB}
4. Матеріал	"	"	"	"	"	"	"	"
5. Якість проекту виробу	"	"	"	"	"	"	"	"
6. Надійність	"	"	"	"	"	"	"	"
7. Довговічність	"	"	"	"	"	"	"	"
8. Безпека	"	"	"	"	"	"	"	"
9. Естетика, дизайн	"	"	"	"	"	"	"	"
10. Ремонтпридатність	"	"	"	"	"	"	"	"
11. Оригінальність виробу	"	"	"	"	"	"	"	"
12. Конструкторська складність	"	"	"	"	"	"	"	"
13. Можливість використання існуючих основних фондів	"	"	"	"	"	"	"	"
14. Технологічність виробу	R_{14M}	R_{14HF}	R_{14P}	R_{14E}	R_{143P}	R_{14OC}	R_{14IH}	R_{14OB}
15. Продуктивність праці виробників	R_{15M}	R_{15HF}	R_{15P}	R_{15E}	R_{153P}	R_{15OC}	R_{15IH}	R_{15OB}

16. Енергоємність виробу	R_{16M}	R_{16HF}	$R_{16П}$	R_{16E}	$R_{163П}$	R_{16OC}	R_{16IH}	R_{16OB}
Разом	$R_{y3.M}$	$R_{y3.HF}$	$R_{y3.П}$	$R_{y3.E}$	$R_{y3.3П}$	$R_{y3.OC}$	$R_{y3.IH}$	$R_{y3.OB}$

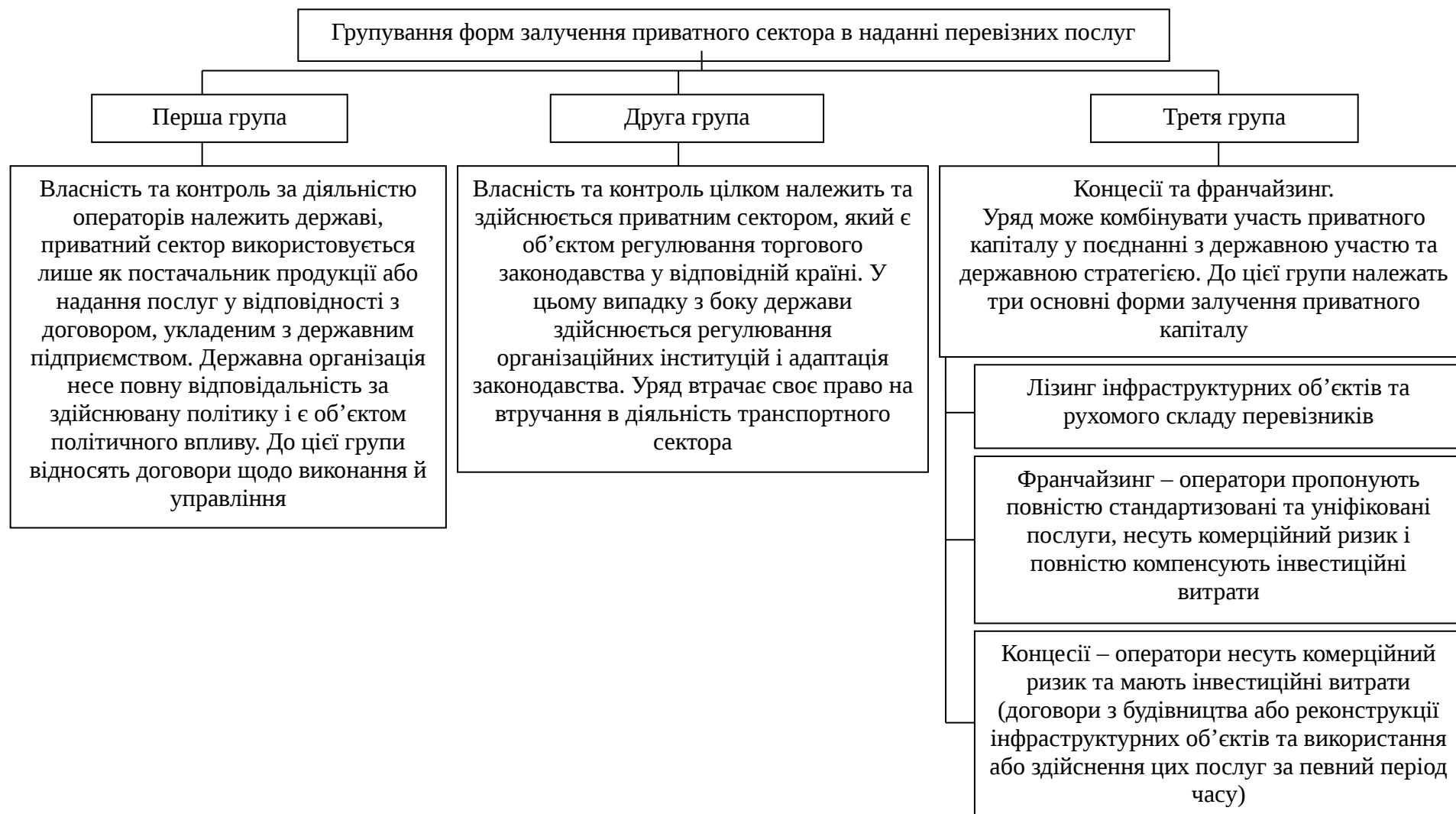


Рис. 12.1. Форми залучення приватного сектора в наданні перевізних послуг



Рис. 12.2. Природна монополія на залізничному транспорті України