МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАУП

А. Д. Чернявський , М. І. Філіппов

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2011

ББК 65.290-80я73
Ч-49

Рецензенти: *В. Г. Федоренко,* д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзієвський, д-р екон. наук, проф.
В. Ф. Столяров, д-р екон. наук, проф.

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (*протокол № 6 від 02.07.2008*)

Чернявський А. Д.
Ч-49 Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / А. Д. Чернявський, М. І. Філіппов. – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. — 234 с. : іл. — Бібліогр. : с. 230-233.

ISBN 978-617-02-0083-9

У пропонованому посібнику подано теоретичний матеріал з основних тем курсу “Управління конкурентоспроможністю підприємства”, розглянуто методичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності організацій, а також теоретичні, організаційні та практичні проблеми.

Для студентів і викладачів економічних дисциплін вищих навчальних закладів.

ББК 65.290-80я73

© А. Д. Чернявський, М. І. Філіппов, 2011
© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2011
© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2011

ISBN 978-617-02-0083-9

ЗМІСТ

Вступ 5

Розділ 1. **Теоретико-методичні підходи до управління конкурентоспроможністю** 7

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності конкуренції та конкурентоспроможності 7

1.2. Методичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності 22

1.3. Вплив глобалізації на конкурентоздатність суб'єктів підприємницької діяльності 35

1.4. Методологічні підходи до визначення та оцінки конкурентоспроможності економіки та експортного потенціалу підприємств 43

1.5. Економічний механізм потенційної кризи на підприємстві 56

Розділ 2. **Системи забезпечення конкурентоспроможності** 73

2.1. Державне регулювання економіки та конкуренції 73

2.2. Технологічні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств та привабливих ринків збуту 79

2.3. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств 92

2.4. Визначення конкурентоспроможності підприємств 105

2.5. Організаційно-правове забезпечення конкурентоспроможності продукції 117

2.6. Конкурентоспроможність кадрового потенціалу 126

Розділ 3. **Реалізація заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності** 135

3.1. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств 132
3.2. Організація дослідження конкурентоспроможності торгової марки/бренда 168
3.3. Дослідження конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю “Едельвейс” 179
3.4. Реструктуризація системи управління та виробництва 184
3.5. Оцінка конкурентоспроможності підприємства 196
3.6. Методи оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг 203
3.7. Урядові програми підвищення конкурентоспроможності 213
Список використаної та рекомендованої літератури 230

ВСТУП

Розвиток економіки України свідчить про те, що реформи, спрямовані на підтримку переходу вітчизняних підприємств до ринкових умов господарювання, не завжди досягали очікуваних результатів. Це підтверджується нестійкістю основних показників виробничо-господарської діяльності підприємств на внутрішніх та зовнішніх ринках. Одна з основних причин такого стану вітчизняної економіки полягає в тому, що управління на більшості державних підприємств і надалі ґрунтується на принципах, характерних для адміністративно-командної економіки.

Розвиток ринкових відносин диктує необхідність використання нових підходів і методів управління та врахування досвіду країн з розвиненою ринковою економікою, який переконливо свідчить, що теоретичною і практичною концепціями вдосконалення управління підприємством має бути маркетинг. В умовах посилення конкурентної боротьби маркетингове дослідження конкурентоспроможності підприємства дає змогу виявити сильні і слабкі сторони виробничо-господарської і ринкової діяльності та забезпечити високий рівень підготовки й прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємства та його виживання в конкурентному ринковому середовищі.

Рівень ринкової стійкості підприємства формується під безпосереднім впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища і визначає здатність підприємства досягати цілей свого розвитку згідно з наявним ресурсним забезпеченням і вимогами ринку. Високий рівень стійкості підприємства визначає результативність реалізації не тільки поточних завдань, а й довгострокових програм розвитку, а досягнення такого рівня потребує принципово нових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Формування високого рівня конкурентоспроможності підприємства залежить не тільки від його потенційних можливостей, умов реалізації стратегічних напрямів розвитку і вирішення проблем оптимального використання ресурсного забезпечення, а й від використання ефективних концепцій управління самою конкурентоспроможністю.

Дотепер проблемам і особливостям управління конкурентоспроможністю приділялося недостатньо уваги і в теоретичному, і в практичному аспектах. У пропонованому навчальному посібнику висвітлено сучасні підходи до подальшого вдосконалення принципів, форм, методів, моделей і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств.

МАУП

Розділ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності конкуренції та конкурентоспроможності

У сучасній економіці термін “конкуренція” (від лат. *concurere* – зіштовхування, англ. *competition* – змагання) визначається як суперництво в досягненні певної мети. В англійській мові це одночасно і конкуренція, і змагання, і суперництво. У сучасній літературі розглядаються три підходи до визначення поняття конкуренції.

По-перше, конкуренція визначається як змагальність на ринку, тобто як суперництво в боротьбі за досягнення кращих результатів у будь-якій сфері. А. Сміт писав, що конкуренція – це та сама “невидима рука” ринку, що координує діяльність його учасників. Наводимо найбільш поширені *визначення поняття конкуренції*:

- традиційне значення поняття “конкуренція” полягає в тому, що один суб’єкт ринку змагається з іншим, особливо в разі продажу або купівлі певного товару чи послуги;
- за А. Маршаллом, конкуренція – це механізм регулювання пропорцій суспільного виробництва;
- суперництво економічних суб’єктів за досягнення кращих результатів у будь-якій сфері;
- змагальність суб’єктів господарювання (підприємців), коли можливості кожного з них впливати на загальні умови обігу товарів на цьому ринку обмежуються, а виробництво товарів, які потрібні споживачам, стимулюється;
- змагальність на ринку в умовах відсутності монополії;

- суперницькі відносини між двома чи кількома економічними суб'єктами, що проявляються у прагненні кожного з них випередити інших у досягненні єдиної мети – одержання вищого результату.

По-друге, конкуренція розглядається як елемент ринкового механізму, що дає змогу збалансувати попит і пропозицію. Цей підхід характерний для класичної економічної теорії, з точки зору якої конкуренція забезпечує взаємодію попиту та пропозиції, що врівноважує ринкові ціни та регулює пропорції суспільного виробництва. Через механізм міжгалузевої конкуренції відбувається перетікання капіталів з однієї галузі в іншу.

По-третє, конкуренція розглядається як критерій, за яким визначається тип галузевого ринку. Цей підхід ґрунтується на сучасній мікроекономічній теорії, за якою конкуренція розуміється не як суперництво, а скоріше як ступінь залежності загальних ринкових умов від поведінки окремих учасників ринку. Залежно від ступеня досконалості конкуренції вирізняють різні типи ринків.

У цьому зв'язку важливо розглянути відмінність значення термінів "конкуренція" і "суперництво". Термін "суперництво" стосується реальної поведінки суб'єктів конкуренції – пропозиції нових продуктів, поліпшення якості вироблюваної продукції, реклами продукції, просування її на ринок тощо, тоді як термін "конкуренція" визначає модель ринку, що використовується для прогнозування поведінки продавців і покупців на певному ринку.

У вітчизняній літературі визначення конкуренції зазнало певних змін. В умовах радянського періоду, коли ставлення до самого поняття "конкуренція" було негативним, конкуренція визначалася як антагоністична форма економічного змагання приватних товаровиробників. Вважалося, що найбільшого розвитку конкуренція досягає в умовах капіталістичного способу виробництва. Метою конкуренції вважалася боротьба за одержання якомога більшого прибутку, у ході якої відбувається масове руйнування дрібних і середніх товаровиробників, банкрутства підприємств.

У сучасній економіці на теренах пострадянських держав конкуренція вважається природною рисою ринкових відносин. В умовах здорової конкуренції виграють споживачі: в інтересах одержання прибутку виробники продукції, постачальники і продавці змушені постійно прагнути до задоволення запитів покупців. Ринкова конкуренція розглядається як боротьба суб'єктів підприємницької діяльності

за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться на доступних їм сегментах ринку. Відповідно до закону України "Про конкуренцію та обмеження монополістичної діяльності на товарному ринку", "конкуренція – це змагальність суб'єктів господарювання коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку" При цьому мається на увазі не обмеження конкуренції взагалі, а її стимулювання. Державна політика виходить з того, що конкурентна боротьба повинна стимулювати підвищення якості товарів, впровадження інновацій, проникнення вітчизняних товарів на нові ринки.

Політика держави в галузі конкуренції спрямована на те, щоб конкуренція могла виконувати свої позитивні функції. Принцип оптимальної інтенсивності конкуренції передбачає, що технічний прогрес швидко поширюється в усіх сферах (інновація під тиском конкуренції); підприємства гнучко адаптуються до зміни умов, до потреб споживачів (адаптація під тиском конкуренції).

Конкуренція є визначальним стимулом інноваційних процесів. Вона сприяє витісненню з ринку неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів стосовно споживача.

Типологія конкуренції

Конкуренцію можна класифікувати за такими чинниками: ступенем диференціації товару (однорідна, гомогенна конкуренція – без диференціації товару; різнорідна, гетерогенна конкуренція – з диференціацією товару); за ступенем вільного входження в галузь (відкрита конкуренція – без бар'єрів входження, закрита конкуренція – з бар'єрами входження); за тактикою дій (конкуренція, що виникає внаслідок зміни цін або товару)

В економічній літературі існують різні підходи до класифікації видів конкуренції: добросовісна – недобросовісна; цінова – нецінова; ефективна – неефективна; тимчасова – постійна; цілеспрямована – хаотична; внутрішньогалузева – міжгалузева; регіональна – міжрегіональна. Конкуренція на ринку повинна бути ретельно досліджена суб'єктом підприємницької діяльності (СПД), оскільки кожен з її видів характерний для певного сегмента ринку та конкурентних механізмів, що діють на ньому.

Добросовісна конкуренція визначається як конкуренція, основними методами якої є підвищення якості продукції, зниження цін ("війна цін"), реклама, розвиток і впровадження до- і післяпродажного обслуговування, створення нових товарів і послуг з використанням досягнень НТР тощо. "Війна цін" здійснюється багатьма способами: зниженням цін, локальними змінами цін, сезонними розпродажами, наданням більшого обсягу послуг за діючими цінами, подовженням термінів споживчого кредиту тощо. В основному цінова конкуренція використовується для виштовхування з ринку слабших суперників або проникнення на ринок, вже освоєний іншими учасниками.

Недобросовісна конкуренція визначається як дії суб'єктів ринку з метою дискредитації конкурентів. До найбільш поширених методів недобросовісної конкуренції належать:

- поширення неточних даних про конкурента;
- незаконне використання товарного знака конкурента, його фірмового найменування чи маркування – підробка продукції конкурентів;
- підкуп і шантаж;
- обман споживачів (введення в оману споживачів щодо характеру, способу, місця виготовлення товару і його якості);
- реклама товару, який не відповідає вимогам якості;
- махінації з діловою звітністю та валютні махінації;
- некоректне порівняння товарів;
- самовільне використання чи розголошення конфіденційної науково-технічної, виробничої чи іншої інформації;
- приховування дефектів.

Існують й інші методи конкурентної боротьби, пов'язані з порушенням прийнятих на ринку етичних норм і правил конкуренції. До них належать демпінг, установлення дискримінаційних цін, економічне шпигунство, таємна змова на торгах і створення таємних картелів, корупція тощо.

Нецінова конкуренція визначається як конкуренція, що ґрунтується на продажу товарів вищої якості, що досягається завдяки технічним перевагам, використанні будь-яких законних засобів з метою залучення нових споживачів. Основним чинником при неціновій конкуренції є ексклюзивні характеристики продукту – технічна надійність, престижність, дизайн тощо. Поліпшення якісних характеристик дає змогу залучити нових покупців і підвищити конкурентні переваги товару незалежно від цінової політики.

До методів нецінової конкуренції належать реклама, маркетинг та інновації у виробництві продукту, поліпшення товаровиробником споживчих властивостей товару при незмінній ціні.

Цінова конкуренція має на меті витіснити конкурента за допомогою штучного зменшення цін на товари та завоювати монопольне становище на ринку. Нечесна цінова конкуренція визначається як прагнення домогтися успіху в конкуренції шляхом заниження цін на свої товари порівняно з цінами на аналогічну продукцію інших товаровиробників. Чесна цінова конкуренція повинна базуватися на зниженні собівартості продукції.

Ефективна конкуренція базується на досягненнях науково-технічного прогресу і є можливою лише в умовах динамічного розвитку економіки, виготовлення та впровадження наукоємних та інтелектмістких продуктів, впровадження нових технологій, нових джерел ресурсів, нових типів організаційних форм управління.

Концепція діючої конкуренції виникла в результаті розуміння того, що абстрактна модель досконалої конкуренції є недосяжним ідеалом, що не створює практичних основ для розробки політики конкуренції. Ця концепція являє собою набір відповідних критеріїв, що відображають конкурентну ситуацію ринку, і тому може бути основою для формулювання реальної політики конкуренції. Розглянемо ці критерії.

- потенційні конкуренти можуть легко вийти на ринок за наявності можливостей одержання наднормативного прибутку через низькі вхідні бар'єри;
- на ринку функціонує досить велика кількість суб'єктів підприємницької діяльності;
- немає змови між суб'єктами ринку й угод, які обмежують конкуренцію;
- добре інформовані споживачі здійснюють раціональний вибір між альтернативними виробниками.

Конкуренція як основна ознака ринкового господарства розглядається на різних рівнях: товари конкурують між собою за покупця, товаровиробники – суб'єкти підприємницької діяльності – за частку ринку і відповідно за прибутки, окремі галузі – за ринки, держзамовлення, інвестиції. Країни також конкурують між собою. Між усіма цими рівнями існує певна внутрішня і зовнішня залежність. Міждержавна і галузева конкуренція визначається здатністю конкретного товаровиробника випускати товар, який має конкурентні переваги та попит на ринку.

Конкуренція є визначальним фактором регулювання цін, стимулом впровадження інновацій. Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів стосовно споживачів та виконує в ринковій економіці функції регулювання, мотивації, розподілу тощо.

Нині у світовій економіці при визначенні конкурентних переваг товарів на перший план виходять нецінові фактори, найважливішими з яких є якість товару, його новизна, наукоємність та інтелектмісткість виробів. Більшість розвинених країн світу забезпечують підвищення обсягів експорту за рахунок використання інновацій, розробки високотехнологічної продукції, що неможливо без розвитку науково-технічного потенціалу. Здатність економіки країни до інноваційної діяльності визначається питомою вагою витрат на інновації, яка враховує витрати на НДДКР, дизайн і маркетинг, а також кількістю зайнятих у науковій сфері, кількістю отриманих патентів усередині країни і за кордоном, ступенем захисту інтелектуальної власності, розвиненістю освітньої сфери тощо.

На початку XXI ст. важливого значення в забезпеченні міжнародних конкурентних переваг товарів набуває екологічний фактор. Більш жорсткі екологічні стандарти, підвищення вимог до якості товару й водночас загострення конкуренції на світовому ринку змушують суб'єктів підприємницької діяльності при розробці нових товарів використовувати принципи попередження забруднень у комплексі з екологічним самоконтролем. Важливим завданням є удосконалювання ринкових механізмів таким чином, щоб екологічні витрати включалися у собівартість продукції. Ціни на товари і послуги мають враховувати екологічний фактор як виробництва, так і експлуатації, подальшої утилізації, обробки та видалення відходів і рециркуляції.

Конкурентні переваги на ринку виникають внаслідок розробки власної конкурентної стратегії для завоювання кращої ринкової позиції та вигод від конкурентної переваги, виникнення товарів-замінників, економічних можливостей постачальників, купівельної спроможності покупців і загрози появи нових конкурентів. Потрібно наголосити, що стан конкурентних переваг та їх спільний вплив визначають можливості конкретної виробничої системи та її конкурентний потенціал.

Суперництво виявляється в пропозиції нових товарів, поліпшенні якості вже існуючих, рекламі товарів, спеціальних заходах

для просування їх на ринок тощо. Яскраво виражене суперництво може спостерігатися в поведінці суб'єктів, яких проте не можна назвати досконалими конкурентами. Водночас досконала конкуренція спостерігається на тих ринках, де явне суперництво відсутнє. Таким чином, розходження конкуренції і суперництва виникло лише з розвитком теорії побудови ринку. Економісти-класики не розрізняли цих понять, говорячи просто про конкуренцію. Однак, вживаючи термін "вільна конкуренція", вони насамперед мали на увазі суперництво.

Ринок – це продаж однорідного товару і його найближчих субститутів. Ступінь взаємозамінності товару детермінується перехресною ціновою еластичністю попиту: якщо еластичність менша за одиницю, то можна говорити про довершеність, досконалість ринку. В основу класифікації ринків можуть покладатися різні критерії. Найбільш поширеним з них є кількість учасників ринку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Типи побудови ринків (за Штакельбергом)

Кількість покупців	**Кількість продавців**		
	Багато	**Кілька**	**Один**
Багато	Двостороння поліполія	Олігополія	Монополія
Кілька	Олігопсонія	Двостороння олігополія	Монополія, обмежена олігопсонією
Один	Монопсонія	Монопсонія, обмежена олігополією	Двостороння монополія

Для визначення сутності досконалої і недосконалої конкуренції розглянемо конкуренцію залежно від моделей ринку (табл. 1.2).

Досконала (чиста) конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія та чиста монополія, за визначенням сучасної економічної науки, є основними моделями ринку та видами конкурентної боротьби.

Важко применшити роль і значення конкуренції як фактора, який визначає характер стратегії розвитку підприємства. Водночас конкуренція – це механізм автоматичного регулювання пропорцій суспільного виробництва.

Таблиця 1.2

Характеристика моделей конкуренції

Модель	Ознаки моделі
1	2
Досконала конкуренція	• наявність великої кількості економічних агентів, продавців і покупців; • однорідність продукції, що продається; • жоден з продавців чи покупців не в змозі вплинути на ринкову ціну; • вільний вхід на ринок і вихід з нього; • максимальна інформованість продавців і покупців про товари і ціни
Недосконала конкуренція	• ситуація на ринку, на якому відсутня хоча б одна з ознак досконалої конкуренції; • характеристика ринку, де два чи більше продавці, володіючи деяким (обмеженим) контролем над ціною, конкурують між собою за продажі; • ринки, на яких або покупці, або продавці використовують свою здатність впливати на ринкову ціну
Працююча конкуренція	• найбільший суб'єкт ринку робить незначний обсяг продажів (закупівель) усього ринку; • високий ступінь мобільності ресурсів між ринками; • відсутність або незначна частка постійних витрат організації виробництва; • наявність потенційних конкурентів
Монополістична конкуренція	• наявність великої кількості покупців і продавців; • виробництво і продаж диференційованого продукту; • відсутність близьких замінників товару; • відсутність бар'єрів входу і виходу; • наявність незавантажених потужностей
Олігополійна конкуренція	• невелика кількість продавців /покупців товару; • продавці /покупці є значними економічними агентами; • існують значні бар'єри входу і виходу; • прибуток економічних агентів у довгостроковому періоді відмінний від нуля; • товар може бути як диференційованим, так і однорідним

Закінчення табл. 1.2

1	2
Олігополійна конкуренція з домінуючим суб'єктом ринку	• наявність домінуючого суб'єкта ринку — агента, що продає/купує значну частку сукупного обсягу товару на ринку і здатний на стратегічну поведінку; • наявність великої кількості суб'єктів-аутсайдерів, невеликих за розміром, які випускають той самий або близький товар, але не здатні вплинути на ринкову ціну; • ринкова ціна встановлюється під сильним впливом домінуючої фірми, аутсайдери приймають її як дану ринком; • наявність бар'єрів входу і виходу
Чиста монопольна конкуренція	• наявність одного виробника /покупця; • відсутність близьких замінників товару; • наявність високих бар'єрів входу (як правило, штучного характеру)
Природна монопольна конкуренція	• позитивний ефект масштабу в довгостроковому періоді, що пояснюється технологічними причинами; • наявність одного-двох прибуткових значних суб'єктів ринку в галузі; • можливе існування й інших суб'єктів, що є потенційно збитковими в довгостроковому періоді; • нерегульоване прибуткове ціноутворення великих суб'єктів ринку вище від граничних і середніх витрат; • збиткове граничне ціноутворення
Чиста конкуренція	• наявність великої кількості економічних агентів, продавців і покупців; • однорідність продукції, що продається; • жоден з продавців чи покупців не в змозі вплинути на ринкову ціну

Оскільки жоден реальний ринок не задовольняє всіх перерахованих умов, на практиці конкуренція фактично є недосконалою (див. табл. 1.2).

Прикладами *недосконалої конкуренції* є:

- монополістична конкуренція;
- олігополістична конкуренція;
- чиста монополія.

В умовах монополістичної конкуренції значна кількість виробників пропонує схожу, але не ідентичну продукцію. Якщо в умовах досконалої конкуренції суб'єкти підприємницької діяльності виробля-

ють стандартизовану однорідну продукцію, то в умовах монополістичної конкуренції вони виробляють диференційовану продукцію. Диференціація стосується передусім якості товарів/послуг. Продукція може бути диференційована також за ознакою післяпродажного обслуговування, за інтенсивністю реклами тощо.

Навіть за умови диференціації продукції/послуг суб'єкт підприємницької діяльності може зберігати монопольну владу на ринку за рахунок підвищення або зниження цін на свій товар незалежно від дій конкурентів, хоча його влада обмежується наявністю на ринку аналогічних товарів, а також існуванням поруч з малими та середніми значних за розміром суб'єктів підприємницької діяльності. За такої моделі монополістичного ринку суб'єкти підприємницької діяльності прагнуть розширювати свою сферу переваг шляхом індивідуалізації продукції. Це відбувається передусім за допомогою товарних знаків, найменувань, проведення рекламних кампаній, які наголошують на відмінностях товарів.

Монополістична конкуренція відрізняється від досконалої такими ознаками:

- на ринку продаються не гомогенні, а гетерогенні товари;
- для учасників ринку немає його повної прозорості, вони діють не завжди відповідно до економічних принципів;
- суб'єкти підприємницької діяльності прагнуть розширити сферу переваг шляхом індивідуалізації продукції;
- доступ на ринок для нових суб'єктів підприємницької діяльності утруднений.

Олігополія характеризується невеликою кількістю учасників (як правило, кількома суб'єктами підприємницької діяльності), які панують на ринку. В умовах олігополії на ринку можуть існувати як однорідні, так і диференційовані товари. Однорідність найчастіше спостерігається на ринках сировини та напівфабрикатів, а диференціація – на ринках споживчих товарів. Нечисленність суб'єктів підприємницької діяльності сприяє монополістичним угодам між ними з метою обмеження конкуренції.

Основна відмінність олігополістичного ринку від ринку досконалої конкуренції пов'язана з динамікою цін. Якщо в умовах досконалої конкуренції ціни пульсують безперервно залежно від коливань попиту і пропозиції, то при олігополії ціни мають тенденцію до стійкої фіксації, а їх зміна залежить тільки від рішення учасника ринку. Типовим є так зване лідерство в цінах, коли їх переважно диктує один провідний суб'єкт підприємницької діяльності, інші ж слідують

за лідером. Доступ інших суб'єктів підприємницької діяльності на ринок утруднений. В разі змови олігополістів щодо цінової політики конкуренція дедалі більше зміщується в напрямку якості, реклами та індивідуалізації.

Монополія – це такий тип галузевого ринку, на якому існує єдиний продавець товару, що не має близьких замінників. Монополіст здійснює контроль над ціною й обсягами випуску продукції, що дає йому змогу отримувати монопольний прибуток. Монополіст встановлює високі бар'єри вступу в галузь з метою не допустити на ринок інших суб'єктів підприємницької діяльності. Монопольне становище на ринку може бути забезпечене штучно за допомогою:

- виключних прав, патентів і авторських прав;
- власності на всі найважливіші джерела сировини;
- несумлінної конкуренції;
- виключного права виробництва, промислу, торгівлі й інших видів діяльності, що належать одній особі, групі осіб чи державі;
- створення об'єднання, що захопило практично виключне право на виробництво та реалізацію певної категорії товарів.

Перевага монополій перед дрібними учасниками ринку полягає у можливості забезпечити монопольно високі прибутки, високий рівень концентрації виробництві і капіталу, а також диктувати ціни й утримувати їх на високому рівні.

Вирізняють також природні монополії, які характеризуються такими ознаками:

- позитивний ефект масштабу в довгостроковому періоді, що пояснюється технологічними причинами;
- наявність одного-двох великих прибуткових суб'єктів підприємницької діяльності у галузі;
- можливе існування інших суб'єктів підприємницької діяльності, які, втім, будуть збитковими у довгостроковому періоді;
- нерегульоване прибуткове ціноутворення вище від граничних та середніх витрат;
- збиткове граничне ціноутворення.

За характером цінової політики вирізняють просту і дискримінаційну монополію. В умовах простої монополії монополіст призначає лише одну ціну. В умовах дискримінаційної – кілька цін. Якщо на ринку присутні тільки один продавець і один покупець, то їх економічні взаємовідносини називаються двосторонньою (білатеральною) монополією.

Оскільки останнім часом в економічно розвинених країнах світу, таких як Німеччина, Велика Британія, США, Японія, Італія, Швеція, Данія, Швейцарія, Корея та ін., проводяться глобальні дослідження проблем конкуренції, конкурентних переваг та конкурентоспроможності, то діапазон існуючих трактувань і визначень конкуренції є досить широким. Розглянемо найбільш поширені з них.

Майже у будь-якій сучасній науковій роботі, присвяченій проблемам конкуренції, конкурентних переваг та конкурентоспроможності, є посилання на фундаментальну працю "Міжнародна конкуренція" Майкла Портера, видану у 1990 р. в США. Широко визнаним є визначення конкуренції, дане цим автором: "Конкурентна стратегія повинна базуватися на всебічному розумінні структури галузі і процесу її зміни. У будь-якій галузі економіки – незважаючи на те, діє вона тільки на внутрішньому ринку чи також і на зовнішньому, – сутність конкуренції виражається п'ятьма силами: 1) загрозою появи нових конкурентів; 2) загрозою появи товарів-замінників; 3) спроможністю постачальників комплектуючих виробів торгуватися; 4) спроможністю покупців торгуватися; 5) суперництвом конкурентів, які вже представлені на ринку. Значення кожної з п'яти сил змінюється від галузі до галузі і зрештою визначає прибутковість галузей". Детермінанти конкурентної переваги певної країни М. Портер називає властивостями країни або "національним ромбом" (рис. 1.1).

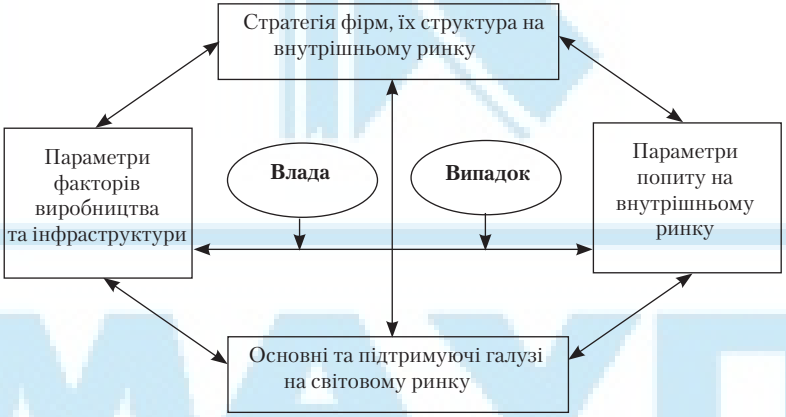

Рис. 1.1. **Детермінанти конкурентної переваги ("національний ромб") (за М. Портером)**

“Національний ромб” – це система, компоненти якої взаємно підсилюються. Кожний з них впливає на інші. Так, великий попит на продукцію суб’єкта підприємницької діяльності сам собою не дає йому конкурентної переваги, якщо гострота конкуренції недостатня, щоб цей суб’єкт підприємницької діяльності зважав на неї. Крім того, переваги в одному детермінанті можуть створити або підсилити переваги в інших.

Конкурентна перевага на основі тільки одного-двох детермінантів можлива лише в галузях із сильною залежністю від природних ресурсів або в галузях, де мало застосовуються складні технології. Щоб отримати і утримати перевагу в наукомістких галузях, що становлять основу будь-якої розвиненої економіки, необхідно мати перевагу в усіх складових частинах “ромба”.

Взаємодія переваг за всіма детермінантами забезпечує виграшні моменти, які іноземним конкурентам важко знищити або скопіювати. Для того щоб теорія була завершеною, потрібно розглянути ще дві змінні, які істотно впливають на ситуацію в країні – випадкові події та дії уряду.

До випадкових подій належать такі, що не можуть бути проконтрольовані керівництвом суб’єкта підприємницької діяльності, а здебільшого і самим урядом країни: винаходи, прориви в основних технологіях, війни чи інші політичні події в самій країні або за кордоном, а також різки зміни потреб і попиту на світових ринках. Внаслідок таких подій виникає момент невизначеності, що може змінити структуру галузі і тим самим дати можливість учасникам ринку однієї країни змінити свою позицію щодо учасників іншої у конкурентних перегонах. Дії уряду в особі державних установ будь-якого рівня можуть як посилити, так і послабити конкурентну перевагу країни.

М. Портер зазначає, що стратегія повинна ґрунтуватися на всебічному розумінні структури галузі і процесу її зміни. В будь-якій галузі економіки, незалежно від того, функціонують суб’єкти підприємницької діяльності тільки на внутрішньому ринку чи також і на зовнішньому, сутність конкуренції, як зазначалося вище, виражається п’ятьма силами (рис. 1. 2).

П’ять сил конкуренції визначають прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни, які можуть диктувати суб’єкти підприємницької діяльності, на витрати, яких їм доводиться зазнавати, і на розміри капіталовкладень, які необхідні для того, щоб конкурува-

ти в цій галузі. Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості, тому що вони привносять в неї нові виробничі потужності і прагнуть охопити частку ринку збуту, тим самим знижуючи прибуток.

Рис. 1.2. **П'ять сил, що визначають конкуренцію в галузі (за М. Портером)**

Запекла конкуренція в галузі знижує прибутковість, бо за збереження конкурентоспроможності доводиться платити (додаткові витрати на рекламу, організацію збуту, НДДКР тощо), або ж прибуток частково переходить до покупця за рахунок зниження цін. Наявність товарів-замінників обмежує ціну, яку можуть запросити суб'єкти підприємницької діяльності, що конкурують у цій галузі. Більш високі ціни спонукають покупців звернутися до замінника і знижують обсяг виробництва в галузі.

Загроза появи нових конкурентів залежить від того, наскільки важко новому конкуренту увійти в галузь (це визначається такими показниками, як вірність покупців певній марці, масштаби економіки і необхідність підключатися до мережі посередників).

М. Портер зазначає, що конкурентну перевагу одержують суб'єкти підприємницької діяльності, якщо вони:

- базуються в тих країнах, які дозволяють найшвидше накопичувати спеціалізовані ресурси й навички;
- мають доступ до повнішої і достовірнішої інформації про потреби в товарах і технологіях;
- мають можливість постійних капіталовкладень;

- мають власників, менеджерів і персонал, інтереси яких збігаються.

Найтиповішими причинами новацій, що дають конкурентні переваги суб'єкту підприємницької діяльності, є:

1. *Новітні технології.* Зміна технології може створити нові можливості для розробки нового товару, нові способи маркетингу, виробництва або доставки. Нові галузі з'являються тоді, коли зміна технології уможливлює появу нового товару. Зміна лідерства найімовірніше відбувається в тих галузях, де через різку зміну технології знання колишніх лідерів у галузі застарівають. Наприклад, у рентгенівському та інших видах медичного устаткування аналогічного призначення японські фірми обігнали німецьких (перших розробників обладнання, де використовується рентгенівське випромінювання) та американських конкурентів завдяки появі нових технологій, які дають змогу замінити традиційне рентгенівське випромінювання.

2. *Нові або змінені запити покупців.* Часто конкурентна перевага виникає або переходить з рук в руки тоді, коли у покупців виникають абсолютно нові запити або ж їх погляди різко змінюються. Ті суб'єкти підприємницької діяльності, які вже закріпилися на ринку, можуть цього не помітити або бути нездатними відреагувати належним чином, тому що для належної відповіді на ці запити слід створити новий ланцюжок цінностей. Так, американські компанії швидкого харчування досягли переваги в багатьох країнах тому, що клієнтам було потрібне дешеве і завжди доступне харчування, а ресторани не зреагували на цю вимогу, адже мережа закусочних швидкого харчування працює абсолютно інакше, ніж традиційний ресторан.

3. *Поява нового сегмента галузі.* Виникає можливість не тільки вийти на нову групу покупців, а й знайти новий, більш ефективний спосіб випускати деякі види продукції або нові підходи до певної групи покупців. Яскравим прикладом цього є випуск автонавантажувачів. Японські фірми знайшли обійдений увагою сегмент – малогабаритні багатоцільові автонавантажувачі. При цьому вони досягли уніфікації моделей і високоавтоматизованого виробництва.

4. *Зміна вартості компонентів виробництва.* Конкурентна перевага часто переходить від одного виробника до іншого через зміну абсолютної або відносної вартості компонентів (робоча сила, сировина, енергія, транспорт, засоби інформації, устаткування тощо). Класичним прикладом є зміна співвідношення вартості робочої сили між країнами.

5. *Зміна урядового регулювання.* Зміна політики в таких галузях, як стандарти, охорона довкілля, торгові обмеження – ще один поширений стимул для новацій, які зумовлюють конкурентну перевагу. Наявні лідери ринку, які пристосувалися до певних "правил гри" з боку урядів, не завжди в змозі відповісти на зміни урядового регулювання.

М. Портер встановив, що тривалість отримання конкурентної переваги залежить від таких трьох факторів:

- джерела переваги (переваги низького і більш високого порядку);
- наявність у суб'єкта явних джерел конкурентних переваг;
- активність у модернізації виробництва та інших видів діяльності суб'єкта підприємницької діяльності.

Питання для самоконтролю

1. Визначення поняття "конкуренція".
2. Типологія конкуренції.
3. Типи побудови ринків.
4. Характеристика моделей конкуренції.
5. Конкурентні переваги суб'єкта підприємницької діяльності.

1.2. Методичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності

Розвинений ринок демонструє переваги конкурентних тенденцій над монополістичними, що доведено порівнянням практики господарювання в економічно розвинених країнах та в колишньому СРСР. Будь-який суб'єкт ринку незалежно від організаційної форми господарювання, масштабу, форми власності може виграти у конкурентній боротьбі, якщо зуміє правильно визначити свої наявні чи перспективні конкурентні переваги. Велике підприємство не завжди може проявити гнучкість і перебудувати виробництво відповідно до сезонних або викликаних іншими причинами коливань ринку так легко, як невелика фірма, але воно матиме безсумнівні переваги, коли необхідно випускати великі обсяги стандартного товару. Підприємство, що виробляє продукцію широкого профілю, не може зрівнятися із спеціалізованими компаніями у пристосованості до певних сегментів і ніш ринку.

Головним суб'єктом ринку є товар, тобто продукт праці, вироблений для продажу. Він має дві основні властивості – вартість і спо-

живчу вартість, які визначаються подвійним характером самої праці: споживча вартість створюється конкретною працею, а вартість – абстрактною. Якість та споживча цінність товару, а також технічний, технологічний, екологічний рівень його виробництва характеризують економічну ефективність. Конкурентоспроможність кожного конкретного товару в умовах розвиненого ринкового механізму визначається оптимальним поєднанням споживчих характеристик товару, його переваг у задоволенні існуючого суспільного попиту та витратами на його виробництво, які враховуються при формуванні ринкової ціни. Важливими чинниками конкурентоспроможності є також умови реалізації продукту, популярність бренду, ефективна реклама, гарантійне обслуговування, врахування специфічних вимог споживача та інші аспекти просування товару та його реалізації.

Будь-який ринок породжує конкуренцію, яка стає стимулятором для підвищення конкурентоспроможності представленого на ринку товару. Покупець обирає товар, керуючись тільки своїми інтересами, що змушує товаровиробників систематично проводити маркетингові дослідження, впроваджувати технічні інновації та нові технології, підвищувати продуктивність праці, будувати стосунки із споживачем.

Таким чином, добросовісну конкуренцію можна вважати найоптимальнішим методом економічного контролю, який не потребує від суспільства спеціальних витрат і водночас змушує виробника продукту боротися за поліпшення якості, економію коштів, ефективне просування та реалізацію.

Недобросовісна конкуренція негативно впливає на економіку. Недобросовісні учасники конкурентної боротьби ухиляються від обов'язкових норм вільної конкуренції, вдаючись до некоректних дій. Правила конкурентної боротьби мають регламентуватися державними нормативними документами. Якість конкуренції, ціни і якість виробів повинні бути в центрі уваги, пропонована послуга повинна бути сумірною за ціною й іншими договірними умовами. Товарні знаки і марки мають бути захищені правовими нормами та допомагати покупцеві розрізняти товари за їхнім походженням і своєрідністю та прогнозувати їхню якість. Повинні регулюватися також патентний захист, реєстрація промислових зразків і зразків промислової естетики. Методи державного регулювання економіки і конкуренції більш детально наведено в підрозд. 2.1.

Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11 січня 2001 р. № 2210-III спрямований на протидію недобросовісній конку-

ренції. Він запобігає монополізації ринку та забороняє недобросовісну конкуренцію, для якої характерні поширення неправдивих, неточних і перекручених відомостей, самовільне використання товарного знака, фірмових найменувань, маркування і зовнішнього оформлення товарів інших фірм, отримання, використання, розголошення науково-технічної, виробничої, комерційної та іншої інформації без згоди її власників.

Сучасні підходи до визначення сутності конкурентоздатності

У сучасній економічній літературі терміни "конкурентоспроможність" і "конкурентоздатність" інколи використовують як синоніми, але їх слід розрізняти. *Конкурентоспроможність* – це наявність у продукції певних переваг (цінових, якісних та інших) перед аналогічним конкуруючим товаром. Тому цей термін доцільно вживати для визначення конкурентних переваг конкретного товару. *Конкурентоздатність* – це здатність економіки країни, галузі, виробничої господарської одиниці до випередження конкурентів у досягненні економічних цілей, випуску та реалізації продукції, конкурентоспроможної за ціновими і якісними характеристиками. Це поняття більшою мірою характеризує конкурентні переваги виробничої системи загалом.

Забезпечення конкурентоздатності країни – конкурентоздатності національної економіки (КНЕ) є основним завданням кожної держави, яка дбає про економічне зростання і досягнення необхідного рівня національної безпеки. У сучасній економічній літературі конкурентоздатність національної економіки розглядається неоднозначно. Більшість західних економістів визначають конкурентоздатність країни як можливість розробляти та виготовляти товари і послуги або вищої якості, або ж за цінами, значно нижчими порівняно з конкурентами. У широкому аспекті конкурентоздатність національної економіки сприймається як здатність країни забезпечувати збалансованість своїх зовнішніх пропорцій, поліпшувати свої міжнародні господарські зв'язки та уникати тих обмежень, що зумовлюються зовнішньоекономічною сферою. *Конкурентоздатність* національної економіки визначається наявністю в країні розвиненого ринку, сучасних чинників виробництва та інших характеристик, які формують потенціал для досягнення стабільного економічного зростання.

М. Портер наголошував, що необхідно забезпечувати високий рівень конкурентоздатності національної економіки як засобу

підвищення добробуту суспільства. Він писав: “Конкурентоздатність не є самоціллю, яка забезпечує економічний розквіт країни. Головна мета держави – забезпечити власним громадянам досить високий та зростаючий рівень життя. Спроможність держави зробити це не залежить від якогось аморфного терміна “конкурентоздатність”, а від того, наскільки продуктивно використовуються національні ресурси – праця та капітал”. Конкурентоздатність національної економіки являє собою здатність економічної системи забезпечувати соціально-економічну оптимальність за будь-якого впливу внутрішніх та зовнішніх чинників. Особливості конкурентоздатності національної економіки проявляються у таких напрямах:

1) конкурентоздатність національної економіки є атрибутом господарської системи, що базується на світовому поділі праці та міжнародному товарному обміні. Прагнення досягти вищого рівня конкурентоздатності є виявом як національних економічних інтересів, так і інтересів окремих суб’єктів ринку;

2) конкурентоздатність національної економіки розвивається у внутрішньому середовищі країни. Інноваційний розвиток виробничих сил і науково-технічного прогресу створює та формує конкурентоздатність на основі державної економічної політики, що забезпечує суб’єктам господарювання умови для конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках;

3) відповідальність за стан конкурентоздатності національної економіки несе держава, їй належить провідна роль у визначенні напрямів економічної політики, дотриманні зобов’язань перед країнами-партнерами. Держава повинна застосовувати коригувальні механізми, здатні нейтралізувати негативні чинники внутрішнього та зовнішнього походження та сприяти поліпшенню соціально-економічних параметрів розвитку економіки країни загалом та її населення зокрема.

Дослідна організація “Юропіен менеджмент форум” (Швейцарія, Женева) регулярно проводить дослідження конкурентоздатності країн – членів Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) і країн, що розвиваються, на основі таких факторів:

- динамізм економіки – оцінюється за такими критеріями, як обсяги виробництва найважливіших товарів у розрахунку на душу населення, темпи економічного розвитку, стан національної валюти тощо;

- ефективність промислового виробництва – визначається шляхом розрахунку прямих і непрямих витрат на оплату робочої сили;
- динамізм ринку – вважається, що конкурентоздатність тим вища, чим активніша діяльність суб'єктів господарювання, безпосередньо пов'язаних зі збутом. Критеріями динамізму ринку є обсяг споживчих витрат на душу населення, а також ряд нецінових критеріїв (післяпродажне обслуговування, рівень якості, дизайн);
- розвиток фінансової системи – оцінюється за такими критеріями, як стан фінансової системи країни, розвиненість ринку цінних паперів, діяльність комерційних банків;
- людські ресурси – визначається виходячи з кількості, темпів збільшення населення і робочої сили, рівня безробіття, кваліфікації фахівців;
- роль держави – визначається рівнем оподаткування, часткою державного сектора в національному доході країни, змістом економічної політики;
- політика країни стосовно нововведень – оцінюється за такими критеріями, як стан НДДКР, готовність уряду і суб'єктів ринку до впровадження і реалізації інновацій, освоєння нових технологій і виробничих процесів;
- соціально-політичний стан – характеризується такими критеріями оцінки, як величина доходу і його розподіл, трудові відносини на виробництві тощо;
- ресурси й інфраструктура – наявність і стан розвитку;
- наявність стану готовності державних інститутів стимулювати торгову діяльність.

Розуміння конкурентоздатності національних економік є далеко не однозначним і залежить від названих вище чинників. Конкурентоздатність національної економіки є підсумком взаємодії суб'єктів економічних відносин у країні. Об'єктом конкурентоздатності національної економіки виступає правове, економічне та соціальне середовище, в якому суб'єкти ринку функціонують на конкурентних засадах.

Конкурентоздатність національної економіки можна підвищити за рахунок розширення продажу національних товарів, ціна споживання яких мінімальна, незважаючи на відносно високу ціну їх виробництва. Виробництво товарів з вказаними характеристиками

означає збільшення в них інноваційної частки за рахунок впровадження новітніх технологій, а їх реалізація свідчить про високий платоспроможний попит населення. Ця тенденція свідчить про підвищення якості життя населення і про значний конкурентний потенціал економіки країни.

Вирізняють зовнішню та внутрішню конкурентоздатність. Суб'єкт ринку або галузь економіки, які конкурентоздатні на національному ринку в закритій економіці, при виході на зовнішній ринок можуть виявитися неконкурентоздатними. Якщо така галузь є визначальною для економіки країни, наслідки будуть негативними. Для мінімізації наслідків зовнішньої неконкурентоздатності уряд має два варіанти регулювання: реформи галузі та вжиття заходів, спрямованих на підвищення її ефективності або запровадження обмежень конкуренції на внутрішньому ринку.

Конкурентоздатність визначається економічною моделлю нації, що дає можливість визначати стійкість її економічної системи до різноманітних коливань протягом тривалого періоду. Вирізняють реальну і потенційну конкурентоздатність. Важливою ознакою конкурентоздатності національної економіки є характер конкурентних переваг та методів їх забезпечення. Наприклад, в Україні сприятливі природно-кліматичні умови, які придатні для успішного розвитку агропромислового комплексу, але це не є достатньою умовою для їх максимального використання.

Абсолютна перевага виникає за умови, коли товар у країні виготовляється з абсолютною ефективністю (на одиницю товару витрачається значно менше ресурсів – праці, капіталу або сировини, ніж у країні потенційного конкурента або торговельного партнера). Порівняльна перевага визначається різницею ресурсів, необхідних для виробництва товару в різних країнах. Відповідно кожна країна повинна обрати таку спеціалізацію, яка забезпечить найбільшу ефективність.

Конкурентні переваги базуються на умовах попиту і пропозиції, оскільки відмінності між країнами дають змогу суб'єктам ринку знаходити переваги і брати участь у світовому поділі праці на вигідних умовах. Конкурентні переваги можуть базуватися не тільки на існуючих чинниках виробництва чи попиту, а й підтримуватися відповідною політикою держави. Досвід розвинених країн показав, що стимулювання розвитку високих технологій, впровадження сучасних

інформаційних систем забезпечують довготермінові чинники забезпечення високого рівня конкурентоздатності.

Конкурентні методи базуються на механізмах ринкової саморегуляції і передбачають дотримання суворого контролю за монопольною поведінкою суб'єктів ринку, створення необхідної інфраструктури для усунення перешкод вільній конкуренції. У чистому вигляді конкурентні методи не зустрічаються в жодній країні, оскільки навіть країнам з розвиненою економікою доводиться наздоганяти конкурентів в окремих галузях. Тому доцільно застосовувати змішану систему методів підвищення конкурентоздатності.

Методи забезпечення високого рівня конкурентоздатності полягають у застосуванні урядом необхідних важелів, які умовно можна поділити на конкурентні та протекціоністські. На початковому етапі вирівнювання умов розвитку захист вітчизняного товаровиробника від конкурентів має стимулюватися з боку держави. Оскільки це призводить до зміни конкурентної ситуації, вони вважаються протекціоністськими, хоча протекціонізм передбачає не тільки заходи обмеження конкуренції, а й заходи щодо стимулювання внутрішнього виробництва та попиту.

Економічні інструменти підвищення конкурентоздатності національної економіки поділяють на цінові та нецінові, адміністративні та ринкові.

До цінових зараховують інструменти, які безпосередньо впливають на рівень і структуру ціни. Це зокрема система ціноутворення та оподаткування, політика доходів, регулювання рентабельності, амортизаційна політика, зовнішньоекономічна політика (тарифні бар'єри та інші чинники впливу на ціну) тощо. Нецінові методи стимулюють розвиток підтримуючих чинників, основними з яких є державні інвестиції в науку, новітні технології, підготовку кадрів, інфраструктуру, освіту, що знижує витрати суб'єктів господарювання і створює передумови для підвищення їх конкурентоздатності.

Адміністративні методи ґрунтуються на директивному впровадженні, ринкові – на непрямих методах, які побічно впливають на підвищення конкурентоздатності через застосування різноманітних "м'яких" ринкових регуляторів (наприклад, фінансування та стимулювання розвитку інфраструктури). Суб'єкти ринку і національна економіка у контексті забезпечення конкурентоздатності співвідносяться між собою як частина та ціле, причому важливість

жодного з цих компонентів при формуванні стратегії забезпечення конкурентоздатності національної економіки не може бути применшена.

Конкурентоздатність національної економіки можна зобразити схемою (рис. 1.3), де показано найбільш характерні взаємозв'язки та чинники, що їх визначають.

Основним внутрішнім чинником, що характеризує конкурентоздатність національної економіки, є дотримання соціально-економічної оптимальності. Остання визначається досягненням високої ефективності й таким спрямуванням видатків бюджету, який би не створював викривлення конкуренції в країні і не зменшував ділової активності.

Потрібно розуміти, що у конкурентному змаганні беруть участь не так країни, як їхні товари, з характеристиками, сформованими у середовищі, створеному урядом країни. Привабливість товару залежить від того, наскільки вдало було сформовано мотиваційне поле діяльності для суб'єктів ринку в національному економічному середовищі й наскільки вдало вони використали надані їм переваги для виготовлення товарів за ціновими та неціновими параметрами. Стійкість самодостатнього розвитку національних підприємств цілковито залежатиме від того, наскільки на трьох основних рівнях – державному, галузевому та виробничому – дотримується прагнення збільшити їх ефективність. Суспільний ефект залежатиме від бажання та можливостей держави брати на себе додаткові витрати на розвиток інфраструктури, інформаційних технологій, від застосування важелів стимулювання розвитку інновацій, управління міжгалузевими структурними зрушеннями у промисловості.

Значною є роль держави у ресурсно-інноваційному забезпеченні підприємств, оскільки стимулюючі або дестимулюючі умови визначають можливості підприємців створювати товари з кращими, порівняно з конкурентами, ціновими та неціновими характеристиками. Зовнішні чинники, які виникають внаслідок змін у технологіях, продуктивності, структурі попиту чи споживання, а також існуючі бар'єри змушують спрямовувати державне регулювання на підвищення ефективності використання національних ресурсів.

Розглянемо проблеми забезпечення конкурентоздатності національних економік. Сучасні тенденції у сфері міжнародних економічних відносин мають суперечливий характер. З одного боку, відбуваються процеси інтернаціоналізації господарсько-виробничих

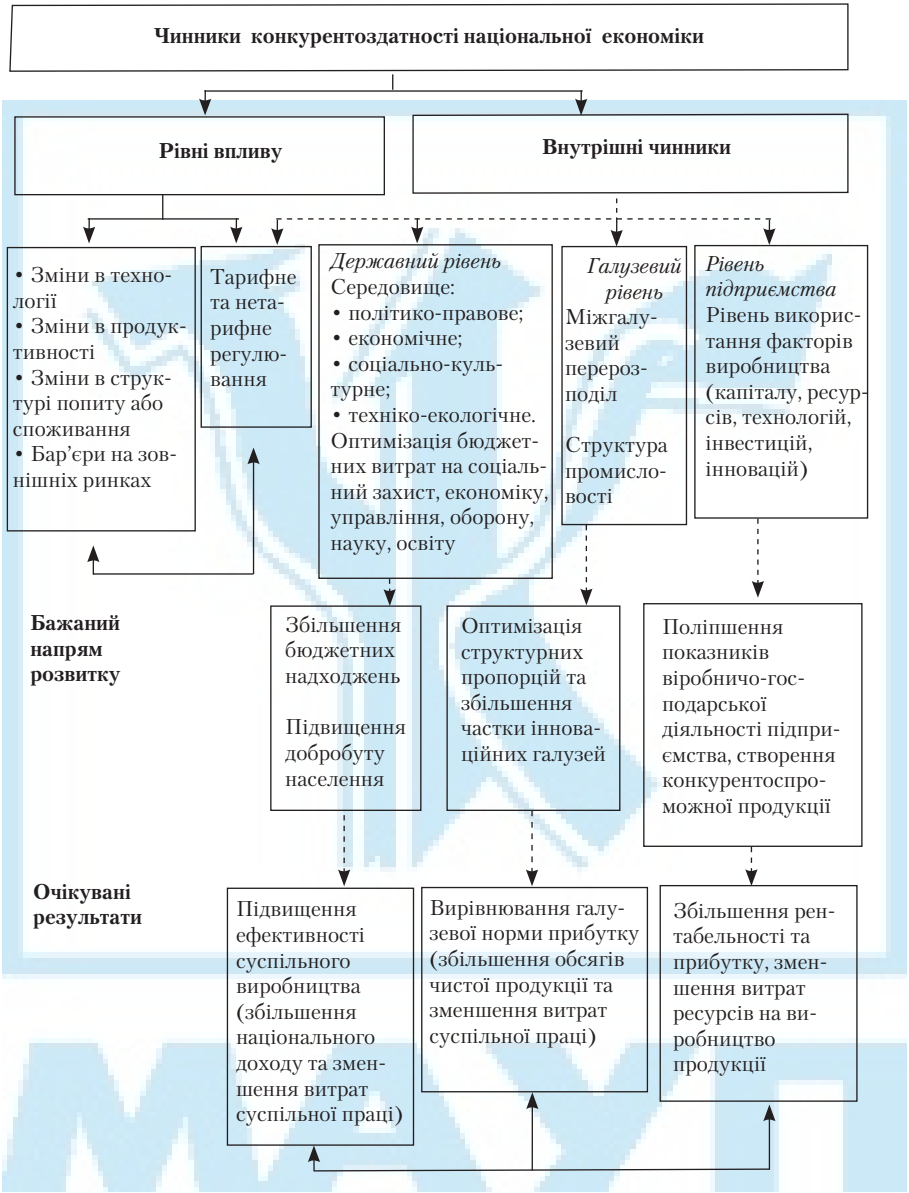

Рис. 1.3. **Структура забезпечення конкурентоздатності національної економіки**

зв'язків, взаємного проникнення капіталів, посилення міждержавної взаємозалежності в результаті поділу праці. З іншого боку – посилюється прагнення країн до створення і розміщення центрів сили в системі світової економіки у власних або інтеграційних територіальних межах, де б вони відігравали провідну роль. Тому загострення конкуренції призводить до посилення протекціонізму як одного з основних і надпотужних засобів реалізації вузькоспрямованих інтересів на світовій арені. Для світової економіки в цілому це негативна ознака, оскільки конкурентоздатність для національних економік зводиться нанівець – потужні економіки поглинають менш розвинені й запроваджують на значних територіях осередки власного монопольного впливу. Постійна боротьба між національними інтересами та інтересами промислових концернів, які об'єднують інтереси приватного багатонаціонального капіталу, породжує гострі суперечності та конфлікти. Зміни у сфері конкурентоздатності національних економік М. Портер визначає як швидкі зміни у перевагах, що переходять від країни до країни, поява нових переваг, пов'язаних із розвитком НТП. За таких умов відсутність регулювання ставить розвинені країни в значно кращі позиції, а лібералізм, який насаджується представниками транснаціонального капіталу, зміцнює підґрунтя для закріплення його позицій.

На сучасному етапі розвитку економіки наявність ресурсів вже не відіграє вирішальної ролі у конкурентній боротьбі. Посилення тиску з боку транснаціонального капіталу перешкоджає запровадженню мотиваційних важелів національного господарства для досягнення високого рівня життя громадян. Як наслідок, слаборозвиненим країнам досить складно розробити та реалізувати довгострокову стратегію забезпечення власної конкурентоздатності.

Більш потужні країни намагаються використати такі переваги в країнах, що розвиваються, як дешева робоча сила та сировина. Вони не зацікавлені у розвитку виробництва слаборозвинених країн, яке може скласти їм конкуренцію. Економічно розвинені країни мають переваги від відкритості економічних систем. Таке становище рано чи пізно веде до рівноваги між попитом і пропозицією на світовому ринку. Позитивний вплив паритетних відносин можна підтвердити багатьма прикладами, які свідчать, що країна, закладаючи основи розвитку економіки свого партнера, формує умови для забезпечення своєї ж конкурентоздатності. Це пояснюється тим, що ядро конкурентоздатності національної економіки формується в надрах внут-

рішнього середовища і зміцнюється в результаті конкурентної боротьби на ринку. На державному рівні важливо створити нові мотивації для досягнення успіху на внутрішньому та зовнішніх ринках, забезпечити стабільну й ефективну роботу економіки, запобігти різним дестабілізуючим чинникам.

Важлива особливість конкурентоздатності економіки – її ефективність. Ефективність визначається зіставленням результатів господарської діяльності з витратами на її реалізацію. На ефективність впливає багато чинників, серед яких важливими є важелі внутрішнього середовища, зокрема державні інвестування в пріоритетні напрями для забезпечення конкурентоздатності національної економіки. Практично всі держави, які досягли успіху на світовій арені, прагнуть забезпечити суб'єктам підприємницької діяльності сприятливі умови функціонування через опосередковану підтримку конкурентоздатності. Державне фінансування науки, освіти, охорони здоров'я, інфраструктури згодом дає змогу суб'єктам ринку користуватися надбаннями суспільства, економити на витратах конкурентів з інших країн, які не вдавалися до таких заходів. Це дає можливість спрямовувати вивільнені кошти на поліпшення техніко-економічних параметрів товарів.

Суб'єкти ринку країн, уряди яких не приділяють уваги створенню належного економічного середовища, обмежені в конкуренції, а тому об'єктивно не беруть участі у конкурентній боротьбі в перспективних напрямах діяльності. Через відставання в НТП, розвитку інфраструктури такі суб'єкти ринку зводять методи боротьби до цінових засобів у тих сферах, де можуть змагатися. Такі дії внаслідок зменшення прибутку через зниження цін не дає їм змоги вкладати кошти в інноваційний розвиток. При цьому спостерігається недоінвестування в персонал, технології, інфраструктуру, а це обмежує конкурентні можливості суб'єктів ринку, змушує їх конкурувати лише у напрямах з порівняно невисокою доданою вартістю, посилює цінову конкуренцію, що стримує високотехнологічний розвиток. Водночас втрачаються прибутки країни, оскільки у вигляді податків та інших нарахувань до бюджету повертаються значно менші суми порівняно з тими, які можна було б отримати за інноваційним сценарієм розвитку. Крім того, сфера виробництва товарів з низькою доданою вартістю більш чутлива до кон'юнктурних змін – незначні коливання попиту на світових ринках призводить до скорочення обсягів виробництва та інших негативних зрушень.

Країни, суб'єкти ринку яких конкурують у сферах виробництва з невисокою доданою вартістю (сировинні товари з низьким ступенем обробки та інші низькотехнологічні товари), як правило, не характеризуються високими показниками суспільної продуктивності праці. Рівень ефективності – показник відносний, змінний у часі й залежить від моделі регулювання економіки. Застосування протекціоністських засобів при вирішенні внутрішніх проблем країни безумовно збільшують рентабельність і прибутковість діяльності окремих підприємств (галузей). Проте підвищення прибутковості є результатом суб'єктивних чинників і тому суб'єкт ринку має відносно меншу спроможність успішно змагатися на ринку (використовується монопольне становище та не поліпшуються якісні показники діяльності). Поширення такої політики створює значні перекоси у розподільних відносинах: міжгалузеве переливання спрямовується до окремих галузей, звужуючи тим самим можливості розвитку інших, не менш важливих. Внаслідок такої політики рівень потенціальної конкурентоздатності країни поступово зменшується. При цьому конкурентоздатність національної економіки в цілому отримує повільно діючий деструктивний механізм, який згодом призводить до втрати робочих місць на ринках тих національних компаній, які позбавляються ресурсів розвитку і не можуть забезпечити процес розширеного відтворення на якісному рівні. Ще однією загрозою є підміна іноземного ефективного виробника на внутрішнього неефективного. Для економіки це означає згортання її ефективності, оскільки підтримана штучна ефективність окремих секторів оплачується споживачами, з яких стягуються необхідні для розвитку неефективної галузі кошти.

Для підтримання належного рівня ефективності конкурентоздатності необхідна дієва налагоджена система взаємодії суб'єктів економічних відносин: держави, підприємств, найманих працівників. У цьому аспекті національна економіка настільки спроможна змагатися, наскільки поєднані на основі економічних інтересів суб'єкти всередині країни. Таке поєднання можливе лише за умови, коли держава, підприємства й наймані працівники мають достатні ресурси для власного розвитку. Тому дотримання справедливого розподілу суспільного продукту є необхідною складовою конкурентоздатності. Для високого рівня конкурентоздатності нації важливо мати:

- сильну державу, яка створює високомотиваційне поле для господарської діяльності й забезпечує паритетні умови розвитку її суб'єктам; спрямовує результати здобутків від підвищення ефективності суспільної праці на розвиток інфраструктури, охорони здоров'я, науки тощо;
- підприємців, які, реалізуючи свої менеджерські здібності, створюють нові виробництва та робочі місця і збільшують дохідну частину бюджетів;
- кваліфіковані кадри, висока заробітна плата яких створює значний платоспроможний попит, що буде згодом інвестований в економіку.

Диференціація країн за різним рівнем продуктивності виробництва, заробітної плати, ставок дохідності капіталу, вартості ресурсів, техніко-технологічних можливостей у підсумку визначає масштаб цін і спричиняє значне перекидання ресурсів до "сильних" економік. У розвинених країнах можливі два варіанти негативного розвитку: з одного боку, перевиробництво товарів, які не можуть бути реалізовані ані на внутрішньому ринку через його насиченість, ані на зовнішньому – через низьку платоспроможність населення, а з іншого боку – накопичення капіталу, не підкріпленого виробництвом товарів. На це слід зважати при відкритті кордонів "слабким" економікам, які залишаються у ситуації дефіциту, і "сильним" економікам, де утворюється така кількість ресурсів, яку вони не в змозі використати, досягаючи гармонійного розвитку.

Питання для самоконтролю

1. Визначення поняття "конкурентоспроможність".
2. Визначення поняття "конкурентоздатність".
3. Сутність конкурентоздатності національної економіки.
4. Фактори конкурентоздатності економіки держави.
5. Чинники конкурентоспроможності національної економіки.

МАУП

1.3. Вплив глобалізації на конкурентоздатність суб'єктів підприємницької діяльності

Інтенсифікація міжнародних економічних відносин поставила перед країнами проблему пошуку нового змісту механізмів адаптації внутрішньоекономічного та політико-правового середовищ до сучасних умов. У світі спостерігається неухильне розширення економічних функцій держави практично в усіх регіонах планети. При цьому урядами вирішується подвійне завдання: врівноваження різних інтересів всередині країни з метою підтримки соціально-економічної оптимальності та балансування на зовнішніх ринках, щоб розширити можливості виробництва та збуту товарів національними виробниками. Досвід останніх років XX ст. довів доцільність дотримання загальних вимог щодо конкурентоздатності на державному рівні, а саме:

1. Досягнення успіху на світових ринках у сучасних умовах неможливе без виваженої співпраці між суб'єктами ринку та країнами їх базування. Внаслідок значного посилення цінової конкуренції у сучасному світі транснаціональні корпорації вдаються до запровадження нової тактики розширення ринків збуту, здійснюючи активну гру на державному рівні, підкріплюючи власні позиції у світі відповідною урядовою підтримкою.

2. Державна політика повинна мотивувати консолідацію суб'єктів економічних відносин у межах країни, а також вихід корпорацій на світову арену і залучення потужностей та ресурсів інших країн. На корпоративному рівні підтримання конкурентоздатності характеризується дедалі глибшим об'єднанням фінансово-виробничих потужностей. У глобальному середовищі для успішної конкуренції вже не вистачає можливостей держави, про що свідчать приклади злиття корпорацій-гігантів у фінансовій, промисловій та інших сферах. Проблеми цінової конкуренції щораз активніше вирішуються в межах самих корпорацій, одним із заходів яких є негласний розподіл ринків, що свідчить про поширення транснаціонального монополізму.

3. Уряди повинні виявляти критичну межу, за якою прибутковість окремих суб'єктів починає погіршувати умови роботи інших. Зокрема, класик економічної науки Дж. Кейнс зауважив, що умови процвітання окремого суб'єкта господарювання не ідентичні умовам процвітання економіки в цілому, внаслідок чого виникають супереч-

ності, які вирівнюються "реанімацією" порушених загальноекономічних пропорцій.

4. Досягнення високого рівня конкурентоздатності визначається можливістю створення кращого товару у приблизно однакових умовах розвитку. Досвід ЄС свідчить про суперечливість процесу інтеграції економік, викликаних впливом уніфікації умов господарювання на функціонування національних економічних суб'єктів – уніфікація законодавства порушує національне мотиваційне поле для суб'єктів ринку, що інколи призводить до зменшення їх конкурентоздатності. Крім того, в процесі інтеграції економічних систем загострюється конкуренція навколо новітніх технологій. Країни зацікавлені у збереженні провідних позицій у цих сферах, а це стримує процеси інтегрування.

5. Уряди мають закласти в механізми економічного регулювання країни певний запас міцності на випадок збільшення ізоляціонізму, який неминуче виявляється з боку інших країн. Збільшення протекціонізму – це головним чином результат посилення конкуренції на світовому ринку, яка поставила перед багатьма надпотужними корпораціями проблему необхідності зниження цін. Проте таке зниження ускладнює можливості продовження активної інноваційної стратегії, яка потребує досить високих обсягів капіталовкладень. Відповідно тиск на уряди з боку ТНК з метою недопущення загострення цінової конкуренції посилюється, а охоплення імпорту нетарифними бар'єрами збільшується.

6. Для довгострокового збереження конкурентоздатності уряди дотримуються певного рівня економічної безпеки. Так, тимчасова ізоляція є не тільки виправданою, а й необхідною для коригування економічного курсу країни у разі посилення тенденцій до винесення високопродуктивних робочих місць за межі країни, збільшення екологомістких об'єктів або інших негативних чинників.

7. У країні, де політику забезпечення конкурентоздатності національної економіки виведено на державний рівень, особлива увага приділяється розвитку нових сфер, які забезпечать перспективи економічного розвитку. Ефективність – не єдина мета, до якої прагнуть країни. Проблеми національної та економічної безпеки не можуть бути вирішені лише за допомогою ринку. Для цього у сфері інноваційно-промислової політики централізуються ресурси, які спрямовуються на вже згадувані цілі. Посилення спеціалізації країн

у міжнародному поділі праці та їхнє прагнення впровадити на власній території чинники, які стануть визначальними у конкурентній боротьбі, свідчать про пріоритетність політики підтримки конкурентоздатності національних підприємств у стратегіях багатьох країн.

8. Поряд з вирішенням проблем запровадження й підтримки мотиваційних важелів для випуску конкурентоспроможних товарів уряди стимулюють підкріплення цього процесу необхідним рівнем платоспроможного попиту фірм та населення. Політика доходів зокрема спрямовується на недопущення зниження рівня та якості життя населення. Для цього передбачено матеріальні стимули у заробітній платі, відшкодування при підвищенні інфляції, системи соціального страхування і медичного обслуговування, державні дотації та стипендії тощо. За допомогою "інвестицій у людину" держави зменшують витрати національних компаній на освіту та охорону здоров'я найманих працівників, а також розширюють можливості внутрішнього ринку збуту.

9. Внаслідок поглиблення взаємопроникнення та поширення економічної діяльності практично на весь світ уряди змушені підтримувати резидентів на зовнішніх ринках так само, як і на внутрішніх – чинники, які визначають конкурентоздатність національної економіки у межах однієї країни, зберігаються і для глобального співробітництва, змінюються лише масштаби діяльності. Таким чином, некоректні дії щодо інших країн з метою накопичення спекулятивного прибутку, використання дешевих ресурсів та внутрішніх тимчасових проблем слабших країн з метою встановлення економічного диктату або реалізація інших подібних дій призведуть згодом до блокування глобальних ресурсів розвитку конкурентоспроможності і загальмують економічний розвиток країни-агресора. Крім того, експансіоністські дії країн-лідерів, які поширюють прецеденти недовіри і негативних наслідків глобалізації, ускладнюють створення відповідних координаційних рад. Формування координаційних міжнародних організацій внаслідок зіткнення значної кількості інтересів є процесом еволюційним і надзвичайно складним, що зумовлено обмеженістю можливостей національних урядів вирішувати глобальні проблеми конкурентоспроможності.

Найбільш динамічним періодом глобалізації були 50–90-ті роки XX ст. Саме тоді урядами країн-аутсайдерів було вжито ряд заходів, що не тільки дало змогу наздогнати, а в деяких напрямах навіть випередити лідера світової економіки США.

Після Другої світової війни США мали найбільш вигідні стартові умови порівняно з країнами Європи, Японії та СРСР: не зруйноване воєнними діями господарство, використання програм допомоги країнам, які постраждали під час війни, для розвитку власної промисловості, значний внутрішній ринок та забезпеченість ресурсами. Уряд США активно створював конкурентні переваги, вкладаючи кошти та стимулюючи розвиток перспективних галузей, зорієнтованих на майбутнє. Цілеспрямована підтримка розвитку людських ресурсів (помірні податки, доступність освіти тощо) сприяла значному припливу до США провідних вчених світу, які отримували постійне громадянство. Інша ситуація склалася у зруйнованих війною країнах Європи. Ці країни гостро потребували інвестицій, мали високий рівень безробіття, загальний низький рівень життя, дефіцит товарів, низький платоспроможний попит, відсталість порівняно з США у сфері новітніх технологій і новацій та відчували суттєву нестачу ресурсів. За таких умов уряди провели реформування економіки, яке базувалося на всебічній мотивації приватної ініціативи зі спрямуванням інвестицій та коштів, наданих за програмами фінансової допомоги, у розбудову виробництва промислових товарів. Брак ресурсів підштовхував до їх економного використання, що підтримувалося нормативно-правовими механізмами щодо створення, розподілу і перерозподілу суспільного продукту.

Післявоєнне відновлення країн Західної Європи ґрунтувалося на застосуванні державного врегулювання, ідеологія якого багато в чому спиралася на висновки Дж. Кейнса. Так, максимальне стимулювання ефективного попиту компаній та населення досягалося зниженням ставок банківського кредиту, створенням додаткового державного попиту через бюджетні асигнування. Спільними для відновлення конкурентоспроможності сучасних лідерів ЄС була концентрація державного управління навколо енергетичної, вугільної, військової промисловості, транспорту та зв'язку, комунального господарства, яка передбачала встановлення рівня інвестицій, кількість зайнятих, відсоток збільшення заробітної плати та системи її нарахування, рівень цін на продукцію галузей. Основними інструментами державного управління, спрямованими на підвищення конкурентоздатності цих країн, були:

- розширення системи соціального страхування та сфери соціальних послуг;
- нормативне державне регулювання тривалості робочого дня та умов оплати праці (мінімальна заробітна плата);

- націоналізація та підтримка провідних галузей економіки (державне підприємництво становило 15–20% від сукупного виробництва);
- централізація державних коштів, спрямованих на реконструкцію галузей і для створення умов розвитку нових галузей, та централізація державного управління в періоди рецесії і "перегріву" економіки.

Період енергетичної кризи, інфляції, спаду виробництва, кризи неплатежів за кредитами країнами, що розвиваються, масштабного перекачування міждержавних спекулятивних грошових потоків довели вичерпність політики стимулювання виробництва за рахунок створення та мотивації попиту, через що і відбувся "вибух" інфляційного потенціалу. На зміну заходам, запропонованим Кейнсом, були застосовані засоби грошово-кредитної та фіскальної політики, які дали змогу врівноважити макроекономічні пропорції та утримати конкурентоздатність національних економік на високому рівні. Зокрема, з успіхом були застосовані принципи гнучкої податкової політики та регулювання бюджетних витрат.

Намагання ліквідувати технологічний розрив зумовило виникнення в ЄС регіональної стратегії "технологічного виклику" і "промислової автономії", її концептуальні положення зводилися до відновлення самостійної технологічної сили як чинника підвищення конкурентоздатності ЄС та перерозподілу світового ринку і недопущення технологічного відставання від США, що могло би призвести до промислової залежності країн Європи. Створення в ЄС потужного економічного центру потребувало рішучих дій щодо об'єднання економічних потенціалів країн та зняття бар'єрів на шляху до вільної торгівлі у межах регіонального блоку. При цьому проблема полягала в тому, що нерівномірність розвитку країн є передумовою для спекулятивних ігор та некерованого перекачування ресурсів, внаслідок чого ослабнуть їхні позиції. Тому в ЄС постало питання про ступінь підтримки державою національних суб'єктів економіки. Взагалі політика державних закупівель забезпечує стимулювання необхідних структурних зрушень, зміцнення позицій великих компаній, розширення доступу малих та середніх підприємств до виконання державних замовлень, використання замовлень як інструменту кон'юнктурної та соціальної політики.

Японія подала ще яскравіший приклад симбіозу ринку та адміністративного впливу на процес відродження та зміцнення конкурен-

тоздатності. Специфікою цієї країни є те, що її державні органи і ділові кола мають приблизно однакові організаційні можливості. Це дає змогу впроваджувати стратегію, яка спирається на економічну вигоду кожного окремого члена суспільства, розширяючи тим самим можливості господарства загалом і передусім базується на всебічному захисті національних інтересів. Специфіка японського суспільства визначила зовнішньоекономічну стратегію Японії – створення значних перешкод надходженню іноземного капіталу до країни. Японія відстоює принципи вільної торгівлі. Така ситуація пояснюється високою залежністю від збуту на закордонних ринках. Проте внутрішній ринок Японії відкритістю не вирізняється – у країні проводиться протекціоністська політика, яка здійснюється стосовно імпорту, особливо готових виробів (домінують непрямі бар'єри – значні обмеження санітарно-гігієнічного та екологічного характеру, тяганина митних служб тощо). Суттєвими проблемами для імпортерів є поширення неформальних зв'язків між національними суб'єктами, які чинять значні перешкоди.

Практика свідчить, що тільки зворотний тиск або відповідні санкції змушують послаблювати бар'єри між країнами. Основним мотивом існування таких бар'єрів навіть у межах інтеграції є відмінності у соціально-економічному розвитку країн. Одночасне зняття бар'єрів може призвести до значних "перекосів" у конкуренції, перекачуванні ресурсів тощо. Проблема утримання конкурентоздатності національного середовища потребує від урядів постійно зберігати ефективність суспільної праці на основі кращого, ніж у конкурентів, співвідношення умов попиту та пропозиції.

Для збереження загального рівня конкурентоздатності національної економіки галузі, які не користуються державною підтримкою, мають підвищити або ефективність роботи, або ціни на продукцію. Оскільки останній варіант небажаний, то урядова політика спрямовується здебільше на дотримання балансу між стимулюванням окремих секторів економіки з паралельним недопущенням погіршення стану інших.

Жодна з проаналізованих схем забезпечення конкурентоздатності не може претендувати на ідеальну. Потенційно небезпечні ознаки та недоліки криються у природі конкурентних переваг, процесах виробництва, міжнародному розподілу праці, хабарництві, тарифній лібералізації та бюрократії. Всі ці чинники суттєво зменшують потенційний рівень конкурентоздатності національної економіки, але

слід наголосити, що протягом десяти останніх років у більшості країн Заходу відбувається стійке економічне зростання.

Багато в чому це піднесення сталося внаслідок захоплення західними країнами напрямів, закріплених раніше за СРСР, перекачування капіталів з пострадянських країн, насичення їхнього дефіцитного ринку товарами власного виробництва та інших чинників, пов'язаних з відкриттям кордонів на пострадянському просторі. Розширення меж діяльності та відплив значної кількості освічених кадрів, капіталу, ресурсів з країн колишнього СРСР забезпечили розвиненим країнам, і насамперед США, практично за безцінь широкий доступ до величезної ресурсної бази. Технологічне відставання колишніх республік СРСР дало змогу іншим країнам продовжити цикл життя товарів вчорашнього дня, розмістивши їх на місткому внутрішньому ринку пострадянських країн. Фактично США, як і інші розвинені країни, змогли скористатися зруйнуванням адміністративно-командної системи, додавши до розвитку власної економіки аспекти спекулятивності та диференціації ринків.

Оскільки з'явилася достатня кількість надприбуткових спекулятивних напрямів діяльності, до країн-лідерів імпортуються не тільки ресурси. Широко вживаються схеми ухилення від оподаткування, використання нових шляхів "відмивання" грошей, інших спекуляцій. При цьому певною мірою втрачається майновий або інший ризик реалізації тіньових проектів внаслідок відставання законодавчого моніторингу та економічної мотивації розвинених країн від практики життя.

Отже, у контексті глобалізації важливим завданням є вирівнювання економічних і правових параметрів розвитку суб'єктів економічних відносин для уникнення некерованого перекачування ресурсів, що створює їх дефіцит в одній країні та надлишок – в іншій. Для конкурентоздатності національної економіки та її суб'єктів як дефіцит ресурсів, так і їх надлишок є однаково небажаними. Тому створення і застосування регулюючого механізму для забезпечення паритетного обміну є спільним завданням суб'єктів світового ринку.

Конкурентоздатність національних економік не залишається незмінною у часі: з розвитком науково-технічного прогресу, розкриттям кордонів, створенням надпотужних ТНК, загостренням конкурентної боротьби у світі між резидентами та міжнаціональними суб'єктами виникають нові рушійні сили у конкурентній боротьбі, які зумовлюють нові чинники підвищення конкурентоздатності. Внаслідок вичерпності цінових чинників, зниження витрат на ви-

робництво та зменшення ціни продукції збільшується вага та значення чинників нецінового характеру.

Конкурентоздатність виробника, яка ґрунтується на пропозиції товарів вищої якості, їх більшій надійності, триваліших строках їх служби і в перспективі матиме значні переваги перед тією конкурентоздатністю, яка ґрунтується лише на цінових чинниках. Нецінові чинники забезпечення конкурентоздатності полягають у створенні продуктів, де переважають чинники екологічності, меншої енергоємності, ергономічності, естетичної якості й безпеки.

На основі дослідження сутності конкуренції та конкурентоспроможності в умовах сучасної ринкової економіки стає очевидним, що висока конкурентоспроможність – основа економічної безпеки суб'єктів ринку і національної економіки загалом, тому управління конкурентоспроможністю з метою її підвищення – стратегічне завдання, вирішити яке можна на основі глибокого дослідження конкуренції та конкурентоспроможності як економічних категорій.

Категорії "конкуренція", "конкурентоспроможність" та "конкурентоздатність" слід розглядати в тісному взаємозв'язку з категорією "ринкова структура", оскільки саме структура ринку (суб'єкти підприємницької діяльності, галузі, регіони) безпосередньо визначають ієрархічний рівень конкуренції. Можливість адаптації суб'єктів ринку до умов конкурентного середовища характеризується визначенням змісту понять "конкурентоспроможність" та "конкурентоздатність" у системі категорій ринкової економіки.

Питання розвитку конкурентних відносин в економіці України, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів ринку та конкурентоздатності економіки і суспільства є наріжними каменями в програмних стратегічних документах уряду України. Здійснення виваженої державної політики має на меті вдосконалення та утвердження ринкових механізмів розвитку економічних відносин, підвищення іміджу країни та забезпечення сталого розвитку економіки України.

Питання для самоконтролю

1. Вимоги до конкурентоздатності на державному рівні.
2. Інструменти впливу держави на підвищення конкурентоздатності.
3. Основні напрямки удосконалення податкової політики України.

1.4. Методологічні підходи до визначення та оцінки конкурентоспроможності економіки та експортного потенціалу підприємств

Теорія і практика функціонування суб'єктів підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки свідчать про те, що забезпечити стійкий попит на продукцію можна тільки за умови її конкурентоспроможності на світовому ринку. Поняття конкурентоспроможності продукції характеризує ступінь її можливості задовольняти вимоги споживачів. Споживчі властивості конкурентоспроможного товару мають відповідати або перевершувати аналоги та мати ціну, яка б задовольняла споживача. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності зазвичай орієнтується або на низькі ціни, або на високу якість продукту, оскільки поєднання обох чинників конкурентних переваг є досить проблематичним.

Фахівці вирізняють конкурентні переваги двох категорій (порядків) – низькі і високі. Переваги першого порядку зумовлені можливістю використання дешевших, ніж у конкурентів, засобів і предметів праці, робочої сили, а також сприятливого співвідношення курсів валют, державних та податкових преференцій. Конкурентні переваги продукції сьогоденної української промисловості зумовлені саме цими обставинами. Вони легко втрачаються при зміні ситуації в зовнішньому середовищі. До переваг високого порядку можна зарахувати техніко-технологічну унікальність продукції, її наукоємність, високу якість і ефективність використання виробу споживачем, імідж виробника, високу кваліфікацію виконавців. Вони потребують значних матеріальних та інтелектуальних вкладень і становлять основу конкурентоспроможності товару.

Теоретичні дослідження та практичний досвід свідчать, що конкурентоспроможність виробу залежить від його технічних параметрів та експлуатаційних якостей. Слід розрізняти якість і конкурентоспроможність товару: якість – це проста сукупність тих властивостей виробу, що роблять його здатним виконувати задані функції і задовольняти тим самим певну потребу; якість є результатом праці.

Порівнюючи якості виробів, ми порівнюємо ступені корисності кожного з них, тобто рівень повноти задоволення потреби. В конкретних умовах експлуатації корисність виробу виражається його конкурентоспроможністю. Конкурентоспроможність визначається тільки тими властивостями, що становлять істотний інтерес для спо-

живача і гарантують задоволення певної потреби. Параметри виробу, що виходять за межі вимог споживача, не розглядаються при оцінці конкурентоспроможності як такі, що не стосуються її в конкретних умовах.

Продаж на сучасному ринку не тільки певного товару, а й комплексу пов'язаних з ним послуг є важливим чинником для оцінки конкурентоспроможності з боку покупця, тому що він оцінює конкурентоспроможність із зовсім інших, більш прийнятних для нього і більш складних для виробника позицій. Таким чином, конкурентоспроможність товару має бути основним чинником при прийнятті рішення про випуск нової продукції, перепрофілювання виробництва або створення нових виробничих потужностей. З досвіду відомо, що витрати на проектування нового товару у кілька разів нижчі за вартість устаткування, розробки та впровадження нових технологій, організації збуту тощо. Відомо, що випуск неконкурентоспроможного товару не дає змоги розгорнути масовий продаж і здатний принести багатомільйонні збитки. Тобто конкурентоспроможність нового товару (продукції) потрібно закладати на стадії розробки.

Методи оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг

Розглянемо найбільш поширені еталонні методи оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг. Оцінка конкурентоспроможності – це сукупність операцій, спрямованих на визначення критеріїв конкурентоспроможності, встановлення реальних значень цих показників для товарів-конкурентів, зіставлення показників певних товарів з базовими. Найбільш поширеними методиками оцінки конкурентоспроможності товарів/ послуг, які застосовуються на практиці, є:

1. *Методика оцінки конкурентоспроможності товарів за їх рейтингом* – найпростіший різновид комплексної оцінки якості на основі обраних параметрів.

2. *Методика оцінки конкурентоспроможності товарів за обсягом їх продажів*. Ця методика ґрунтується на непрямому вимірюванні конкурентоспроможності на основі обсягу продажів. Вважається, що обсяг продажів конкурентних товарів свідчить про споживчі переваги і тому може бути критерієм його конкурентоспроможності. Різновидом цієї методики є використання інших непрямих показників – рівня реалізації і швидкості роздрібного продажу. Перевагою цієї методики є її відносна простота, а недоліком – неможливість застосу-

вання для оцінки товарів-конкурентів, тому що, як правило, немає достовірних даних про обсяг їх продажів у виробників-конкурентів. Достовірність показників конкурентоспроможності невелика, тому що масовість продажів може пояснюватися не високою конкурентоспроможністю товарів, а слабким конкурентним середовищем, нерозвиненими ринковими відносинами, відсутністю чи недостатньою кількістю товарів-конкурентів на певному ринку.

Для підвищення достовірності результатів оцінки конкурентоспроможності необхідний комплексний підхід з урахуванням усіх критеріїв, що визначають конкурентоспроможність товарів. Такий підхід характерний для наведених далі методик.

3. *Методика визначення комплексного показника конкурентоспроможності.* Перевагою методики визначення комплексного показника конкурентоспроможності є комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності. Недоліком цієї методики є відсутність визначення ступеня значень різних споживчих та економічних параметрів товару. Слід зауважити, що недоцільно виділяти окремо нормативні і технічні показники. Нормативні показники регламентуються стандартами і технічними вимогами. З розглянутих споживчих показників методика визначення комплексного показника конкурентоспроможності враховує тільки якість, але не враховує інших основних характеристик товарів, зокрема асортиментної характеристики, що не дає змоги використовувати її для оцінки конкурентоспроможності міжгрупових і міжвидових товарів-конкурентів.

4. *Методика оцінки інтеграційного показника рівня конкурентоспроможності*, урахуванням ціни споживання. Згідно з цією методикою, рівень конкурентоспроможності є відносним показником, що відображає відмінність цього товару від товару-конкурента за ступенем задоволення конкретної суспільної потреби. Усі параметри, що характеризують рівень конкурентоспроможності, розділено на три групи: нормативні (патентна чистота, відповідність стандартам і нормам), технічні й економічні. Ця методика переважно використовується для оцінки прогнозованої конкурентоспроможності нових, в основному високотехнологічних товарів. Перевагою цієї методики є врахування трьох найважливіших параметрів (критеріїв) конкурентоспроможності: якості товарів, їх післяпродажного обслуговування, ціни. До недоліків можна зарахувати скорочення сфери застосування зазначеного способу до оцінки тільки товарів, що мають різну ціну споживання. Цією методикою не передбачено механізмів добору і визначення значень модельованих параметрів конкурентоспроможності, не врахову-

ється асортиментна характеристика товарів, а також складно розрахувати якість післяпродажного обслуговування. Багато показників не піддаються прямому вимірюванню (естетичні показники: зовнішній вигляд, мода, дизайн, новизна товару тощо).

5. *Методика порівняльної оцінки конкурентоспроможності* (порівняння з еталоном). Загальна оцінка конкурентоспроможності товару відповідно до цієї методики здійснюється у три послідовні етапи. По-перше, вибирається зразок (еталон) на основі аналізу ринку та визначення найбільш конкурентоспроможного товару – зразка (еталону для порівняння). По-друге, визначається сукупність параметрів товарів, взятих для порівняння. По-третє, розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності обраного товару. Товар-еталон мусить повністю відповідати нормативним показникам та вимогам ринку. При оцінюванні конкурентоспроможності проводиться аналіз регламентованих показників якості, до яких належать показники безпеки, екологічності, взаємозамінності і сумісності, патенто-правові умови.

6. *Методика порівняльної оцінки конкурентоспроможності за споживчими і вартісними параметрами.* Ця методика є спрощеною модифікацією попередньо розглянутої методики. Під конкурентоспроможністю продукту розуміється порівняльна характеристика споживчих та якісних властивостей продукту.

7. *Оцінка конкурентоспроможності продукту в інших країнах.* Західні економісти до найважливіших критеріїв конкурентоспроможності зараховують: ступінь новизни товару, якість його виготовлення, наявність матеріальної бази для поширення інформації про товар, заходи для стимулювання збуту, можливості пристосування товару до вимог конкретного ринку, фінансові умови, динамічність збуту і здатність швидко реагувати на потреби ринку. У країнах ЄС економісти розглядають конкурентоспроможність за ціновими показниками, порівняльною вартістю і порівняльною прибутковістю. У разі цінової конкурентоспроможності продукція вважається конкурентоспроможною, якщо продажна ціна, дизайн і якість не поступаються аналогам, представленим на ринку. Визначення конкурентоспроможності методом порівняння вартості слід розуміти як порівняльну вартість одиниці праці в обробній промисловості порівнюваних країн, підраховану в одній валюті. Конкурентоспроможність за прибутковістю передбачає, що чим вищі прибутки має компанія від своїх експортних операцій, тим вищий рівень конкурентоспроможності її продукції, тобто показником є норма прибутку. При розробці

зразків нової техніки західні економісти і маркетологи особливу увагу приділяють не так поліпшенню технічних параметрів виробу, як зниженню ціни споживання.

8. *Методика оцінки конкурентоспроможності нової продукції з урахуванням життєвого циклу продукції.* При визначенні конкурентоспроможності продукції слід мати на увазі, що кожен товар має життєвий цикл, який складається з таких етапів: розробка товару, виведення на ринок, етап зростання збуту, зрілість товару, падіння збуту. Через те основною вимогою забезпечення конкурентоспроможності продукції є постійне її відновлення відповідно до трансформації потреб споживача. У будь-який момент експортеру слід мати в серійному виробництві товар, що йде на зміну попередньому, виводити новий виріб у потрібний час з таким розрахунком, щоб крива збуту товарів цього виробника перебувала в стабільному режимі. Слід також враховувати, що життєвий цикл експортного товару має деякі особливості. Активне посилення експорту починається на стадії, коли новий товар, створений у країні, уже приносить виробникові значні прибутки завдяки завоюванню істотної частки внутрішнього ринку і розвиненій інфраструктурі; у цей час продукт ще виступає на міжнародному ринку як новий товар. На цьому етапі проникнення на певний ринок інших держав не пов'язано з великими труднощами.

На стадії зрілості товару як експортного варіанта розпочинається його виробництво іноземними виробниками за кордоном. Ознайомившись з експортованим продуктом, вони починають його виробляти для потреб внутрішнього ринку, базуючись на придбаних ліцензіях. На цьому етапі виробник-експортер на зовнішніх ринках уже починає зіштовхуватися з деякими обмежувальними заходами: запроваджуються підвищені митні тарифи, впроваджується квотування імпортованої продукції, посилюються заходи валютного контролю як чинники сприяння національним виробникам.

На стадії, коли товар стає для зовнішнього ринку стандартним, починається міжнародна конкуренція. Здобуваючи досвід виробництва і часто маючи при цьому нижчу собівартість продукту, іноземні виробники також дістають шанси на експорт свого продукту і можуть почати пряму боротьбу з ініціатором виробництва продукту спочатку на зовнішньому, а потім і на внутрішньому ринку. У зв'язку з цим перед експортером постає завдання постійно мати запаси товару для експорту, що ще не досяг стадії міжнародної конкуренції.

У будь-якому разі при підготовці експортної номенклатури експортер повинен обрати певну стратегію. Існують різні варіанти класифікації стратегій, які найбільше поширені в умовах ринкової економіки. Чотири типи стратегії зростання одержали назву еталонних.

Перший тип – стратегія концентрованого зростання передбачає посилення позицій виробника на ринку, розвиток ринку (новий ринок з тим самим продуктом), розвиток продукту (новий продукт на тому самому ринку).

Другий тип – інтегроване зростання базується на зворотній вертикальній інтеграції.

Третій тип – стратегія диверсифікованого зростання реалізується тоді, коли виробники надалі не можуть розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у рамках цієї галузі. Стратегія центрованої диверсифікації базується на пошуку додаткових можливостей виробництва нових продуктів у рамках існуючого виробництва. Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку шляхом випуску нової продукції, яка потребує впровадження нової технології. Стратегія конгломератної диверсифікації базується на розширенні виробництва нової продукції, яка технологічно не пов'язана з раніше вироблюваною продукцією та реалізується на нових ринках.

Четвертим типом еталонних стратегій є стратегії цілеспрямованого скорочення, коли виробник не може продовжувати подальший бізнес на певному ринку. У будь-якому разі з метою мінімізації комерційного ризику і розширення сегментів у перспективі в міжнародній практиці прийнято випускати не один продукт, а кілька однотипних продуктів з різними параметрами.

Конкурентоспроможність експортного товару на перших стадіях експортного життєвого циклу визначається переважно так званими твердими споживчими якостями, що описують найважливіші функції товару та пов'язані з ним основні характеристики, задані в тому числі конструктивними і техніко-технологічними принципами, використаними при виробництві товару, а також ціну споживання.

На стадії зрілості експортного товару на тлі міжнародної конкуренції, що веде до вирівнювання "твердих" параметрів, на перший план висуваються "м'які" споживчі якості, що характеризують гуманістичні, естетичні, ергономічні властивості товарів. Однак найбільш вдалим буде варіант, коли експортер вже на початку комерційної активності поставиться до них з повагою.

Важливою умовою реалізації експортованої продукції є її сертифікація, яка підтверджує відповідність фактичних характеристик продукції вимогам міжнародних стандартів, рекомендацій та інших документів, що діють на світовому ринку й у конкретній країні-імпортері для подолання існуючих там нетарифних, технічних бар'єрів при проведенні самосертифікації. У такому випадку власник продукції, самостійно здійснюючи сертифікацію, зобов'язаний гарантувати точне і повне дотримання вимог до виробу згідно з договорами й іншими документами; високий рівень системи комплексних випробувань і контролю якості від сировини до упаковки і маркування товару; відповідальність, у тому числі і юридичну, виробника за якість сертифікації і достовірність сертифікаційних свідоцтв; доступність для покупців інформації про методи тестування, системи контролю якості, а також можливість відвідування підприємства-виробника і спостереження за процесом сертифікації.

Однак найвищим рівнем гарантування якості продукції на зовнішньому ринку фахівці вважають проведення сертифікації третьою стороною, що не пов'язана ані з виробництвом, ані зі збутом цього товару. Перевагою незалежної сертифікації є її відособленість від зацікавлених сторін, а також можливість дотримання однотипних вимог до виробів і до системи контролю якості. Кожен товар має власний життєвий цикл і період певної ринкової стійкості. Рано чи пізно він витісняється з ринку іншим, більш якісним чи більш дешевим товаром. Саме тому конче необхідно постійно відстежувати життєвий цикл товару, приділяючи особливу увагу етапам зростання і зрілості, безперервно досліджувати його конкурентоспроможність. Це дає можливість зафіксувати момент, коли цей показник почне знижуватися. Зрештою стає можливим вчасно прийняти оптимальне рішення: вчасно відмовитися від виробництва товару, що перебуває на стадії спаду, – зняти його з виробництва, модернізувати його, перевести на інший ринок чи розпочати випуск нової продукції. Випуск на ринок нового виробу раніше, ніж старий вичерпав всі можливості своєї конкурентоспроможності, недоцільний з економічного погляду.

Основні параметри визначення конкурентоспроможності товару наведено на рис. 1.4

Водночас треба чітко усвідомлювати, що будь-який товар, як тільки він вийшов на ринок, негайно починає тією чи іншою мірою втрачати свою конкурентоспроможність. Цей процес можна сповільнити, але зупинити – неможливо. Тому новий продукт має про-

Рис. 1.4. **Параметри конкурентоспроможності товару**

ектуватися за таким графіком, який забезпечував би вихід нового продукту на ринок саме на момент серйозної втрати конкурентоспроможності його попередника. Іншими словами, конкурентоспроможність нових товарів має бути випереджальною і довгостроковою. При цьому особливу увагу слід приділяти не так поліпшенню технічних параметрів виробу, як зниженню ціни споживання.

Конкурентоспроможність нової моделі закладається на стадії розробки і на ранніх етапах проектування її досягнення потребує мінімальних витрат. Конкурентоспроможність нової моделі визначається сукупністю техніко-економічних показників (ТЕП), які відображено у табл. 1.3.

Конкурентоспроможність складається з технічних (якісних) і комерційних (цінових) комплексних показників, більшість з яких відомі вже на етапі складання технічного завдання. Дослідження ринку конкурентів-аналогів на етапі проектування здійснюється з метою встановлення цих показників. Техніко-експлуатаційні показники (ТЕП) проектованого обладнання, що включені в технічне за-

Таблиця 1.3

Класифікація показників конкурентоспроможності

Показники технічного рівня		Комерційні показники		
Техніко-експлуатаційні показники	**Нормативно-правові показники**	**Показники економічності**	**Показники рівня сервісу**	**Ціновий фактор**
• призначення • ресурсоємності • надійності • ергономічності • естетичності • технологічності • стандартизації • уніфікації • управління • сумісності • автоматизації • компактності • взаємозаміни • діагностики • наявності спецобладнання	• екологічності • патентно-правові • безпеки • утилізації • нормативні • технологічності • санітарно-гігієнічні • співвідношення вагових параметрів і рівня міцності та потужності	• чиста поточна вартість • дисконтовані витрати • внутрішній коефіцієнт окупності • рентабельність інвестицій • окупність • експлуатаційні витрати • собівартість одиниці продукції • податкові платежі	• наявність • системи технічного обслуговування і ремонту (СТОР) • гарантії • доступність запчастин • тарифи СТОР • якість ТОР • надання комплекту запчастин • імідж виробника	• ціна • знижки • відстрочка платежу • безплатні послуги • лізинг • мито
Якість виробництва		**Якість обслуговування (споживання)**		

вдання, мають забезпечувати конкурентоспроможність в обраному сегменті ринку. Якщо конкурентоспроможність обладнання, що розробляється, менша, ніж у моделей-конкурентів, то необхідно відкоригувати попередньо обрані техніко-економічні показники. Стадія розробки є особливо важливою для підприємств, орієнтованих на випуск складних високотехнологічних виробів, до яких належать транспортні засоби, верстати, літаки, радіотелевізійна апаратура та інші види сучасної продукції промисловості. З точки зору маркетингу ця техніка має такі особливості: тривалий термін розробки, що включає тривалий необхідний етап – доведення, порівняно швидку (6–8 років) поновлюваність, розвинений ринок конкурентної продукції, широкий діапазон умов експлуатації, велике різноманіття моделей, наявність у покупців розвиненої тенденції “вірності тради-

ціям”, наявність вимоги відповідності чисельним внутрішнім і міжнародним нормативам і правилам, залежність досконалості конструкції від рівня розвитку багатьох суміжних галузей промисловості, обмеженість для багатьох покупців альтернативи заміни іншим виробом, особливі вимоги для обслуговуючого персоналу. Маркетингова концепція проектування має врахувати зазначені особливості продукту як товару. Крім того, через складність виробництва і значний мінімальний обсяг беззбитковості постійні витрати на виробництво багатьох видів високотехнологічної продукції виходять значними, тому до прийняття рішення про виробництво необхідно порівняти критичний обсяг випуску з прогнозованим обсягом попиту ринку цієї моделі.

Професор Л. С. Кобиляцький рекомендує оцінювати конкурентоспроможність сучасного високотехнологічного продукту інвестиційного призначення комплексним критерієм “чиста поточна вартість” *NPV* (*Net Present Value*), що дорівнює різниці сумарних дисконтованих чистих грошових потоків P_t / $(1+r)^t$ та інвестицій $IC/$ $(1+r)^t$, пов’язаних з цим товаром:

$$NVP = \sum_{t=1}^{Tc} \frac{P_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^{Ti} \frac{IC}{(1+r)^t}, \qquad (1)$$

де Tc – термін служби об’єкта; Ti – період інвестування; t – поточний період; $P_t/(1+r)$ – чисте грошове надходження після сплати податків СПД, перераховане дисконтуванням на початковий період інвестування.

Показник *NPV* враховує результати від експлуатації інвестиційної продукції, одноразові і поточні витрати за весь життєвий цикл продукції, показує приріст капіталу інвестора.

Таким чином, *NPV* являє собою комплексний показник, який включає показники призначення, надійності, технологічності, стандартизації, уніфікації, експлуатаційні і капітальні витрати споживача, а також ефект, одержуваний від цих витрат у вигляді обсягу виконаної роботи. Величина *NPV* насамперед визначається техніко-експлуатаційною досконалістю виробу. Переваги і недоліки товару виявляються у критерії *NPV*. Слід порівнювати товари одного класу і призначення за однакових умов експлуатації. При розрахунках грошових потоків необхідно враховувати динаміку експлуатаційних витрат і продуктивності нової техніки.

Якщо *NPV* при заданій нормі дисконту позитивний (*NPV*>0), впровадження нового виробу є ефективним і може розглядатися питання про подальше виробництво/використання. Якщо *NPV* = 0 або *NPV*<0, то проект вважається неефективним. Для визначення *NPV* можна використовувати модифіковану методику. Використання модифікованого показника *NPV* базується на порівнянні розміру витрачених дисконтованих інвестицій (*IC*) із загальною сумою дисконтованих грошових надходжень (P_t) і розраховується для постійної норми дисконту за формулою

$$NPV = \sum_t \frac{P_t}{(1+r)^t} - IC.$$

Цінність показника *NPV* істотно підвищується від використання для його розрахунку ціни виробу. При однакових значеннях сум експлуатаційних витрат, продуктивності, терміну служби, при однаковій якості порівнюваних виробів саме ціна виступає вирішальним показником. Таким чином, інтегральний критерій *NPV* є числовим вираженням широко застосовуваного умовного оціночного показника ціна/якість. Виробник для підвищення конкурентоспроможності своєї продукції має прагнути підвищити *NPV* виробу за рахунок зниження експлуатаційних витрат, а також підвищити продуктивність за рахунок оптимального підбору технічних та експлуатаційних параметрів.

NPV має ряд похідних від нього оціночних критеріїв: індекс рентабельності інвестицій (*Profitability Index*) – *PI*; внутрішня норма прибутковості (*Internal Rate of Return*) – *IRR*; модифікована внутрішня норма прибутковості (*Modified Internal Rate of Return*) – *MIRR*; термін окупності (*Payback Period*) – *PP*; дисконтований термін окупності (*Discounted Payback Period*) – *DPP*; коефіцієнт ефективності інвестицій (*Accounting Rate of Return*) – *ARR*, що доповнюють з різних точок зору оцінку ефективності нового виробу.

Конкурентоспроможність споживчих товарів, економічну користь яких важко визначити, можна оцінити показником, схожим на *NPV*. Це – дисконтовані чисті витрати – *DVP* (*Discounted Net Present Value*), які розраховуються за формулою

$$DVP = \sum_{t=1}^{Tc} \frac{P_{Tc}}{(1+r)^t} + \sum_{t=1}^{Ti} \frac{IC}{(1+r)^t}, \qquad (2)$$

де *Tc* – термін служби об'єкта; *Ti* – період інвестування; *t* – поточний період.

DVP дорівнює сумі дисконтованих експлуатаційних поточних витрат $P_{Tc} / (1+r)^t$ та інвестицій $IC / (1+r)^t$, пов'язаних з цим товаром. P_{Tc} – річні експлуатаційні поточні витрати суб'єкта господарювання.

У складі *DVP* враховуються експлуатаційні поточні витрати та податки. Цей критерій по суті є сумою одноразових і поточних витрат за термін служби товару, приведеною до початкового періоду інвестування. За допомогою критерію *DVP* можна оцінити конкурентоспроможність як інвестиційних, так і споживчих товарів. Якщо ж товар інвестиційний, поточні витрати необхідно зменшити на суму амортизаційних відрахувань. За допомогою цього показника загалом можна оцінити будь-який товар, у тому числі комерційного призначення. *DVP* як показник при однаковій продуктивності порівнюваних моделей переважає показник *NPV*, тому що прогнозувати майбутні доходи набагато складніше, ніж витрати.

Критерій *NPV* при оцінці конкурентоспроможності виробу має і недоліки. Конкурентоспроможність товару необхідно розглядати з трьох точок зору: комерційної; нормативно-правової; техніко-економічної. При розрахунку *NPV* ряд показників виробу, таких як естетичність, дизайнерські рішення, зручність керування, безпека, відповідність нормативно-правовим документам, прийнятим на обраному сегменті ринку тощо, залишаються поза полем зору. Крім того, сама процедура розрахунку *NPV* дуже складна і потребує великої кількості вихідної інформації прогнозного характеру.

Аналіз конкурентоспроможності товару слід проводити комплексно, інтегруючи зазначені аспекти. В ринкових умовах при твердій конкуренції на ринку кожен техніко-експлуатаційний параметр виробу є важливим, і жоден з них не слід брати окремо. Конкурентна продукція повинна бути ефективною за всіма параметрами, тому для комплексної оцінки немає необхідності зважати на індивідуальні показники.

З урахуванням цих факторів Кобиляцький пропонує ще один підхід до вимірювання конкурентоспроможності – метод профілів.

Моделювання конкурентоспроможності починається з постановки мети, а всі подальші дії спрямовані на її досягнення. Для створення конкурентоспроможного товару необхідно спочатку виявити комплекс властивостей/вимог споживачів конкретного сегмента ринку. Властивості виробу, які виражаються кількісно за допомогою окремих показників, повинні коригуватися з урахуванням тенденцій їх розвитку, технічних рішень у цій сфері, можливих термінів освоєння

виробництва нової моделі. Подальша робота зводиться до створення такого виробу, вимоги до якого найбільш повно відповідають ринковому попиту на нього. Всі ТЕП характеризують рівень конкурентоспроможності виробу, за ними оцінюється конкурентоспроможність виробу. Спочатку за окремими комплексними показниками, а потім методом побудови профілю визначається інтегральний показник конкурентоспроможності. За профілем нова модель порівнюється з аналогами-конкурентами. У разі задоволення рівня конкурентоспроможності прийняті ТЕП затверджуються в технічному завданні, у протилежному разі впроваджуються заходи з підвищення рівня конкурентоспроможності виробу. Для цього за комплексними й інтегральними показниками конкурентоспроможності NPV, DVP та площею профілю нової продукції виявляються ті частки показників, що найбільш відчутно впливають на них і за якими нова модель поступається аналогам-конкурентам. Ці показники підлягають оптимізації. Далі процедура оцінки конкурентоспроможності повторюється.

Моделювання конкурентоспроможності нової продукції на стадії проектування дає можливість з мінімальними витратами здійснити відповідність виробу до ринкових вимог, створювати продукт, який повніше задовольняє вимоги споживачів, аніж аналоги-конкуренти. Моделювання конкурентоспроможності на етапі проектування особливо важливо при НДДКР високотехнологічних виробів, оскільки випуск неконкурентоспроможного товару призводить до виникнення у виробника проблем із збутом продукції. На стадії проектування конкурентоспроможність виробу лише закладається, для її досягнення запроектований потенціал продукту має матеріалізуватися на виробництві та підтримуватися при збуті й експлуатації.

Питання для самоконтролю

1. Сутність конкурентних переваг двох категорій товарів.
2. Методики оцінювання конкурентоспроможності товарів.
3. Характеристики еталонних стратегій зростання.
4. Параметри конкурентоспроможності товару.
5. Показники конкурентоспроможності товару.

1.5. Економічний механізм потенційної кризи на підприємстві

Структурні зрушення в економіці, нестабільність зовнішнього середовища, розриви налагоджених виробничих зв'язків, зміна форм власності і реструктуризація підприємств вимагають перегляду вироблених стереотипів управлінського мислення і переходу до нових форм і методів управління та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Це пов'язане також із процесом диференціації й інтеграції структур, зміни методів й інших елементів систем управління виробництвом, що тривають дотепер і спостерігаються нині у світовій спільноті.

Головною проблемою управління всередині організації/підприємства стає адекватність стимулів і форм взаємодії, параметрів об'єкта та суб'єкта управління умовам і методам розв'язання завдань виробництва, підвищення його конкурентоздатності.

Варто враховувати, що характеристики зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства в умовах сучасного виробництва і соціального розвитку працівників усіх категорій надзвичайно рухливі. При цьому виробничі системи мають ряд особливостей, знаючи і володіючи якими, можна ефективно управляти ними. До них належать:

- мінливість окремих параметрів системи і стохастичність (імовірність) її поведінки;
- унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах (завдяки наявності в неї активного елемента – людини) водночас наявність у неї граничних можливостей, зумовлених наявними ресурсами;
- здатність системи змінювати свою структуру;
- здатність протистояти тенденціям, що руйнують систему;
- здатність адаптуватися до умов, що змінюються;
- здатність і прагнення до цілеутворення, тобто формування цілей усередині системи.

Виникнення тієї чи іншої виробничої системи зумовлено наявністю та розвитком ринку попиту на продукцію, здатну задовольнити вимоги покупців. Інакше кажучи, виробнича система повинна бути конкурентоспроможною, тобто пристосованою до тривалого існування та задоволення купівельного попиту, що змінюється.

Отже, неминуче виникають виробничо-економічні проблеми оптимізації нових зв'язків (зовнішніх і внутрішніх), проблеми їх взаємо-

зв'язку в організаційному, економічному і науково-технічному аспектах.

Відомо, що керівник виконує роботу, системна складність якої дуже висока, здійснює координацію діяльності функціональних підрозділів для вирішення організаційно-економічних і виробничо-технічних проблем, що виникають у взаємодії з іншими організаціями. І чим вищий рівень керівника, чим більше підрозділів і організацій йому підпорядковуються, тим більша загальна конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз і синтез кризових ситуацій, що виникають, інтеграція діяльності функціонально чи предметно спеціалізованих ланок і становлять сутність управління для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація функції керівництва – складна наукова і практична проблема. Насамперед тому, що необхідно мати уявлення про проблемні ситуації, розробити алгоритм вирішення проблем, сформувати відповідну нормативну базу. Необхідно визначити і критерії вибору тієї чи іншої стратегії вирішення проблеми, а це пов'язано з наявністю ресурсів і можливостей маневрування ними.

Керівнику, менеджеру необхідно вміти передбачати причини і джерела виникнення кризових ситуацій і мати заздалегідь спроектований механізм їх моделювання і розв'язання для того, щоб, виходячи з наявних ресурсів і критеріїв переваги, вибирати прийнятні варіанти збереження конкурентоспроможності підприємства.

Закордонні фахівці вважають, що характерною рисою ділового життя стало загальне наростання нестабільності як основної причини виникнення і розвитку кризових ситуацій, які характеризуються:

- наявністю загроз високопріоритетним цілям і цінностям;
- ефектом раптовості для осіб, відповідальних за подолання кризи;
- гострим дефіцитом часу для реагування на загрозу.

Ситуативне управління може бути використане практично в будь-якій організації, коли надзвичайні (форс-мажорні) обставини – зовнішні чи внутрішні – змушують керівництво приймати негайні рішення щодо збереження конкурентоспроможності підприємства.

Управління в кризовій ситуації можна визначити як процес роботи під тиском обставин таким чином, що дасть змогу керівникам аналізувати, планувати, організовувати, спрямовувати і контролю-

вати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті потрібних і раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед СПД.

Антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для подальшого розвитку конкурентоспроможності підприємства.

Можливість антикризового управління визначається насамперед людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дає змогу шукати і знаходити шляхи виходу з кризових ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений досвід подолання криз, пристосовуватися до ситуацій, що виникли.

Основною метою антикризового управління є забезпечення конкурентоспроможності, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і ресурсами.

Реалізація поставленої мети полягає в досягненні належного балансу між вимогами, які виникли ситуативно, та особистими якостями керівника з урахуванням його компетентності, досвіду і готовності колективу до подолання кризових явищ.

Слід зазначити, що будь-яке управління певною мірою повинно бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим у міру розвитку кризового стану. Ігнорування цього положення спричинює значні негативні наслідки.

Суть антикризового управління виражається в таких положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи певною мірою можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- наслідки кризи можна пом'якшувати;
- управління конкурентоспроможністю в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до певної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні негативні наслідки.

Для досягнення успіху в умовах кризи керівник повинен уміти передбачати можливість, імовірність появи тих чи інших ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно обставинам.

Кризи бувають різними й управління ними має бути різним. Це різноманіття виявляється в системі і процесах управління (алгоритмах розробки управлінських рішень), і особливо в механізмі управління.

Система антикризового управління конкурентоспроможністю повинна мати особливі властивості. Головними з них є:

- гнучкість і адаптивність, які найчастіше властиві для матричних систем управління;
- схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненості;
- диверсифікованість управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;
- забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають;
- посилення інтеграційних процесів, що дають змогу концентрувати зусилля і ефективніше використовувати потенціал.

Управління конкурентоспроможністю має особливості в процесах і технологіях. Головними з них є:

- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень;
- підвищена чутливість до фактору часу в процесах управління, здійснення своєчасних дій з динаміки ситуацій;
- посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності;
- використання антикризового критерію якості управлінських рішень при їх розробці та реалізації.

Механізм управління, що характеризує засоби впливу, також має свої особливості. Не завжди звичайні засоби впливу дають необхідний ефект у передкризовій чи кризовій ситуації.

У механізмі антикризового управління конкурентоспроможністю пріоритети повинні віддаватися:

- мотивуванню, орієнтованому на антикризові заходи;
- економії ресурсів;
- запобіганню помилкам;
- обережності;
- установкам на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;

- ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку;
- корпоративності, взаємоприйнятності, пошуку і підтримці інновацій.
- глибокому аналізу ситуацій;
- професіоналізму тощо.

Усе це в сукупності повинно знайти відображення в стилі управління, який треба розуміти не тільки як характеристику діяльності менеджера, а й як узагальнену характеристику всього управління конкурентоспроможністю. Стиль антикризового управління повинен характеризуватися: системністю, професійністю, цілеспрямованістю, дослідницьким та новаторським підходами, самоорганізацією, відповідальністю.

Деякі з наведених характеристик антикризового управління конкурентоспроможністю потребують докладнішого розгляду.

1. Функції антикризового управління – це види діяльності, що відтворюють предмет управління і визначають його результат. Вони мають відповідати на запитання: що треба робити, щоб управляти успішно напередодні, під час і після кризи. У цьому сенсі можна виділити шість етапів: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація (забезпечення керованості), мінімізація втрат і упущених можливостей, своєчасне прийняття рішень. Кожний з цих етапів управління має свої особливості, але у своїй сукупності вони характеризують антикризове управління.

2. У розвитку будь-якого управління дві його протилежності – інтеграція і диференціація – перебувають у діалектичному зв'язку. Посилення інтеграції завжди призводить до послаблення диференціації і навпаки. Зв'язок інтеграції і диференціації характеризує формування нових організаційних форм управління. У цій взаємодії є точки кризи, що відображають небезпеку розпаду, руйнування організаційних основ. Вихід з кризи – зміна співвідношення інтеграції і диференціації управління на новій організаційній основі.

3. Не існує управління без обмежень, які можуть бути внутрішніми і зовнішніми. І ці обмеження перебувають у певному, але мінливому співвідношенні. Залежно від того, як формуються ці співвідношення, змінюється і ймовірність виникнення та подолання кризових явищ. Але обмеження можна регулювати, і в цьому також суть антикризового управління. Внутрішні обмеження знімаються за допомо-

гою підбору персоналу, його ротації, навчання, удосконалення системи мотивації тощо. Інформаційне забезпечення управління також сприяє зняттю внутрішніх обмежень ефективного управління. Зовнішні обмеження регулюються розвитком маркетингу, системи паблік рилейшнз.

4. Однією з важливих характеристик управління конкурентоспроможністю є поєднання формального і неформального управління. У різноманітних видах такого поєднання існує зона раціональної організації антикризового управління Вона може звужуватися чи розширюватися, її звуження відображає підвищення небезпеки кризи або небезпеки найбільш гострого її прояву.

5. Для управління конкурентоспроможністю особливе значення має перспективність, можливість вибрати і побудувати раціональну стратегію розвитку.

Існують різні стратегії антикризового управління конкурентоспроможністю. Найбільш важливими є такі прийоми:

- попередження кризи, підготовки до її появи (превентивні заходи);
- вичікування зрілості кризи на основі надійного прогнозування для успішного вирішення проблем її подолання;
- протидії кризовим явищам, уповільнення її процесів (активне реагування);
- стабілізації ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів на основі заздалегідь розроблених заходів антикризового управління;
- розрахованого ризику на стратегічний період;
- послідовного виходу з кризи;
- передбачення і створення умов подолання наслідків кризи з метою збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Економічні наслідки впливу кризових явищ

Для розуміння кризи велике значення мають не тільки причини її виникнення, а й різноманітні наслідки: можливе відновлення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності (СПД), його повне або часткове руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи, яка може

бути навіть ще глибшою і тривалішою. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий час. Це може пояснюватися певними політичними причинами.

Кризи можуть призвести до різких змін або м'якого тривалого і послідовного виходу з них. Післякризові зміни конкурентоспроможності СПД бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, зворотними і незворотними. Причому вони можуть мати як позитивний, так і негативний характер як для самого СПД, так і для навколишнього середовища. Тому керівництву необхідно вкрай відповідально підходити до прийняття рішень антикризового характеру.

Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, а й антикризовим управлінням, що може або пом'якшувати кризу, або загострювати її. Можливості управління в цьому сенсі залежать від мети, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків, відповідальності.

У багатьох випадках в умовах виникнення кризової ситуації допомагає ентузіазм персоналу для подолання негативних наслідків кризи. Але ентузіазм не може давати тривалого ефекту, хоча виключати його з програм управління конкурентоспроможністю не варто. При цьому треба розуміти, що й ентузіазм буває різним за своїми джерелами, національними особливостями, традиціями культури тощо. Якщо ентузіазм використовується для прикриття грубих помилок керівництва чи досягнення корисливих цілей, він не сприяє зняттю кризової напруги.

Одним з наслідків кризи конкурентоспроможності на підприємстві може бути банкрутство. Поняття банкрутства органічно притаманне сучасним ринковим відносинам. Воно характеризує неспроможність підприємства/організації задовольнити вимоги кредиторів щодо оплати товарів, робіт, послуг, а також забезпечити обов'язкові платежі з бюджету і позабюджетних фондів.

Згідно із Законом України "Про банкрутство", під банкрутством розуміється пов'язана з браком активів у ліквідній формі неспроможність юридичної особи суб'єкта підприємницької діяльності задовольнити в установлений для цього строк пред'явлені до нього з боку кредиторів вимоги та виконати зобов'язання перед бюджетом.

За нормальних умов господарювання акціонери та кредитори сподіваються на винагороду, рівень якої залежить від ступеня конку-

рентоспроможності підприємства. Одна з перших ознак виникнення потенційного банкрутства – зниження прибутковості підприємства нижче за вартість його капіталу. Відсотки за кредит і дивіденди, що сплачуються СПД, перестають відповідати сучасним ринковим умовам господарювання, а вкладання коштів стає невигідним. Кредитори (власники грошових коштів та цінних паперів) одержують певні суми, визначені кредитними угодами, але відносна вигідність їх вкладень у цей СПД зменшується, а у зв'язку зі зменшенням вартості акціонерного капіталу знижується й ціна акцій, збільшується ризик неповернення коштів, в СПД виникають труднощі з готівкою, особливо якщо кредитори не пролонгують кредитні угоди на подальший період і СПД змушений буде виплатити не тільки відсотки, а й суму основного боргу. Може виникнути криза ліквідності і СПД увійде в стан "технічної неплатоспроможності". Це явище можна вже розглядати як банкрутство.

Зарубіжний досвід показує, що спрогнозувати банкрутство можна за 1,5–2 роки до появи його очевидних ознак. Цілком можливим є виявлення початкових ознак банкрутства через прогнозування "ціни підприємства" на найближчу та довгострокову перспективу.

Зниження прибутковості підприємства або збільшення середньої вартості зобов'язань означає зниження його ціни. Ціна СПД – це приведені до теперішнього часу потоки виплат кредиторам та акціонерам. Як дисконтна ставка використовується середньозважена вартість капіталу. Ціна СПД може впасти нижче за суму зобов'язань кредиторам. Це означає, що акціонерний капітал зменшується. Ціна СПД може впасти навіть нижче за ліквідаційну вартість активів. Тоді ліквідаційна вартість розглядатиметься як ціна СПД, а його ліквідація стає вигіднішою за його експлуатацію. Акціонери в цьому разі втрачають свій капітал.

Причини банкрутства підприємств можуть бути найрізноманітнішими. Загалом їх можна поділити на дві групи:

- зовнішні, які практично дуже важко (іноді неможливо) передбачити;
- внутрішні, що безпосередньо залежать від форм, методів та організації роботи на самому підприємстві. Результатом одночасного впливу всіх чинників є настання банкрутства.

Зовнішні фактори можуть бути міжнародними та національними. Міжнародні фактори формуються під впливом динаміки загаль-

ноекономічних показників розвитку провідних країн, стану світової фінансової системи, стабільності міжнародної торгівлі, митної політики, рівня міжнародної конкуренції, руху міжнародного капіталу тощо.

Аналіз зарубіжної практики свідчить, що в країнах із розвиненою економікою та сталою політичною системою, як правило, 1/3 банкрутств спричиняється зовнішніми, а 2/3 – внутрішніми причинами. Очевидним є й те, що фактори банкрутства для вітчизняних підприємств можуть бути іншими, похідними від кризового стану національної економіки.

Саме необґрунтована економічна політика уряду, некеровані інфляційні процеси, тотальна економічна криза, політична нестабільність суспільства, спад ділової активності в економіці найбільше впливають на результати діяльності підприємств. На сучасному етапі розвитку економіки уповільнився розвиток науки і техніки через глибоку кризу в інноваційно-інвестиційній сфері. Низький рівень інтегрованості вітчизняної економіки, неефективне використання зарубіжного капіталу, різке погіршення кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків спричиняють помітні симптоми банкрутства в багатьох державних підприємствах України.

Рух до кризового стану починається в момент виникнення кумулятивного збільшення величини відхилення тих чи інших показників, які характеризують стан зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування СПД.

Банкрутство може виникнути на кожному з етапів життєвого циклу СПД. Дослідники називають такі основні фактори, що сприяють банкрутству СПД.

Першим детермінантом є параметри факторів виробництва. Їх вплив спостерігається на всіх стадіях (етапах) життєвого циклу конкурентної переваги СПД, але особливо важливі вони на стадії зародження. На цій стадії є сім причин, унаслідок дії яких СПД може зазнати банкрутства:

- неправильне визначення місії, мети та виробничого профілю СПД;
- низькі підприємницькі здібності власника (власників);
- низька кваліфікація управлінського персоналу;
- неадекватний маркетинг;

- велика частка позикового капіталу;
- низька кваліфікація виконавців (робітників, інженерів і т. ін.);
- неадекватність транзакційних витрат.

Економічна формула кризи конкурентоспроможності

Ми розглядаємо кризу конкурентоспроможності як реальну загрозу життєдіяльності підприємства. Виокремимо два аспекти – внутрішній і зовнішній. Зовнішній полягає у можливості підприємства мобілізувати необхідний обсяг обігових коштів для виконання зобов'язань перед кредиторами – сплати й обслуговування боргів. Внутрішній – у можливості забезпечити обсяг обігових коштів, необхідний для ведення господарської діяльності. Таким чином, з економічної точки зору криза означає дефіцит коштів для підтримки господарської діяльності підприємства.

Для кращого розуміння цього визначення доцільно навести формулу:

Гроші = поточна господарська потреба в оборотних коштах + поточна фінансова потреба в оборотних коштах.

Поточна фінансова потреба в оборотних коштах (ПФП) визначається як сума виплат з повернення боргів (включаючи проценти), а також штрафів і пені (у разі прострочених платежів) за запланований період). Вона покривається грошовими коштами або взаєморозрахунковими операціями, що здійснюються кредиторами.

Поточна господарська потреба в оборотних коштах (ПГП) є різницею між сумою виробничих і невиробничих витрат на запланований період, з одного боку, і обсягом виробничих запасів підприємства в межах розмірів, передбачених кошторисом, – з іншого.

Визначення критичного значення ПГП залежить від галузевої належності та інших особливостей підприємства. Обсяг постійних витрат також не може бути однозначним критерієм критичного значення потреби в обігових коштах, оскільки його можна скоригувати. ПГП покривається грошовими коштами або припустимими для підприємства взаєморозрахунковими операціями (тобто постачанням у належні терміни і за допустимою ціною саме тих товарів і послуг, на які були б витрачені кошти підприємства).

Грошові кошти – це гроші та еквівалентні їм кошти. Вважається, що саме сума наявних грошових коштів є показником для визначення кризового стану підприємства.

По-перше, кожній взаєморозрахунковій операції можна досить легко дати грошову оцінку (з урахуванням вартісних і часових збитків). По-друге, конкретні короткострокові активи дуже відрізняються ступенем ліквідності. Так, наприклад, дебіторська заборгованість може бути безнадійною незалежно від формальних строків і зобов'язань з її погашення, а запаси готової продукції – мертвим вантажем. При цьому їх наявність ніяк не забезпечує платоспроможність підприємства, яку визначають саме грошові кошти.

Поняття "еквівалент грошових коштів" – це розміри покриття потреби підприємства в обігових коштах за конкретний період часу негрошовими видами короткострокових активів підприємства. Наприклад, якщо партія готової продукції вартістю 100 тисяч гривень буде за взаєморозрахунками протягом місяця обмінена на сировину для виробництва вартістю 90 тисяч гривень, то вона є еквівалентом грошових коштів у розмірі 90 тисяч гривень.

Таким чином, під час розрахунків грошових та еквівалентних коштів підприємства принципове значення мають два фактори – структура потреб підприємства (сировина, матеріали, грошові кошти) і час, протягом якого ці потреби необхідно задовольнити.

Фактор часу

Час завжди має економічну ціну, але в умовах кризи вона розраховується за абсолютно іншими параметрами, аніж, скажімо, під час аналізу інвестиційного проекту. Так, наприклад, прострочений платіж на суму 500 мінімальних окладів через три місяці може обернутися крахом всіх зобов'язань підприємства. Ця обставина визначає ціну кожного з цих 90 днів.

Ціна часу враховується в стандартних процедурах дисконтування, які використовуються у фінансових розрахунках. Ці процедури базуються на зменшенні величини майбутнього грошового потоку на якусь величину, що перебуває в ступеневій залежності від тривалості очікування на кошти і ставки дисконтування. Остання враховує темп інфляції і плату за інвестиційний ризик. Її розмір є ключовим аспектом фактору часу. Для економіки розвинених країн характерними є дисконтні ставки 5–7 %.

Як правило, величина ставки дисконтування насамперед пов'язана з періодом можливого передбачення економічної ситуації. Чим

він коротший, тим більша ставка. За умови стабільності можна прогнозувати економічну ситуацію на досить довгий період. Втім, для підприємства, яке перебуває в стані кризи, можливий період прогнозування може бути обмежений моментом прийняття арбітражним судом рішення з процедури банкрутства.

Іншим важливим, у тому числі з психологічної точки зору, аспектом фактору часу в умовах кризи є те, що підприємство, можливо, не має майбутнього: якщо через три місяці підприємство опиниться в арбітражному суді у справі про банкрутство, то будь-які плани набирають абстрактного характеру. Якщо підприємство подолає кризу, тоді в нього з'явиться перспектива, яка, можливо, значною мірою відрізнятиметься від докризової.

Фази кризи

Згідно з визначенням Фінка, будь-яка криза може складатися тільки з чотирьох різних, але досить певних фаз. Назви цих фаз схожі на медичні терміни, тому що й сама криза має ознаки хворобливого стану.

Фінк визначає ці фази таким чином:

- продромальна (попередня фаза);
- фаза гострої кризи;
- фаза хронічної кризи;
- фаза розширення кризи.

Таким чином, криза, як і хвороба, може розвиватися протягом досить тривалого часу і, так само як хвороба, без належного лікування може призвести до загибелі. Тому необхідно розпізнати її своєчасно і ставитися до неї також уважно і відповідально, як до хвороби.

Для того щоб мати можливість швидко розпізнати кризу, треба детальніше розглянути кожну з чотирьох згаданих вище фаз.

Продромальна фаза кризи

Продромальна фаза кризи – це свого роду попередження, і якщо на стадії раннього розвитку не вживати якихось дій для підвищення конкурентоспроможності, гостра криза може призвести до таких наслідків, що кризис-менеджмент займатиметься лише підрахуванням збитків.

Завдання кризис-менеджера – розпізнати симптоми кризи якомога раніше і бажано ще до того, як криза стане очевидною для всіх.

Важливість продромальної фази не викликає сумніву, тому що набагато легше запобігти хворобі, аніж лікувати її, тобто не допустити небажаного розвитку подій і можливих ускладнень. Навіть якщо менеджмент не може запобігти кризі, вже саме розуміння кризових ситуацій, що насуваються, дає можливість підготуватися до її загострення.

Гостра фаза кризи

Здебільшого кризову ситуацію в цій фазі вже неможливо повернути назад. Певних збитків, як правило, вже зазнано, і тепер ступінь подальших збитків залежить від антикризового управління. Зазвичай, коли говорять про кризу, мають на увазі її гостру фазу. Головним у цьому випадку є збереження контролю над ситуацією. Найскладнішим в управлінні ситуацією в умовах гострої фази є дуже висока швидкість розвитку подій, яка залежить від типу кризи. Інтенсивність кризи вимірюється розміром можливих збитків.

Хронічна фаза кризи

Саме під час цієї фази результати кризи стають досить очевидними. Інколи ця фаза може стати "смертельною" для бізнесу. Але водночас для деяких підприємств ця фаза може стати кроком до оздоровлення і самоаналізу, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Досвідчені менеджери вміють дістати користь з хронічної фази кризи, тобто оцінити свою діяльність, набути досвіду антикризового управління і підвищити свій власний рейтинг як фахівців з подолання криз.

Фаза подолання кризи

Саме ця фаза є завершальною, це наслідок діяльності антикризового менеджменту.

Коли визначено проблеми, завданням менеджерів є опанування кризовою ситуацією та їх подолання. Основною метою менеджерів у кризовій ситуації є використання нових можливостей і виведення підприємства на якісно новий рівень.

Необхідно також пам'ятати, що кризи розвиваються циклічно і потерпілий від кризи має одночасно боротися з кількома кризами. Нерідко, переходячи до завершальної фази кризи, менеджер бачить, що вона фактично є продромальною фазою іншої кризи. Саме цик-

лічність криз ускладнює розуміння того, де починається криза і де вона завершується. Нерідко одна криза породжує іншу, ось чому вкрай важливо відрізняти види криз.

Концепція експрес-діагностики кризи конкурентоспроможності підприємства

Для своєчасного виявлення кризового стану конкурентоспроможності підприємства й опанування ситуацією потрібно не тільки визначити види криз і фази їх розвитку, а й насамперед знати, як їх виявляти, тобто, повертаючись до вже згадуваних медичних термінів, "ставити діагноз".

Методика діагностування базується на аналізі стану підприємства за низкою показників, що порівнюються з нормами або розглядаються в динаміці. Для того щоб діагностувати кризу на підприємстві і при цьому не проводити деталізованого аналізу фінансово-господарських показників, виявити "хворі" місця і окреслити напрями поглибленого аналізу, необхідно провести експрес-діагностику. Основною метою експрес-діагностики є визначення виду кризи та ступеня її складності. Дані такого аналізу є попередніми, тому висновки мають характер вірогідності.

На основі статистичних даних, досвіду фінансово-економічного аналізу стану підприємства і досвіду західних фахівців наведемо перелік основних показників для експрес-діагностики (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Показники експрес-діагностики кризового стану конкурентоспроможності підприємства

	Стратегічна криза	Криза результатів	Криза ліквідності	Банкрутство
1	2	3	4	5
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами – 0,1				
Коефіцієнт фінансової автономії – 0,6				
Коефіцієнт поточної ліквідності – 1,2				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,3				

Закінчення табл 1.4

1	2	3	4	5
Коефіцієнт чистої виручки – 1,0				
Збільшення кредиторської заборгованості				
Показник загальної рентабельності – зниження				
Показник обіговості основних коштів – зниження				
Зниження обсягу продажів				
Попередня констатація відсутності кризи на підприємстві				
Інші показники (на вибір менеджера)				

Порівнюючи показники, наведені в табл. 1.4, з нормативними, можна, не витрачаючи часу на додаткові розрахунки, визначити стан підприємства (від найгірших до кращих стадій кризи). Якщо показник кращий від нормативного, то розглядається наступний по черзі. Якщо ж значення показника дорівнює або менше за норматив, то, по-перше, констатується становище, в графі якого міститься цей показник, далі точно ідентифікується стадія кризи і докладний розширений аналіз показників.

Висновки до I розділу

1. Управління конкурентоспроможністю – це сукупність заходів щодо систематичного удосконалення продукції, постійного пошуку нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами. Якщо підприємства зосереджуються на виробництві спеціалізованих товарів і послуг, вони повинні дотримуватися маркетингової стратегії адаптації до особливих запитів ринку або протилежної лінії – спробувати змінити самі ринкові вимоги. Існує декілька основних типів маркетингової стратегії конкурентної боротьби,

кожна з яких орієнтована на різні умови маркетингового середовища і різні ресурси.

2. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів – узагальнюючий показник життєздатності підприємства. Структуру елементів системи управління конкурентоспроможністю формують програмно-цільові комплексні блоки, що відображають дії та організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їх взаємозв'язку і взаємозалежності: вибір конкурентних стратегій розвитку; досягнення синергічного ефекту в системі внутрішньофірмового управління; реформування системи управління персоналом і мотивацією; комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, системний підхід до диверсифікації і планування виробництва; реорганізація системи внутрішньофірмового обліку й аналізу; удосконалення внутрішньофірмового фінансового менеджменту; інформаційне забезпечення системи внутрішньофірмового управління.

3. Конкурентоздатність країни визначається потужністю не окремих "точок росту", а зміцненням всієї економіки. Вирішення проблем конкретних виробництв повинно враховувати потреби та проблеми інших секторів економіки, оскільки від їх потужності залежить загальний конкурентний потенціал. Відродження конкурентоздатності має відбутися через курс на створення переваг українському виробникові, оскільки в Україні є галузі, які за рахунок наукомісткого потенціалу продовжують бути конкурентоспроможними на світових ринках, і галузі, які можуть зміцнити власні інноваційні можливості і зайняти відповідні ніші на ринку, якщо здійснять "технологічний стрибок", який передбачає перехід до якісно нового технологічного устрою, обминаючи проміжні стадії і використовуючи існуючі у світі технології. Але при цьому необхідні "фільтри", які б не допускали на український ринок технології "вчорашнього" дня.

4. Реалізацію стратегії підвищення конкурентоспроможності національної економіки можна поділити на такі етапи: становлення – відновлення позицій на ринках збуту та розширення виробництва на високопродуктивній основі; стабілізація – має сформуватися стабільне конкурентне середовище; зростання – передбачає забезпечення міжгалузевого перетікання матеріальних і фінансових ресурсів в інноваційні сфери, які відіграють провідну роль у конкурентній боротьбі на світових ринках. Реалізація такої

стратегії передбачає створення дієвих механізмів та інструментів управління конкурентними перевагами країни та її товаровиробників, підвищення експортного потенціалу. Управління експортним потенціалом підприємств на рівні держави – створення умов для розвитку їх експортної спрямованості, а на рівні підприємства – проведення відповідної роботи за стратегічними напрямами маркетингу продукції та послуг.

5. Заходи з підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників можна згрупувати в три основних блоки: заходи загального характеру, спрямовані на зміцнення національної економіки і її позицій у системі світового господарства, на підвищення конкурентоспроможності підприємств і їхньої продукції (базис конкурентоспроможності економіки країни); пряме сприяння підприємствам у здійсненні ними експортної діяльності (дотації, податкові пільги, звільнення від мита на імпорт сировини й матеріалів, інформаційна підтримка експортної діяльності); заходи, спрямовані на формування попиту на продукцію національних виробників на зовнішніх ринках (виставки, закордонні торгово-інформаційні центри тощо).

6. Антикризове управління конкурентоспроможністю – це управління, основним завданням якого є передбачення потенційної кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження її негативних наслідків.

Суть антикризового управління виражається в таких положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи певною мірою можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до певної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.

У розумінні кризи велике значення мають не тільки її причини, а й різноманітні наслідки: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Одним з наслідків кризи на підприємстві може бути банкрутство.

Розділ 2

СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Державне регулювання економіки та конкуренції

Державне регулювання економіки зумовлене необхідністю створення умов для ефективного функціонування ринкового механізму, усунення негативних наслідків ринкових процесів, захистом національних інтересів на світовому ринку, необхідністю вирішення проблем, які не можуть бути розв'язанні за допомогою тільки одного ринкового механізму. Державне регулювання економіки виконує такі основні функції:

- цільова – визначення цілей і пріоритетів;
- стимулююча – формування регуляторів, здатних ефективно впливати на діяльність суб'єктів господарювання і стимулювати економічні процеси в бажаному для суспільства напрямі;
- нормативна – держава регламентує за допомогою законів, законодавчих і нормативних актів певні правила діяльності для суб'єктів підприємництва;
- коригуюча – коригування розподілу ресурсів в економіці з метою розвитку прогресивних процесів і забезпечення нормальних соціально-економічних умов життя суспільства;
- соціальна – регулювання державою соціально-економічних відносин, перерозподіл доходів, забезпечення соціального захисту та соціальних гарантій, забезпечення збереження навколишнього середовища тощо;
- безпосереднє управління неринковим сектором економіки – регулювання державного сектору економіки, створення суспільних товарів і благ;

- контролююча – державний нагляд і контроль за виконанням і дотриманням законів, законодавчих і нормативних актів, економічних, екологічних та соціальних стандартів тощо.

Державне регулювання економіки передбачає сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу державних установ і організацій на розвиток суспільного способу виробництва для його стабілізації та пристосування до змінних умов, систему заходів для здійснення підтримуючої, компенсаційної та регулюючої діяльності держави, спрямованої на створення нормальних умов ефективного функціонування ринку та вирішення складних соціально-економічних проблем розвитку національної економіки, системи типових заходів законодавчого, виконавчого та судового характеру за допомогою яких держава забезпечує ефективний розвиток національної економіки та реалізацію соціально-економічних цілей суспільства.

Об'єктами державного регулювання економіки є сфери, галузі, регіони, а також явища, ситуації та умови соціально-економічного життя країни, де виникли або можуть виникати проблеми, які не вирішуються автоматично, як того вимагають умови нормального функціонування економіки і підтримання соціальної стабільності.

Для регулювання економіки держава здійснює економічну політику. Економічна політика держави – це система соціально-економічних ідей та цілей розвитку країни, основні завдання та засоби їх досягнення, а також діяльність органів державної влади і управління щодо їх реалізації.

Основними видами економічної політики є:

- *антициклічна* – спрямована на підтримку певних стабільних темпів економічного зростання, регулювання макроекономічної кон'юнктури;
- *структурна* – передбачає формування сучасної прогресивної ефективної структури національної економіки;
- *амортизаційна* – за її допомогою держава заохочує нагромадження капіталу, яке в майбутньому стане основою розширення і оновлення виробництва;
- *інвестиційна* – передбачає регулювання капіталовкладень з метою структурної перебудови виробництва, його технічного та технологічного оновлення і модернізації;
- *науково-технічна та інноваційна* – спрямована на розвиток науки і техніки, забезпечення стратегічних наукових і техноло-

гічних проривів, впровадження результатів НТП у виробництво;

- *фіскальна (бюджетно-податкова)* – визначає джерела формування державної казни, податкової системи та державного бюджету;
- *монетарна (кредитно-грошова)* – передбачає державне забезпечення економіки країн необхідною кількістю грошей, регулювання грошового та кредитного ринків;
- *цінова* – вплив держави на ціни і ціноутворення з метою регулювання інфляції, стимулювання модернізації виробництва, посилення конкурентоспроможності вітчизняних товарів на світовому ринку, здійснення кон'юнктурної та структурної політики, пом'якшення соціального напруження у суспільстві;
- *зовнішньоекономічна* – охоплює різні аспекти зовнішньої торгівлі, контроль за міграцією капіталів і робочої сили, підтримку вітчизняного підприємництва за кордоном з метою усунення диспропорцій та досягнення зовнішньоекономічної рівноваги;
- *соціальна* – зосереджується на формуванні ефективних соціально-економічних умов життя суспільства, регулюванні відносин між соціальними групами, формуванні економічних стимулів для участі у виробництві, забезпеченні ефективної зайнятості населення, створенні соціальних гарантій і умов для підвищення добробуту членів суспільства;
- *конкурентна* – має на меті розроблення заходів щодо створення конкурентного середовища, підтримки та захисту добросовісної конкуренції, боротьби з монополізмом в економіці;
- *регіональна* – діяльність держави щодо забезпечення збалансованого і комплексного розвитку окремих територій країни через використання абсолютних та відносних переваг у регіоні;
- *екологічна* – спрямована на забезпечення екологічної рівноваги, охорону навколишнього середовища, створення безпечних умов для життя громадян.

Державне регулювання підприємницької діяльності

Економічний зміст державної підтримки підприємництва полягає в розробленні і реалізації системи державних програм науково-технічного, ресурсного, фінансового, консультативного, кадрового та

інших напрямів сприяння його розвитку. Основні напрями державного регулювання підприємницької діяльності включають:

- вдосконалення нормативно-правової бази становлення підприємництва;
- формування та здійснення ефективної конкурентної політики;
- створення та реалізацію ефективної системи фінансово-кредитної та гарантійної підтримки підприємництва;
- створення сприятливого інвестиційно-інноваційного клімату, забезпечення стабільності національної валюти;
- здійснення реструктуризації, системної трансформації підприємств;
- підтримання підприємств, які ефективно працюють незалежно від форм власності;
- сприяння розвитку малого та середнього підприємництва;
- підвищення ефективності функціонування підприємств державного сектору економіки;
- заохочення іноземних інвестицій і залучення їх у виробництво;
- сприяння розвитку ринкової та соціальної інфраструктури;
- обмеження тінізації економіки шляхом стимулювання трансформації некримінальної тіньової економіки у легальну;
- ефективне використання міжнародної допомоги з метою розвитку підприємництва;
- формування у суспільстві сучасного типу економічної культури і морально-психологічної атмосфери.

Цілями державної підтримки підприємництва є формування потужного підприємницького сектору, стимулювання перспективних видів і напрямів діяльності, сприяння нагромадженню інвестиційних ресурсів та інвестиційно-інноваційній діяльності у пріоритетних галузях, забезпечення стабільного функціонування вітчизняного підприємництва в умовах міжнародної конкуренції.

Для нормального розвитку підприємницького середовища держава повинна забезпечити такі обов'язкові умови:

- стабільну національну кредитно-грошову систему;
- пільгову систему оподаткування, яка сприяла б швидкому припливу фінансових коштів у сферу бізнесу;
- активно діючу систему інфраструктурної підтримки підприємницької діяльності (комерційні банки, товарно-сировинні біржі, страхові компанії тощо);

- державна підтримка підприємництва в галузі фінансів та матеріально-технічного забезпечення (податкові пільги, оренда виробничих приміщень тощо);
- ефективний захист промислової та інтелектуальної власності;
- спрощену процедуру регулювання підприємницької діяльності державними органами управління;
- правову захищеність підприємництва;
- формування у суспільстві привабливого іміджу підприємця.

Складовою державного регулювання підприємницької діяльності має бути конкурентна (антимонопольна) політика держави, спрямована на запобігання монопольній діяльності, на її обмеження та припинення, а також на розвиток цивілізованої конкуренції. Підґрунтям конкурентної політики держави є антимонопольне законодавство, представлене в законах і державних регуляторних документах.

Державне замовлення як механізм регулювання конкурентного середовища

Державне замовлення розглядається як механізм формування необхідної продукції та розміщення відповідних угод серед підприємств, фінансування і контролю їх виконання, а також як механізм конкурсних торгів. Оскільки економічна роль держави полягає у забезпеченні загальнодержавних потреб та захисті інтересів різних соціальних груп населення, то державне замовлення як інструмент державного регулювання формує завдання на виготовлення та постачання продукції окремих галузей економіки, продовольчих та непродовольчих товарів народного споживання, виконання робіт і надання послуг за номенклатурою і в обсягах, що забезпечують реалізацію державних цільових програм і створення державних резервів. Формування державних замовлень та їх розміщення здійснює Міністерство економіки України, яке узагальнює заявки, що надходять від потенційних державних замовників, за обсягами продукції та її вартістю і подає їх Міністерству фінансів України для попередньої оцінки можливостей державного бюджету України щодо їх фінансування. Водночас обов'язком Міністерства економіки України є розроблення пропозицій стосовно залучення позабюджетних джерел для фінансування державного замовлення на поставку продукції. Згідно із законодавством України, державним замовленням як засобом державного регулювання можуть бути охоплені підприємства всіх форм власності.

Потенційними державними замовниками можуть бути міністерства, центральні органи державної виконавчої влади, міські державні адміністрації, державні організації та установи, які є відповідальними за виконання державних і міждержавних цільових програм. Державні замовники самостійно розміщують замовлення на поставку продукції для державних потреб. Обов'язковою умовою при цьому є вибір виконавців на тендерних (конкурсних) засадах. За необхідності передбачено можливість делегування замовниками частини своїх функцій з розміщення державного замовлення та укладання державних контрактів іншим підприємствам, установам, організаціям. Контроль за виконанням державного замовлення здійснюється державними замовниками та Міністерством економіки України.

Державне регулювання цін

Державне регулювання цін спрямоване на досягнення таких цілей державної економічної політики, як захист внутрішнього ринку від негативного впливу зовнішньої конкуренції, стримання інфляції, стримання монополізму і забезпечення конкурентного середовища на ринку. Державне регулювання цін являє собою комплекс важелів прямого й опосередкованого впливу держави на механізм ціноутворення та реалізацію політики держави за допомогою законодавчих, адміністративних та кредитно-фінансових заходів з метою сприяння стабільному розвитку економічної ситуації в країні. Державне регулювання цін здійснюється у таких формах:

- обмеження рівня цін;
- запровадження податкових платежів, що зумовлює вилучення частки доходів у виробників і споживачів;
- державна підтримка цін через дотацію.

Пряме регулювання державних цін передбачає такі методи:

- встановлення фіксованих твердих цін на найважливіші товари та послуги;
- застосування граничних цін або граничних коефіцієнтів їх підвищення;
- заморожування (блокування) цін на певний термін;
- запровадження граничних рівнів посередницько-збутових націнок і торговельних надбавок;
- дотування виробників деяких товарів;

- укладання договорів про ціни між підприємствами і державою тощо.

Непрямі методи державного регулювання цін переважають на етапі стабільних ринкових відносин і в нормальних умовах розвитку економіки. За допомогою цих методів держава регулює поведінку суб'єктів підприємництва, які беруть участь у процесі ціноутворення, але не диктує самий порядок, способи ціноутворення та рівень цін. Непряме регулювання досягається за допомогою зміни рівня та диференціації ставок податків (ПДВ, акцизний збір, мито), пільгового оподаткування та кредитування, граничних нормативів рентабельності тощо. Державне регулювання цін регламентується спеціальним законодавством. Закони в галузі ціноутворення встановлюють основні правила формування та застосування цін в Україні, порядок контролю за цінами, відповідальність за їх порушення, права та обов'язки окремих органів виконавчої влади у сфері ціноутворення. Зазначені закони доповнюються і конкретизуються спеціальними рішеннями Верховної Ради України, указами Президента України чи постановами Кабінету Міністрів України.

Питання для самоконтролю

1. Функції державного регулювання економіки.
2. Види економічної політики держави.
3. Основні напрями державного регулювання підприємницької діяльності.
4. Умови для нормального розвитку підприємництва.
5. Форми державного регулювання цін.
6. Методи державного регулювання цін

2.2. Технологічні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств та привабливих ринків збуту

Теорія і практика функціонування ринкової економіки свідчать, що виробники вступають у конкурентну боротьбу заради одержання прибутку. У найзагальнішому вигляді ринковий механізм можна визначити як механізм адаптації виробників до ринкових умов господарювання, а вироблюваного ними продукту – до вимог споживачів (по-

питу). Кінцева мета такої адаптації – перемога в конкурентній боротьбі за споживача, за ринки збуту як закономірний підсумок інтегрованих зусиль виробника з реалізації організаційно-економічної системи адаптації. Предметом конкуренції є товари (послуги), а об'єктом – споживачі і покупці. Критерієм адаптації підприємств до ринкових умов господарювання є рівень конкурентоспроможності, тому важливо дослідити взаємозв'язок між конкурентоспроможністю виробника і конкурентоспроможністю товару та оцінити фактори, які впливають на них. Конкурентоспроможність товару є проявом конкурентоспроможності виробника, а конкурентоспроможність виробника відображає конкурентоспроможність країни в цілому. Виходячи на міжнародні ринки, виробник потрапляє в умови жорсткої конкуренції. Оцінюючи власну конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, виробник має оцінювати свої сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентами, реально і критично аналізувати свої можливості. Вивчення конкурентів та умов конкуренції у галузі потрібне виробникові продукції насамперед для того, щоб визначити, в чому її переваги і недоліки перед конкурентами і зробити висновки для розробки власної успішної конкурентної стратегії і підтримки конкурентної переваги.

Визначення власної конкурентоспроможності виробника є невід'ємним елементом маркетингової діяльності. Воно потрібно для розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності; вибору виробником партнерів для організації спільного випуску продукції; залучення інвесторів у перспективне виробництво; складання програми виходу на нові ринки тощо.

На основі вивчення параметрів ринку, інтенсивності конкуренції встановлюються конкурентні переваги/недоліки підприємства як на макро-, так і мікрорівні (чинники конкурентних переваг (недоліків) відображено на рис. 2.1).

Конкурентоспроможність виробника визначають показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів. Однак більшість із цих показників є загалом комерційною таємницею. Тому широко використовуються експертні методи оцінки. У процесі наукового дослідження найбільшого поширення для оцінки конкурентоспроможності набули матричні, аналітичні та графічні методи.

Для проведення матричного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства можна скористатися матрицею (табл. 2.1). Для графічного

Рис. 2.1. **Чинники конкурентних переваг і недоліків**

методу наводиться побудова багатокутників підприємств*, які конкурують між собою (рис. 2.2). Оцінка конкурентоспроможності має на меті визначити становище підприємства на галузевому ринку.

---

* Багатокутник конкурентоспроможності дає можливість встановити переваги і недоліки – як свої власні, так і конкурентів – на основі певного кола показників. Кількість цих показників, так само як і кількість фірм-конкурентів, може бути дуже великою.

Таблиця 2.1

Матриця визначення конкурентоспроможності виробників

Синтезуючий фактор конкуренто спроможності	Усереднена експертна оцінка			Ранг фактора	Інтегрований факторний показник		
	Підприємство				Підприємство		
	№ 1	…	№ n		№ 1	…	№ n
1. Якість							
2. Ціна							
3. Фінанси							
4. Збут							
5. Сервіс							
6. Зовнішня економічна політика							
7. Післяпродажна підготовка							
8. Концепція							

Сучасною наукою визначаються такі найбільш поширені оцінки конкурентоспроможності:

1. Матричний метод “Бостонської консалтингової групи”. В основі методики – аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару чи послуги. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі – темпи збільшення/скорочення кількості продаж у лінійному масштабі; по вертикалі – відносна частка товару чи послуги на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються виробники, що займають значну частку зростаючого ринку.

Переваги методу: за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дає змогу забезпечити високу репрезентативність оцінки.

Недоліки методу: метод виключає проведення аналізу причин, що ускладнює вироблення управлінських рішень.

2. Метод оцінки товару/послуг підприємства. Цей метод базується на усвідомленні того, що конкурентоспроможність виробника тим вища, чим вища конкурентоспроможність продукції. Для оцінки конкурентоспроможності товару чи послуги використовують показ-

ники, які було розглянуто раніше. Вважається, що найбільш конкурентоспроможний товар той, який має оптимальне співвідношення цих характеристик:

$$K_M = K / Ц, \qquad (2.3)$$

де K – показник якості товару; $Ц$ – показник ціни товару; K_M – показник конкурентоспроможності товару.

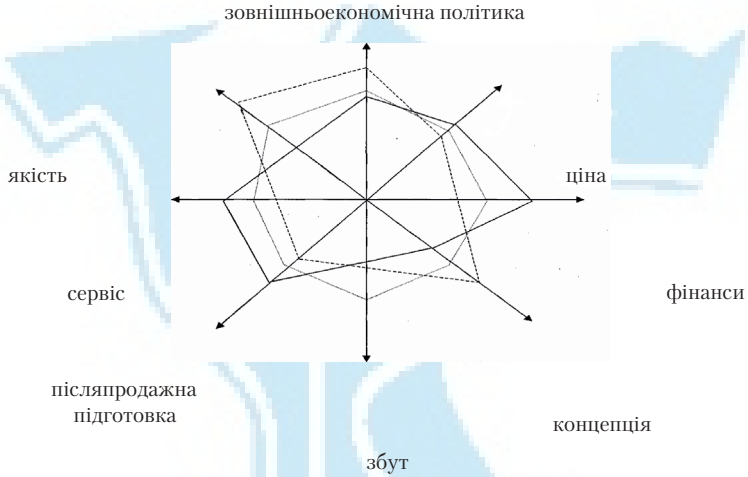

Рис. 2.2. **Багатокутник конкурентоспроможності**

Чим вища різниця між споживчою цінністю товару для споживача і ціною, яку він за нього платить, тим вищий запас конкурентоспроможності товару.

Перевага методу: він враховує найважливіший критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, – конкурентоспроможність товару.

Недоліки методу: дає змогу одержати дуже обмежене уявлення про переваги і недоліки в роботі підприємства, тому що конкурентоспроможність підприємства набуває вигляду конкурентоспроможності товару і не стосується інших аспектів.

3. Метод теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкраще організовано роботу всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає безліч факторів – ресурсів під-

приємства. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка групових показників (оціночних критеріїв) конкурентоспроможності. Найчастіше використовуються чотири групи оціночних показників.

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

1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції. Відображає ефективність витрат при випуску продукції або наданні послуг.

1.2. Фондовіддача. Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів

1.3. Рентабельність продукції – характеризує ступінь прибутковості продукції.

1.4. Продуктивність праці – відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.

До *другої групи* зараховано показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства сплачувати свої борги, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому, а саме:

2.1. Коефіцієнт автономії – характеризує залежність підприємства від джерел запозичення коштів.

2.2. Коефіцієнт платоспроможності — відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та вірогідність банкрутства.

2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності – відображає якісний склад коштів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.

2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів – характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва та обігу.

До *третьої групи* належать показники, що дають змогу дістати уявлення про ефективність управління збутом та просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання.

3.1. Рентабельність продажу – характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.

3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією — збільшення показника свідчить про зниження попиту.

3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей – характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту.

3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту – характеризує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту.

До *четвертої групи* належать показники конкурентоспроможності товару.

4.1. Якість товару — характеризує здатність товарів задовольняти потребу згідно з його призначенням.

4.2. Ціна.

У зв'язку з тим, що кожен із цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП) та вагомості критеріїв, доцільно застосовувати метод експертних оцінок за відомими методиками. Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства слід проводити за формулою середньої зваженої арифметичної:

$$K_{КП} = k_{k1} E_П + k_{k2} Ф_П + k_{k3} E_C + k_{k4} K_T, \qquad (2.4)$$

де $K_{КП}$ – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства; $E_П$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $Ф_П$ – значення критерію фінансового стану підприємства; E_C – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару; k_{k1}; k_{k2}; k_{k3}; k_{k4} – відповідно коефіцієнти вагомості критеріїв.

$$E_П = k_{n1} B + k_{n2} Ф + k_{n3} P_T + k_{n4} П, \qquad (2.5)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; $Ф$ – відносний показник фондовіддачі; P_T – відносний показник рентабельності товару; $П$ – відносний показник продуктивності праці; k_{n1}; k_{n2}; k_{n3}; k_{n4} – відповідно коефіцієнти вагомості показників.

$$Ф_П = k_{n5} K_A + k_{n6} K_П + k_{n7} K_Л + k_{n8} Г, \qquad (2.6)$$

де K_A – відносний показник автономії підприємства; $K_П$ – відносний

показник платоспроможності підприємства; $К_Л$ – відносний показник ліквідності підприємства; $Г$ – відносний показник оборотності оборотних коштів; k_{n5}; k_{n6}; k_{n7}; k_{n8} – відповідно коефіцієнти вагомості показників.

$$E_C = k_{n9} P_П + k_{n10} К_З + k_{n11} К_М + k_{n12} К_Р, \qquad (2.7)$$

де $Р_П$ – відносний показник рентабельності продажів; $К_З$ – відносний показник затовареності готовою продукцією; $К_М$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей; $К_Р$ – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; k_{n9}; k_{n10}; k_{n11}; k_{n12} – коефіцієнти вагомості показників.

У загальному вигляді алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає три етапи.

Перший етап. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства 1.1 – 4.2 і переведення показників 1.1 – 3.4 у відносні величини (бали). Для переведення показників 1.1 – 3.4 у відносні величини їх порівнюють з базовими показниками. Базовими показниками можуть виступати: середньогалузеві показники; показники будь-якого конкуруючого підприємства або підприємства-лідера на ринку; показники підприємства, що досліджується за минулі відрізки часу. Для переведення показників у відносні величини використовується 15 бальна шкала. При цьому у 5 балів оцінюється показник, що має значення менше, ніж базовий; у 10 балів – на рівні базового; у 15 балів – вище, ніж базовий.

Другий етап. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за наведеними вище формулами.

Третій етап. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП) здійснюється за формулою 2.4.

Розглянутий метод дає можливість оперативно визначити слабкі та сильні сторони виробництва, тобто його конкурентоспроможність, та виходячи з проведеного дослідження розробити заходи з її підвищення. Він може бути більш розгалуженим, тобто враховувати додаткові показники, такі як коефіцієнт освоєння ринку, якості, показники оцінки збутової діяльності та інші, це залежить від специфіки роботи підприємства, специфічних факторів конкурентоспроможності, що впливають на діяльність підприємства. Оскільки така оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найважливіші оцінки його господарської діяльності і виключає дублювання окремих показників, це дає змогу швидко й об'єктивно дослі-

дити становище підприємства на галузевому ринку. Використання у процесі оцінки та порівняння показників за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю діяльності окремих служб.

Методи пошуку та аналіз привабливих ринків збуту

Аналіз значущості факторів, що впливають на вибір країн-імпортерів, займає провідне місце при виборі країни-імпортера та визначенні стратегії управління конкурентоспроможністю на ринку саме цієї країни. Прийняття стратегічних рішень у галузі зовнішньоторговельної діяльності неможливе без знання загальних умов діяльності виробників у країні і на світовому ринку. Отже, при виборі певного зовнішнього ринку поєднуються такі важливі складові, як мета і можливості підприємства, напрямки експорту й потенційна ємність ринків, умови діяльності й ризики в конкретних країнах. Дослідження та визначення пріоритетних ринків доцільно проводити за наведеною нижче методикою, яка містить шість послідовних етапів.

1. Визначення ролі зовнішньоторговельної діяльності в досягненні загальної стратегічної мети є першим етапом для оптимального вибору країни або групи країн, куди збирається експортувати свою продукцію суб'єкт підприємницької діяльності. Для українських підприємств, організацій та інших суб'єктів підприємницької діяльності вихід на зовнішні ринки є одним із пріоритетних напрямків діяльності. Серед найбільш вагомих чинників стало приєднання України до Світової організації торгівлі, що має сприяти підвищенню конкурентоспроможності українських виробників, поліпшенню інвестиційного клімату всередині країни та диверсифікації українського експорту. Українські виробники мають доступ до міжнародного механізму вирішення торговельних спорів у разі застосування антидемпінгових заходів (Пряма до СОТ. Уряд. кур'єр, 27 липня 2005, № 137). Встановлено, що серед основних мотивів, які спонукають підприємство зайнятися експортом, є надлишок потужностей; скорочення платоспроможного попиту на внутрішньому ринку; бажання повернутися на втрачені ринки збуту; завоювання нових споживачів; вихід на ринки з новою конкурентоспроможною продукцією; досягнення максимальної прибутковості продажів.

2. Другим етапом оптимального вибору країни-імпортера є визначення можливого асортименту продукції, з яким підприємство може виходити на ринки. Основним завданням другого етапу є визначення відповідності продукції і послуг вимогам ринку. Інди-

кативним показником, що безпосередньо вказує на можливості експортувати продукцію й послуги, виступає коефіцієнт конкуренто спроможності. Методика передбачає його оцінку за кожним видом продукції, яку передбачається експортувати, і виявлення пріоритетних позицій за найбільшими за значенням показниками. Коефіцієнт конкурентоспроможності розраховується як відношення цін світового ринку до внутрішніх цін з урахуванням усіх витрат для забезпечення зовнішньоторговельних операцій за формулою

$$K_{ei} = Pw_i : Pu_i(Im + Iv_i)\ , \qquad (2.8)$$

де Pw_i – ціна на i-ту продукцію на поточний період часу на світовому ринку; Pu_i – ціна на i-ту продукцію внутрішнього ринку на цей же період часу; Im – індекс експортного мита; Iv_i – індекс витрат для забезпечення зовнішньоторговельних операцій (укладання контрактів, транспортування, страхування, митні збори, отримання сертифікатів якості).

Перелік експортопотенційних товарів визначається ранжуванням коефіцієнтів конкурентоспроможності за окремими товарними позиціями. Метою такого ранжування є встановлення товарних позицій, коефіцієнт яких максимальний при значенні більше одиниці: $Ke_i > 1$, $Ke_i \to \max$. Перший елемент вказує на доцільність експорту за i-ю товарною групою, другий – на пріоритет експортного асортименту. Основним при розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності для підприємств є визначення рівня світових цін на продукцію.

3. Після визначення можливого експортного асортименту третій етап передбачає проведення класифікації зарубіжних ринків споживачів продукції і послуг. Основні ознаки привабливості країни як ринку збуту продукції визначаються декількома характеристиками. Головними з них є: структура й розвиток господарства країни-імпортера; сталі політико-економічні зв'язки; культурно-історичні особливості країни; територіальна віддаленість; наявність і розвиток галузей-споживачів. Структура економіки й розвиток країни зумовлює попит на конкретну продукцію. Важливе значення для групування країн-імпортерів відіграє також територіальна віддаленість від України у зв'язку зі значною питомою вагою витрат на транспортування ресурсів. Іншим критерієм класифікації ринків є галузі продукції і послуг. Ця ознака безпосередньо впливає на формування експортного асортименту. Для реальної оцінки перспективи успіху

товару на зовнішньому ринку експортеру необхідно точно визначити галузь використання своєї продукції.

4. На четвертому етапі визначаються можливі напрямки експорту. Однорідність груп національних і галузевих ринків дає змогу екстраполювати умови діяльності й експортний асортимент, характерний для одного представника групи, на всю сукупність країн з особливостями, характерними для певного ринку. Визначення країн, куди виробники можуть експортувати свою продукцію, пов'язані з відповіддю на три основних питання:

- які напрямки зовнішньоторговельних зв'язків існували в минулому;
- які країни є головними імпортерами продукції у світі;
- які тенденції розвитку країн-імпортерів прогнозуються в майбутньому.

Встановлення можливих напрямків слід розпочинати з ретроспективного аналізу експорту аналогічної продукції в розрізі країн і товарних груп. Такий аналіз слід здійснювати за період не менше як 15–20 років, що дає можливість встановити сталі зовнішньоторговельні зв'язки, виключити випадкові контакти і виявити нові перспективні напрями експорту. Значна частина економічних зв'язків як з іноземними фірмами, так і між колишніми радянськими підприємствами була розірвана. Ретроспективний аналіз дає змогу виявити експортні потоки продукції, що існували як у Радянському Союзі, так і в суверенній Україні. Але такий аналіз розкриває не всі потенційні канали просування товарів і не дає уявлення про перспективність експорту в конкретну країну. Викладений методичний підхід передбачає визначення головних імпортерів продукції у світі і розрахунок місткості й насиченості ними ринку.

Після аналізу показників, які характеризують зовнішні ринки за минулий період, необхідно проаналізувати динаміку розвитку ринків збуту. Виявлення країн з найбільш динамічною економікою дає можливість оцінити перспективи кожного напрямку експорту. Основними факторами, що впливають на розвиток країн-імпортерів, є темпи економічного зростання, стабільність цін і національної валюти, політична стабільність і розвинена законодавча база. Крім такого аналізу, необхідно провести аналіз загальних світових тенденцій розвитку галузей, які є основними споживачами продукції і послуг у країнах-імпортерах. Такий аналіз слід проводити за такими напрямками: визначити галузі у країні-імпортері, які в цей період є

кращими покупцями продукції експортера; визначити, чим пояснюється успіх у цих галузях країни-імпортера й невдача в інших, які вимоги висувають окремі галузі країни-імпортера до продукції експортера; визначити потенційних покупців у країні-імпортері і головних конкурентів-експортерів продукції; визначити місткість ринку продукції у країні-імпортері; оцінити насиченість ринку пропозиціями продукції.

5. П'ятий етап вибору країни-імпортера – визначення і ранжування факторів, що впливають на умови діяльності в конкретних країнах. Для виявлення факторів (табл. 2.2), що кардинально впливають на вибір країни (економічні, соціально-політичні, транспортні, зовнішньоторговельні та правові умови; екологія), доцільно застосовувати метод експертних оцінок.

Таблиця 2.2

Класифікація факторів, що впливають на вибір країни-імпортера продукції

Групи факторів	Фактори
1	2
Рівень розвитку економіки	Динаміка національного доходу
	Обсяг і структура виробництва
	Рівень інфляції
	Платоспроможність суб'єктів підприємницької діяльності
	Валютні курси, конвертованість місцевої валюти
	Система фінансування та кредитування
Соціально-політичні умови	Стабільність соціально-політичного устрою
	Економічна політика уряду
	Зовнішньоекономічна політика
	Розвиток підприємництва
Зовнішньо-торговельні умови	Наявність міждержавних торгових угод з Україною
	Система державного регулювання зовнішньої торгівлі
	Участь країни-імпортера в ГАТТ/СОТ
	Рівень митних ставок на імпортовані товари
	Наявність вільних економічних зон
	Торговельні традиції в країні-імпортері

Закінчення табл. 2.2

1	2
Правові умови	Наявність дієвої правової системи
	Наявність законів із страхування і транспортування вантажів
	Законодавство з питань захисту споживачів
	Вирішення спорів з міжнародних комерційних угод
Митні і транспортні умови та тарифи	Наявність прямого сполучення між країнами
	Види і вартість митних процедур
	Тарифи та ставки за перевезення вантажів
	Вартість перевалочних робіт і зберігання вантажів
	Правила здачі і приймання вантажів
	Ступінь механізації розвантажувально-навантажувальних робіт
Соціальні тенденції	Структура споживання
	Соціально-психологічні тенденції
	Тенденції руху населення
Екологічний стан	Політика в галузі охорони зовнішнього середовища

Вплив наведених факторів для визначення пріоритетних напрямків експорту доцільно оцінювати виходячи з рівних умов прибутковості товарних груп. Аналіз значущості факторів свідчить про важливість для експортера оцінки доступності кожного ринку. За пріоритетний напрямок експорту слід вважати ті країни, на ринки яких можна вийти без зайвих витрат грошей і часу. Вибір ринку для продукції і послуг неможливий без урахування ризиків, що виникають у зовнішньоторговельній діяльності. Головним завданням п'ятого етапу є визначення найбільш надійних ринків, розробка стратегії зменшення ступеня ризику. Попередні етапи методичного підходу до визначення пріоритетних ринків збуту продукції і послуг готують базу для шостого етапу – розробки стратегії та експортної програми підприємства (галузі).

Питання для самоперевірки

1. Чинники конкурентних переваг.
2. Методи оцінки конкурентоспроможності.
3. Етапи процесу дослідження ринків.
4. Фактори вибору пріоритетних напрямів експорту.

2.3. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств

Формулювання цілей і завдань оцінки конкурентоспроможності — перший і найважливіший етап. Від того, наскільки чітко будуть сформульовані цілі і завдання оцінки, багато в чому залежатиме достовірність отриманих результатів. Водночас ці цілі повинні сприяти досягненню цілей маркетингової служби і фірми. Результатом оцінки можуть бути:

- порівняльна характеристика аналізованих товарів з базовим товаром-конкурентом;
- позиціонування на ринку аналізованих товарів-конкурентів стосовно базового товару;
- розробка маркетингових заходів щодо успішного досягнення цілей фірми на основі аналізу даних про конкурентоспроможність товарів;
- визначення сегмента ринку, на якому аналізовані товари мають найкращу конкурентоспроможність;
- оцінка доцільності закупівлі конкретних вітчизняних та імпортних товарів торговими посередниками для їх подальшого продажу та виявлення найбільш конкурентоспроможних товарів для інвестування в їх виробництво і просування;
- оптимізація промислового чи торгового асортименту шляхом підвищення в його структурі частки конкурентоспроможних товарів;
- розробка товарної політики організації виробника чи продавця.

Для досягнення обраної цілі необхідно визначити завдання оцінки, що можуть частково або цілковито збігатися з наведеними у табл. 2.3.

Аналіз конкурентного середовища і виявлення товарів-конкурентів необхідні для визначення інтенсивності і виду конкурентних відносин між окремими товарами. При такому аналізі з подальших етапів необхідно виключити товари, що не є конкурентами. На основі зібраної маркетингової інформації доцільно приблизно виявити слабкі і сильні сторони товарів-конкурентів для того, щоб на наступному етапі можна було вибрати аналізований (розглядуваний) і базовий товари-конкуренти.

Вибір аналізованого і базового товарів-конкурентів

Вибір аналізованого і базового товарів-конкурентів зумовлений принципом відносності, на якому базується розрахунок показників

Таблиця 2.3

Схема комплексної оцінки конкурентоспроможності товарів

№ пор.	Етапи й операції оцінки	Методи оцінки
1	Формулювання цілей і завдання оцінки	Аналітичний
1.1	Аналіз конкурентного середовища і виявлення товарів-конкурентів	— " —
1.2	Вибір аналізованого і базового товарів-конкурентів	— " —
2	Вибір номенклатури показників конкурентоспроможності	Експертний
2.1	Вибір споживчих критеріїв конкурентоспроможності товарів	— " —
2.2	Вибір економічних критеріїв	— " —
3	Визначення дійсних значень вимірюваних показників аналізованих і базових товарів-конкурентів	— " —
3.1	Оцінка одиничних показників якості товарів	Органолептичний, вимірювальний
3.2	Оцінка привабливості товарів-конкурентів за асортиментною належністю	Експертний, соціологічний
3.3	Визначення ціни аналізованих і базових товарів-конкурентів	Реєстраційний
3.4	Визначення коефіцієнтів вагомості	Експертний
4	Розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності товарів	Розрахунковий
4.1	Розрахунок одиничних індексів конкурентоспроможності за показниками якості	— " —
4.2	Розрахунок групового індексу за показниками якості	— " —
4.3	Розрахунок індексу конкурентоспроможності за асортиментною характеристикою	— " —
4.4	Розрахунок індексу конкурентоспроможності за економічними показниками	— " —
4.5	Розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності	— " —
5	Розробка маркетингових заходів щодо підтримки і підвищення досягнутого рівня конкурентоспроможності аналізованого товару	— " —

конкурентоспроможності. Як критерії вибору аналізованого товару-конкурента можуть застосовуватися: новизна товару, необхідність його виходу на ринок із сильним конкурентним середовищем; позиціонування товару на певному сегменті ринку; вихід на новий сегмент ринку з уже відомим товаром. У першому випадку визначається прогнозована конкурентоспроможність, в інших – реальна.

Як критерії вибору базового товару-конкурента можуть застосовуватися:

- товар, що займає місце лідера на певному сегменті ринку;
- товар відомих фірм чи товарні марки, популярні у споживачів;
- товар – єдиний конкурент аналізованому товару;
- товар, що має значні конкурентні переваги порівняно з аналізованими товарами;
- товар, щодо якого встановлено найвищий ступінь задоволення потреб.

Вибір базових товарів-конкурентів доцільно здійснювати експертним методом. Підставою для його застосування служать умови невизначеності, зумовлені недостатньою інформацією. Однак можна застосовувати й аналітичний метод, якщо в розпорядженні маркетологів-аналітиків достатньо інформації про базовий товар-конкурент.

Вибір номенклатури показників конкурентоспроможності

Комплексний підхід при оцінюванні конкурентоспроможності зумовлює необхідність урахування всіх найважливіших показників, які характеризують товар. Вибираючи номенклатуру цих показників, можна орієнтуватися на технічні вимоги до якості, встановлювані стандартами, ТУ й іншими видами нормативних документів. Однак багато цих показників кінцевим споживачам невідомі або мало їх приваблюють. Втім, якщо орієнтуватися тільки на показники, застосовувані при споживчій оцінці якості, то неможливо досить повно визначити якість товарів. До того ж занижена в деяких випадках оцінка товару споживачем може призвести до визнання конкурентоспроможним товару, що не відповідає установленим вимогам стандартів, ТУ тощо за фізико-хімічними показниками. Через те на цьому етапі необхідно застосувати експертний метод, при якому фахівці вибирають номенклатуру органолептичних і фізико-хімічних показників якості, найбільш прийнятних для оцінювання конкурентоспроможності. Експерти можуть враховувати такі альтернативи:

- включити в номенклатуру всі споживчі й економічні показники;
- обмежити номенклатуру показників конкурентоспроможності переліком показників якості, передбачених нормативними документами, або переліком показників, найбільш важливих для споживчої оцінки, навіть якщо частина з них не збігається з вимогами нормативних документів (наприклад, зовнішній вигляд упаковки, барвистість оформлення, повнота інформації маркування тощо).

Вибір показників споживчої оцінки повинен базуватися на результатах соціологічних опитувань і/чи груповій оцінці експертів. При визначенні переліку показників необхідно мати на увазі, що з його збільшенням підвищується вірогідність результатів оцінки, але водночас і витрати на її проведення. При цьому витрати повинні бути адекватні вірогідності. Наприклад, включати в перелік споживчих критеріїв конкурентоспроможності товарів показники безпеки й екологічні властивості недоцільно, якщо вони підтверджені сертифікатами, деклараціями про відповідність, гігієнічними висновками чи іншими необхідними документами. В цьому випадку зазначені технічні документи повинні розглядатися як один з методів забезпечення конкурентоспроможності. Недоцільно також включати в перелік показники, значення яких в аналізованих і базових товарах-конкурентах однакові.

При виборі номенклатури показників якості для оцінки реальної конкурентоспроможності доцільно трансформувати технічні характеристики товарів, регламентовані нормативними документами, у поживчі показники якості.

Вибір споживчих критеріїв конкурентоспроможності товарів

Як уже зазначалося, конкурентоспроможність визначають два критерії – якість й асортиментна характеристика товарів.

Якість – критерій конкурентоспроможності, що визначається як сукупність споживчих властивостей товарів, які володіють здатністю задовольняти реальні чи передбачувані потреби. Номенклатура споживчих властивостей, які зумовлюють якість, представлена шістьма групами:

- функціональне і соціальне призначення;
- надійність (довговічність, безвідмовність, ремонтоздатність і термін збереження);

- ергономічність (антропометрична, органолептична, психофізіологічна);
- естетичність (дизайн, мода, стиль, цілісність композиції, зовнішній вигляд);
- екологічність і безпека.

З огляду на те, що кожна властивість може характеризуватися одним чи декількома показниками, перелік застосовуваних при оцінці якості показників буде досить великий (більше 20). Тому найважливіші показники повинні відбиратися експертним методом із залученням фахівців-товарознавців і маркетологів.

Для багатьох товарів виробничого призначення і споживчих товарів найбільше значення для конкурентоспроможності мають показники функціонального призначення й органолептичні показники. Їх можна віднести до визначальних – загальних для більшості товарів показників конкурентоспроможності.

Показники надійності, естетичності й ергономічності також можна вибрати як найбільш важливі для деяких товарів, якщо вони зумовлюють їх специфічні властивості. Наприклад, такі показники надійності, як довговічність і ремонтоздатність, можуть впливати на конкурентоспроможність непродовольчих товарів, засобів виробництва і транспорту тривалого користування, а показник зберігання – для продовольчих і парфумерно-косметичних товарів. Показники естетичних й ергономічних (антропометричних) властивостей дуже важливі для одягу, взуття, ювелірних, меблевих товарів тощо.

Критерієм вибору показників якості, застосованих для оцінки конкурентоспроможності певного товару, повинні стати потреби, які ним задовольняються. Наприклад, ювелірні вироби задовольняють естетичні і соціальні потреби. Тому при оцінці їх конкурентоспроможності до найбільш значимих варто зарахувати зовнішній вигляд, дизайн, цілісність композиції, моду, а також хімічний склад металів, що виконує і певне призначення, задовольняючи престижні потреби.

За наявності методів кількісної зміни обраний перелік показників можна умовно підрозділити на дві групи: вимірювані і невимірювані.

Вимірюваний показник – кількісна характеристика властивостей об'єкта, що виражається або в узаконених, або в прийнятих чи в умовних одиницях вимірювання. В Україні до узаконених належать одиниці вимірювання фізичних величин відповідно до Міжнародної системи (СІ), до прийнятих – позасистемні одиниці вимірювання, до умовних – бали, ранги тощо.

Невимірюваний показник – якісна характеристика об'єкта шляхом його опису.

До вимірюваних належать усі фізико-хімічні показники якості, а до невимірюваних – психофізіологічні, естетичні, соціального призначення.

При виборі вимірюваних показників потрібно визначити методи їх оцінки, а за наявності декількох методів перевага повинна віддаватися тому з них, який прийнятий як арбітражний. Вибір невимірюваних показників передбачає опис, а іноді – експертну оцінку. Відсутність методів кількісного вимірювання цих показників може призвести до суб'єктивності результатів, якщо оцінювачі не володіють експертними методами. За можливості альтернативного вибору пріоритет потрібно віддавати вимірюваним показникам.

Асортиментна характеристика товару – показник конкурентоспроможності, зумовлений видом, іноді різновидом, найменуванням і/чи торговою маркою товару, підприємством-виробником і країною походження товару. На конкурентоспроможність впливають всі елементи асортиментної характеристики товарів: вид, підвид (різновид), найменування, торгова марка, виробник і країна походження. Велику роль у цьому відіграє імідж виробника і торгової марки (бренд). Зазначені елементи асортиментної характеристики товару належать до вимірюваних показників, можуть бути оцінені експертами в умовних одиницях за допомогою шкали бальної оцінки чи інших шкал вимірювання. Проте варто мати на увазі, що розробка шкал вимірювання пов'язана із значними витратами, тому, перш ніж обрати показники асортиментної характеристики, необхідно встановити їх важливість у комплексній оцінці конкурентоспроможності. Можливий і більш спрощений порядок присвоєння аналізованим товарам і базовому товару-конкуренту певного рангу за шкалою вимірювання.

Вибір економічних критеріїв

До економічних критеріїв конкурентоспроможності належать ціни – закупівельні, реалізаційні і споживання. При виборі одного із зазначених видів цін необхідно керуватися призначенням товарів, а також витратами на післяпродажну діяльність, їх експлуатацію чи використання. Показники ціни товарів можна зовсім виключити, якщо ціни на аналізовані і базові товари-конкуренти однакові.

Особливо варто зупинитися на ціні споживання, яка вважається єдиним економічним критерієм. Однак це справедливо тільки для тих товарів, у яких при поліпшенні якості, в тому числі технічного рівня, ціна споживання змінюється. Водночас велика частина аналізованих товарів характеризується тільки закупівельними і реалізаційними цінами, а інші елементи, що визначають ціну споживання після реалізації, однакові. Тому при розрахунках ними можна знехтувати і прийняти за економічний критерій конкурентоспроможності закупівельну чи реалізаційну ціну. Наприклад, модний одяг і взуття за витратами на експлуатацію і термін дії можуть не відрізнятися від застарілих фасонів. До того ж для споживача, що стежить за змінами моди, ці показники не мають значення.

Визначення значень показників аналізованого і базового товарів-конкурентів

Справжні значення одержують як середньоарифметичну величину результатів не менш як трьох повторних вимірювань.

Оцінку єдиних вимірюваних показників якості товарів вимірювальним чи органолептичним методами здійснює персонал лабораторій, в яких тестується продукція, вироблена на цьому підприємстві, а також у незалежних лабораторіях. Результати оцінки відображаються в протоколах випробувань і служать основою для розрахунку одиничних і групових індексів за якістю. Не вимірювані зазначеними методами одиничні показники якості визначаються за допомогою групової оцінки експертами. При цьому результати оцінки показників якості аналізованих і базових товарів-конкурентів експерти можуть виразити в умовних одиницях (балах, рангах тощо), що дає змогу порівняти їх. Отримані значення показників якості використовуються при розрахунку індексу конкурентоспроможності за якістю.

Оцінка привабливості товарів-конкурентів за асортиментною характеристикою

Окремі елементи, що визначають асортиментну характеристику товарів, належать до невимірюваних показників конкурентоспроможності (наприклад, імідж товару чи товарної марки). Тому найбільш доцільно для оцінки конкурентоспроможності проранжирувати аналізовані товари з різною асортиментною характеристикою за ступенем привабливості для споживачів. При ранжуванні асортиментної характеристики

для найбільш привабливого для споживачів товару встановлюється найвищий ранг (наприклад, при трьох товарах – ранг 3), а для найменш привабливого – найнижчий (у нашому прикладі – 1). Можна вибрати й іншу шкалу порядку – від 10 до 1. Визначення шкали порядку краще довірити групі аналітиків чи експертів.

Поряд з ранжуванням може бути застосована і бальна оцінка окремих елементів асортиментної характеристики, що забезпечує найбільшу значимість. До таких елементів належить насамперед торгова марка.

Торгова марка – це сукупність найменувань виду і різновиду товару, асортиментного або фірмового товарних знаків, призначених для забезпечення розпізнавальних ознак від інших аналогічних товарів, а також для впізнання. Торгову марку можна оцінити за ступенем популярності, привабливості для споживачів і престижності. Ці показники можуть бути оцінені за 10-бальною шкалою експертами чи проранжовані в результаті соціологічного опитування споживачів (табл. 2.4). Застосовувати бальну оцінку торгових марок доцільно тільки для тих товарів і послуг, в яких асортиментна належність визначається саме торговою маркою. Крім того, внутрівидові і міжфірмові товари-конкуренти, що перебувають на ринку, розпізнаються за торговими марками. Однак існує досить велика кількість знеособлених товарів, у яких немає торгової марки чи фірмового найменування. Ранжувати такі товари доцільніше за видовим найменуванням. Цей же спосіб доцільно застосовувати при оцінці конкурентоспроможності міжродових і міжгрупових товарів-конкурентів.

Визначення ціни аналізованих і базових товарів-конкурентів

Визначення ціни аналізованих і базових товарів-конкурентів здійснюється реєстраційним або розрахунковим методом. Закупівельні і реалізаційні ціни, як правило, вказуються (реєструються) у прайс-листах, каталогах, договорах купівлі-продажу, а також на цінниках. Інформацію про ціни на товари-конкуренти збирають шляхом запиту від суб'єктів підприємницької діяльності прайс-листів, каталогів, а також кон'юнктурних оглядів цін у ЗМІ. Ціни можуть вказуватися й у товарній рекламі. Збирати інформацію про ціни на товари конкуруючих компаній значно легше під час проведення виставок і ярмарків у певній сфері діяльності. Ціни на власні товари визначаються за документами внутрішньої звітності.

Таблиця 2.4

Бальна оцінка популярності, привабливості і престижності торгової марки

Кількість балів	Характеристика торгової марки (ТМ)	Кількість споживачів, які віддають перевагу ТМ, %
10	Добре відома, дуже приваблива і найпрестижніша	91–100
9	Відома, приваблива, престижна	81–90
8	Відома, досить приваблива, але недостатньо престижна	71–80
7	Недостатньо відома і престижна, але приваблива	61–70
6	Маловідома, малопрестижна, але приваблива	51–60
5	Невідома, приваблива, непрестижна	41–50
4	Невідома, непрестижна, помірно приваблива	31–10
3	Невідома, непрестижна, недостатньо приваблива	21–30
2	Невідома, непрестижна, малоприваблива	11–20
1	Невідома, непрестижна, неприваблива	1–10

Ціна споживання вимірюється розрахунковим шляхом, при цьому до закупівельної або реалізаційної ціни додаються витрати на післяпродажну діяльність чи експлуатацію використання товарів. При розрахунку необхідно встановити перелік можливих післяреалізаційних витрат, які визначають ціну споживання конкретного товару. Можлива і спрощена схема розрахунку. Якщо деякі витрати на виробництво аналізованих товарів однакові, а встановлення їх пов'язане з певними труднощами, то такі витрати можна виключити. При визначенні відносного показника – індексу ціни ці витрати виявляться взаємовиключними.

Визначення коефіцієнтів вагомості

Коефіцієнти вагомості потрібно визначити для всіх показників, що застосовуються для оцінки конкурентоспроможності*. Недоліками третьої і четвертої методик, розглянутих раніше, є те, що коефіцієнти вагомості (або питома вага параметра) враховувалися тільки для одиничних показників якості. Однак їх потрібно враховувати для всіх показників якості, асортиментної характеристики і ціни. Це зумовлено неоднаковим ступенем значення цих показників для різних товарів, а також для споживачів різних соціальних груп. Так, для споживачів товарів особливого попиту (ювелірних, хутряних) найбільшого значення набувають якість і престижність товарної марки, найменшого – ціна. Для незаможних споживачів, навпаки, значення ціни вище, ніж престижність товарної марки і навіть якість. Тому для перших споживачів при оцінці конкурентоспроможності коефіцієнт вагомості комплексного показника якості може бути оцінений у 0,5, асортиментної характеристики – 0,3, а ціни – 0,2; для других – відповідно 0,3, 0,2 і 0,5.

Однак більш достовірні коефіцієнти вагомості за кожним із зазначених показників, а також за одиничними показниками якості повинні визначатися експертним методом, зокрема груповим опитуванням експертів. При цьому експерти повинні встановити коефіцієнти вагомості першого і другого порядку.

До коефіцієнтів вагомості першого порядку ($К_1$) належать показники, що відображають ступінь значення індексів конкурентоспроможності за показниками якості, асортиментної характеристики і ціни. Коефіцієнти вагомості другого порядку ($К_2$) представлені показниками, що характеризують ступінь значення одиничних показників якості. В разі необхідності такі ж коефіцієнти можна визначити для окремих елементів асортиментної характеристики товарів, виражених за допомогою бальної оцінки. Однак при визначенні рангів асортиментної належності товарів необхідність введення для неї коефіцієнтів вагомості відпадає, тому що при ранжуванні враховується і ступінь значення.

Розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності товарів

Після оцінки коефіцієнтів вагомості і одержаних значень показників якості розраховується індекс конкурентоспроможності ана-

* Коефіцієнт вагомості — показник, що характеризує ступінь значущості окремого показника в загальній сумі.

лізованого і базового товарів-конкурентів із застосуванням методу парного порівняння.

Розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності товарів здійснюється в кілька етапів.

Розрахунок одиничних індексів конкурентоспроможності за вибраними показниками якості на основі формул:

$$I_k^+ = \frac{X_{ia}}{X_{ib}} K_{Bi} 100\%; \qquad (2.9)$$

$$I_k^- = \frac{X_{ia}}{X_{ib}} K_{Bi} 100\%; \qquad (3.0)$$

де $I_к^+$ – одиничний індекс конкурентоспроможності за кожним вибраним показником, що поліпшує якість і збільшує конкурентні переваги; $I_к^-$ – одиничний індекс конкурентоспроможності за кожним вибраним показником якості, що знижує якість і відображає слабкі сторони товару; X_{ia} – значення *i*-го показника якості аналізованого товару; X_{ib} – значення показника якості базового товару-конкурента; K_{Bi} – коефіцієнт вагомості *i*-го показника якості.

Розрахунок групового індексу якості за показниками *n*, які поліпшують якість і підсилюють конкурентні переваги товарів Q^+, і групового індексу за показниками *m*, що знижують якість і відображають слабкі сторони товару Q^- за формулами

$$Q^+ = \sum_{i=1}^{n} I_k^+ = \sum_{i=1}^{n} \frac{X_{ia}}{X_{ib}} K_{Bi} 100\%. \qquad (3.1)$$

$$Q^- = \sum_{i=1}^{m} I_k^- = \sum_{i=1}^{m} \frac{X_{ib}}{X_{ia}} K_{Bi} 100\%. \qquad (3.2)$$

Узагальнений груповий індекс за показниками якості товарів-конкурентів *Q* визначається як сума Q^+ і Q^-.

Розрахунок індексу конкурентоспроможності за асортиментними характеристиками товарів, що визначають ступінь їх привабливості порівняно з товаром-конкурентом *Ia*.

При ранжуванні асортиментної належності товарів і встановленні рангів аналізованого R_a і базового R_b товару розрахунок здійснюється за формулою

$$I_a = \frac{R_a}{R_b} 100\%, \qquad (3.3)$$

При бальній оцінці привабливості торгової марки і/чи країни походження R_a і R_b виражаються відповідно в балах.

Розрахунок індексу конкурентоспроможності I_c за економічними показниками за формулою

$$I_c = \frac{C_a}{C_b} 100\%, \tag{3.4}$$

де C_a і C_b – ціни на аналізований і базовий товари.

Розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності ІК аналізованого товару стосовно базового за формулою

$$IK = \frac{QK_{bq} I_a K_{ba}}{I_b K_{ac}} 100\%, \tag{3.5}$$

де K_{bq} – коефіцієнт вагомості якості; K_{ba} – коефіцієнт вагомості асортиментної характеристики; K_{bc} – коефіцієнт вагомості ціни.

Наведена формула розрахунку інтегрального рівня конкурентоспроможності відрізняється від раніше запропонованих тим, що в ній ступінь значення кожного обраного показника конкурентоспроможності визначається використанням відповідних коефіцієнтів вагомості.

Розраховані інтегральні індекси конкурентоспроможності декількох товарів можуть бути використані для визначення їх конкурентних переваг КП за різницею індексів конкурентоспроможності:

$$КП = IK_1 - IK_2.$$

На основі зазначених показників можна визначити і коефіцієнт конкурентної переваги – відносний показник, що характеризує ступінь привабливості для споживачів одного аналізованого товару стосовно іншого. Він розраховується за формулою:

$$K_{kn} = \frac{IK_1 - IK_2}{IK_1} 100\%. \tag{3.6}$$

Результатом виконаної оцінки конкурентоспроможності можуть стати маркетингові заходи щодо забезпечення, підтримки чи підвищення інтегрального індексу конкурентоспроможності. Ці заходи мають базуватися не тільки на інтегральному індексі конкурентоспроможності, а й на результатах аналізу даних, що виявляють слабкі і сильні сторони товарів-конкурентів. При цьому можливий вибір таких напрямків маркетингових заходів:

- коригувальні впливи на товарну політику підприємства/організації, а також стратегію маркетингу, якщо оцінку конкуренто-

спроможності зроблено для більшої частки вироблених і/або реалізованих товарів;

- перегляд і внесення змін у виробничі програми й політику підприємства/організації;
- управління асортиментом з метою його оптимізації і збільшення в структурі частки найбільш конкурентоспроможних товарів;
- вибір і застосування методів забезпечення конкурентоспроможності.

Залежно від результатів оцінки конкурентоспроможності аналізованого товару можуть бути прийняті рішення про розширення випуску і реалізацію при високому інтегральному індексі конкурентоспроможності або, навпаки, про скорочення при його низькому значенні, а також про посилення інформаційного або організаційного підкріплення.

Таким чином, *конкурентоспроможність товару* – це такий рівень його економічних, технічних і експлуатаційних параметрів, який дає змогу витримати суперництво (конкуренцію) з іншими аналогічними товарами на ринку. Крім того, конкурентоспроможність – порівняльна характеристика товару, що містить комплексну оцінку всієї сукупності виробничих, комерційних, організаційних і економічних показників. Вона визначається сукупністю споживчих властивостей цього товару-конкурента за ступенем відповідності суспільним потребам з урахуванням витрат на їх задоволення, цін, умов поставок й експлуатації у процесі виробничого і (або) особистого споживання.

Щоб оцінити конкурентоспроможність товару, насамперед необхідно одержати об'єктивну інформацію про ті ринки, де вже реалізується товар або передбачається його збут, про його конкурентів. Аналізу ринків приділяється основна увага. Особливо це стосується оцінки тих потреб, які досліджуваний товар не задовольняє, виявлення негативних і позитивних властивостей цього товару з урахуванням вимог споживачів.

Для оцінки конкурентоспроможності використовуються непрямі критерії, які можна поділити на дві основні групи: споживчі й економічні. Споживчі критерії конкурентоспроможності визначають споживчу цінність або корисність товарів і представлені двома основними характеристиками: якістю й асортиментом. Найважливішим економічним критерієм конкурентоспроможності товарів є ціна.

Питання для самоконтролю

1. Комплексна оцінка конкурентоспроможності товару.
2. Критерії вибору базового товару-конкурента.
3. Споживчі властивості, що зумовлюють якість товару.
4. Економічні критерії конкурентоспроможності.

2.4. Визначення конкурентоспроможності підприємства

Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів та послуг – узагальнюючий показник життєздатності організації, підприємства чи будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності, його вміння використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали. Тому, оцінюючи конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності на ринках, необхідно враховувати чинники конкурентоспроможності продукції, самого підприємства й країни базування. У стратегічному плані конкурентні позиції підприємства базуються на таких основних компонентах мікро- і макрорівня, як ресурси й можливості самого підприємства, конкурентні умови галузі та національні фактори (рис. 2.3).

Рис. 2.3. **Загальні чинники конкурентоспроможності підприємства/організації**

Вихід на ринок із конкурентоспроможним товаром – лише перший крок суб'єкта підприємницької діяльності з освоєння ринку та закріплення на ньому. Наступний крок діяльності – управління конкурентоспроможністю товару. *Управління конкурентоспроможністю* – це сукупність заходів із систематичного удосконалення продукції чи послуг, постійного пошуку нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами.

Можливість суб'єкта підприємницької діяльності конкурувати на певному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності продукції (послуг) та сукупності економічних методів діяльності суб'єкта, що мають вплив на результати конкурентної боротьби. Оскільки конкуренція суб'єктів на ринку має вигляд конкуренції продукції, підвищується значення властивостей, що передаються продукції підприємством, яке виготовляє і продає її на світовому ринку.

Найважливіший вплив на рівень конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності справляють науково-технічний рівень та ступінь досконалості технологій, використання новітніх винаходів. Конкурентоспроможність багато в чому залежить і від підтримки та сприяння з боку держави шляхом надання різних пільг, кредитів, субсидій, забезпечення необхідною інформацією про кон'юнктуру ринків. Аналіз конкурентних позицій суб'єкта підприємницької діяльності на ринку передбачає з'ясування факторів, що впливають на ставлення ринку до суб'єкта та його продукції. В результаті визначаються основні тенденції та динаміка обсягу продажів.

Важливе значення для підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності має оптимізація витрат виробництва і реалізації. Досягнення ефективності виробництва та оптимізація витрат пов'язані з підвищенням вимог до системи управління. Управління підприємством/організацією повинно спиратися на єдину систему обліку й контролю з використанням новітнього програмного й комп'ютерного забезпечення сучасних інформаційних і комунікаційних технологій.

При розробці реалізації концепції формування організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності доцільно використовувати методологію системно-цільового підходу до вирішення управлінських проблем.

Визначення систем здійснюється на основі п'яти основних принципів, згідно з якими система:

- має загальну мету;
- складається з елементів, що утворюють її внутрішню структуру;
- існує в оточенні і внаслідок цього поряд із внутрішніми елементами має зовнішнє оточення, що утворює обмеження системи;
- має певні ресурси, що забезпечують її функціонування;
- очолюється керуючим центром, що забезпечує її рух до наміченої мети.

Структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю формують такі вісім програмно-цільових комплексних блоків, що відображають необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їх взаємозв'язку і взаємозалежності:

- вибір конкурентних стратегій розвитку;
- досягнення синергічного ефекту в системі внутрішнього управління суб'єкта підприємницької діяльності;
- реформування системи управління персоналом і мотивацією;
- комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції;
- системний підхід до диверсифікованості і планування виробництва;
- реорганізація системи внутрішнього обліку й аналізу;
- удосконалювання фінансового менеджменту;
- інформаційне забезпечення системи внутрішнього управління.

Кожний з названих блоків у свою чергу розглядається як система, що включає різноманітні системоутворюючі компоненти.

Впроваджуючи систему управління конкурентоспроможністю, керівництву суб'єкта підприємницької діяльності винятково важливо виявити наполегливість і домогтися того, щоб трудовий колектив усвідомив і сприйняв невідкладну потребу фундаментальних змін у системі управління і функціонування підприємства в нових умовах. У зв'язку з цим в основу конкурентної стратегії управління як першочергове має бути поставлене завдання докорінної реорганізації системи підготовки і навчання персоналу нових методів господарювання і праці. Тільки тоді можливе якісне зрушення в підвищенні

ефективності господарювання. З урахуванням викладеного формується структура компонентів блоку організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства, поданого на рис. 2.4.

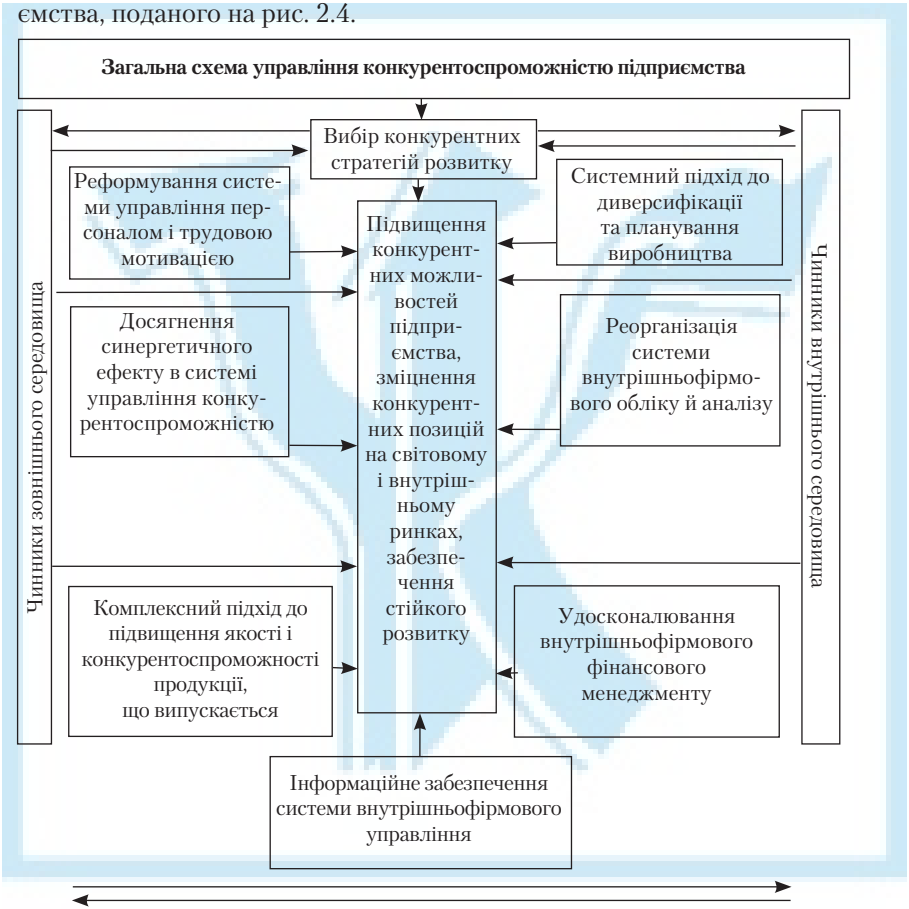

Рис. 2.4. **Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства**

Комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності продукції

Відмітною рисою організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є розробка принципо-

во нової стратегії управління якістю продукції, що випускається, і устаткування, що дає змогу на основі комплексного підходу до вирішення цієї проблеми знайти пріоритетні способи досягнення конкурентних переваг на ринках збуту. Схеми основних складових компонентів цього блоку управління конкурентоспроможністю подано на наведених у цьому підрозділі рисунках.

На рис. 2.5 ілюструються заходи щодо досягнення синергетичного ефекту в системі управління підприємством. Синергія в економіці відображає стратегічні переваги від поєднання двох або більше чинників підвищення ефективності від впровадження управлінських, організаційних, економічних заходів суб'єкта підприємницької діяльності.

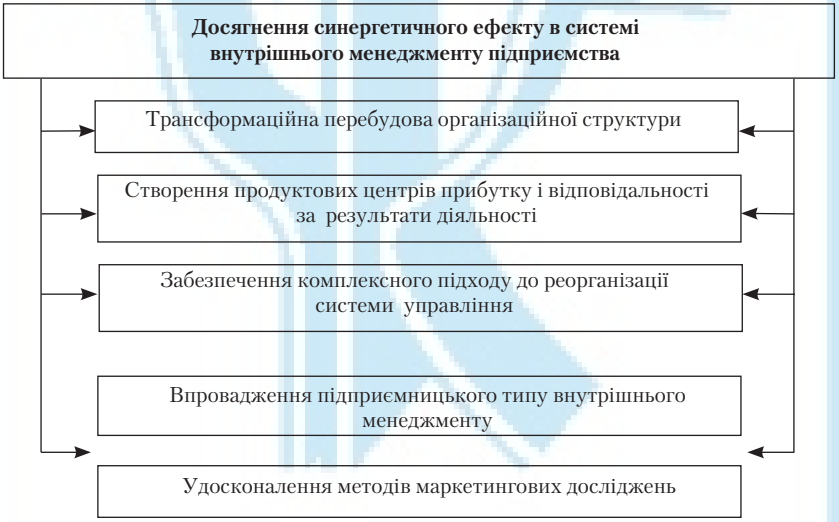

Рис. 2.5. **Механізм управління конкурентоспроможністю, що забезпечує досягнення управлінської синергії**

Фінансовий менеджмент є сукупністю принципів, методів і засобів управління щодо забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, збільшення його доходів і досягнення фінансової стійкості. Основна мета фінансового менеджменту – одержання найбільшої вигоди від функціонування суб'єкта підприємницької діяльності та забезпечення його конкурентоспроможності.

Досягнення цієї мети ставить перед фінансовими менеджерами такі завдання:

- забезпечувати фінансовими ресурсами процеси розширеного відтворення;
- постійно підтримувати ликвідність підприємства;
- забезпечувати фінансову стійкість підприємства у довгостроковому періоді;
- забезпечувати приріст рентабельності власного капіталу.

Основні напрями удосконалення фінансового менеджменту суб'єкта наведено на рис. 2.6.

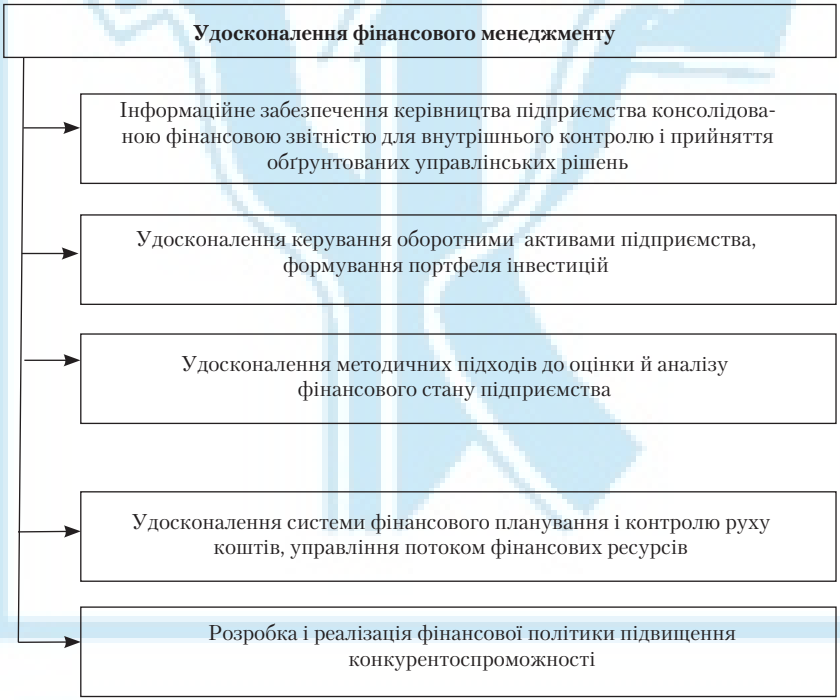

Рис. 2.6. **Основні напрями удосконалення фінансового менеджменту**

Персонал управління – це сукупність працівників, підприємств, організацій, установ, об'єднаних у служби, підрозділи і зайнятих певним видом діяльності. В умовах глобальної економічної конкуренції, впровадження інноваційних технологій персонал організа-

цій/підприємств залишається вирішальним фактором суспільного прогресу. Процес управління людськими ресурсами забезпечує підтримання ділових відносин між працівниками, нормальні соціально-економічні відносини, а також розвиток кожної особистості. Функція мотивації персоналу займає важливе місце в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Мотивація тісно пов'язана з іншими функціями менеджменту. Основні напрями удосконалення системи управління персоналом і трудовою мотивацією наведено на рис. 2.7.

Рис. 2.7. **Основні напрями удосконалення управління персоналом і мотивацією праці**

Основною характеристикою конкурентоспроможності будь-якого виробництва є рівень якості виробленої ним продукції/послуг. Цей рівень залежить від ступеня використання у виробництві новітніх досягнень науки й техніки, досконалості конструкцій і техноло-

гій, а також від культури виробництва. Систематичне підвищення якості продукції забезпечує підвищення ефективності виробництва та його конкурентоспроможності. Якість продукції закладається на стадії її проектування, забезпечується на стадії її виготовлення, зберігається на стадії обігу, реалізації та підтримується на стадії експлуатації. Якість продукції визначається системою показників: ступенем відповідності продукту існуючим стандартам, нормам, умовам договорів, попиту споживачів.

Основні напрямки підвищення якості і конкурентоспроможності продукції наведено на рис. 2.8.

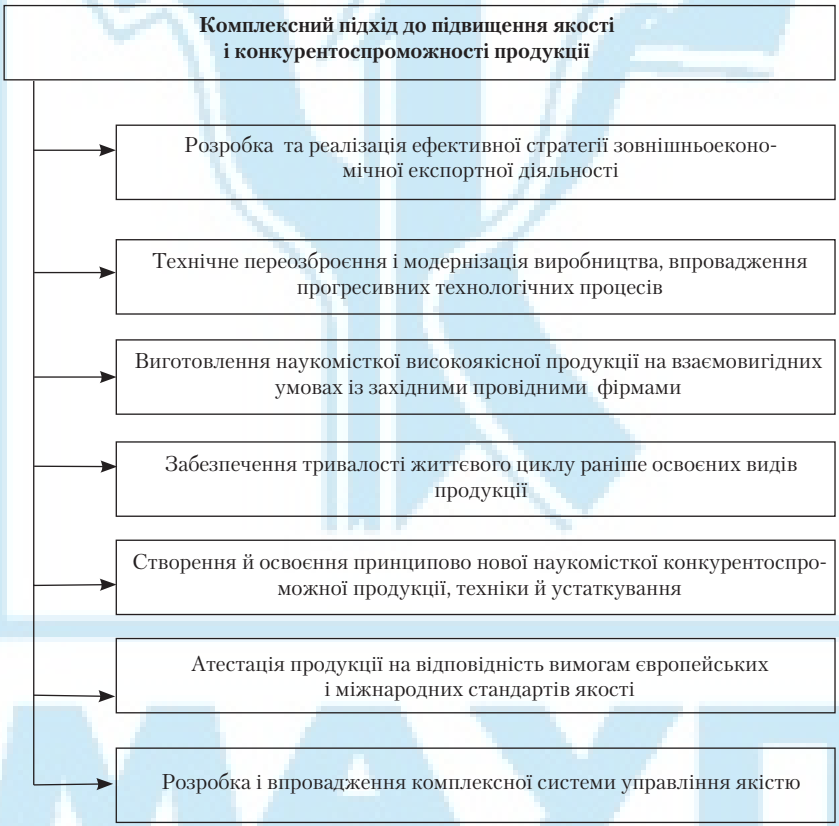

Рис. 2.8. **Основні напрямки підвищення якості і конкурентоспроможності продукції**

Бухгалтерський, управлінський та податковий облік у системі управління являє собою упорядковану систему збирання, реєстрації та узагальнення інформації в грошовому вираженні про майно, зобов'язання суб'єкта підприємницької діяльності та їх рух шляхом суцільного, безперервного і документального обліку господарських операцій. Основним завдання бухгалтерського обліку є забезпечення керівників, а також зовнішніх інвесторів, кредиторів та інших суб'єктів ринку повною і достовірною інформацією про діяльність організації та її майнове становище. Основні напрями удосконалення системи бухгалтерського, управлінського і податкового обліку наведено на рис. 2.9.

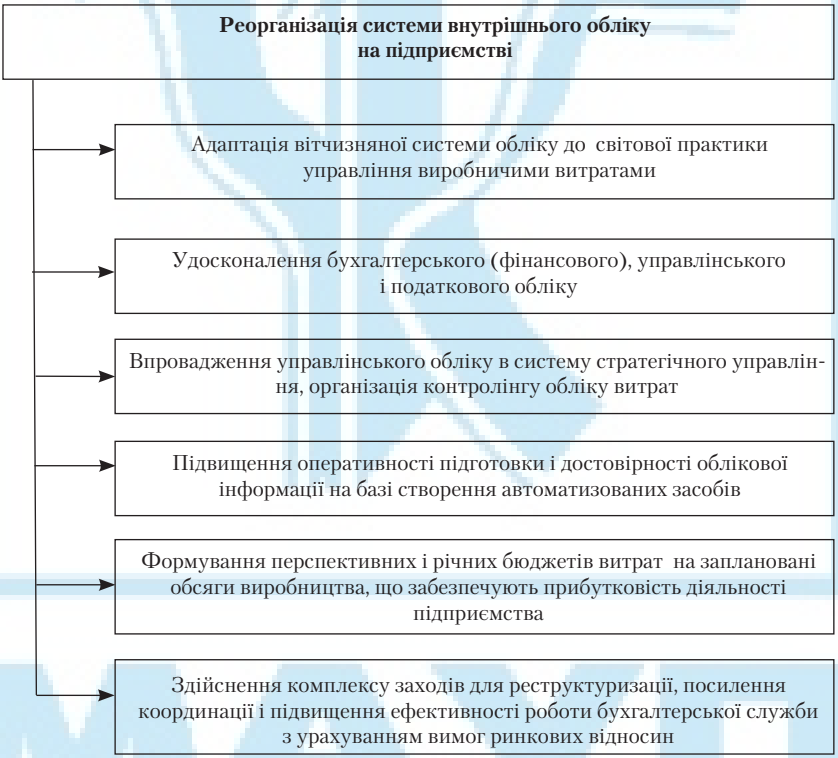

Рис. 2.9. **Основні напрями удосконалення системи бухгалтерського, управлінського і податкового обліку**

У XX ст. в багатьох розвинених країнах сформувалося інформаційне суспільство, в основі якого лежить раціональне використання інформатики та інформації в усіх сферах життя. Сучасні інформаційні системи включають збирання, зберігання, обробку, перетворення, передання та оновлення інформації за допомогою сучасної комп'ютерної та іншої техніки для постійного використання інформації в процесі управління. В основі інформаційних систем – інформаційні моделі, які описують і регламентують інформаційні потоки в управлінні за допомогою певних алгоритмів і процедур фіксування та обробки інформації. Інформаційні технології являють собою системи методів і способів збирання, передання, накопичення, зберігання, обробки, подання і використання інформації. Основні заходи з інформаційного забезпечення системи управління підприємством наведено на рис. 2.10.

Рис. 2.10. **Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства**

Диверсифікація передбачає розширення номенклатури конкурентоспроможної продукції, процес проникнення суб'єкта господарювання в іншу галузь виробництва, оволодіння новими видами виробництва з метою підвищення конкурентоспроможності та одержання економічної вигоди. Внаслідок диверсифікації відбувається перехід від односторонньої виробничої структури до багатопрофільного виробництва. Диверсифікація являє собою порівняно нове орагнізаційно-економічне явище, яке набуло поширення в економічно розвинених країнах із середини 50-х років XX ст. Диверсифікація дає змогу компенсувати спад збуту на ринку одних товарів внаслідок збільшення збуту на інших ринках. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства більш стійкі та конкурентоспроможні. Вони мають можливість переливати капітал у найбільш прибуткові галузі. У процесі диверсифікації більш вагомого значення набуває планування (рис. 2.11).

Планування являє собою процес розробки і вибору цілей розвитку підприємства/організації та прийняття управлінських рішень, необхідних для їх досягнення. В широкому аспекті об'єктами планових рішень є розробка цілей і стратегій розвитку підприємства, розподіл і перерозподіл всіх видів ресурсів відповідно до умов його діяльності і зовнішніх умов. У порівняно стабільному середовищі ефективне планування дає змогу сформулювати цілі розвитку підприємства, оцінити практичні можливості їх досягнення, полегшити пошук оптимальних шляхів досягнення цілей, створити необхідні умови для створення ефективної структури управління, координувати діяльність працівників у процесі досягнення поставлених цілей, забезпечити гнучке реагування на зовнішні зміни, здійснювати ефективний контроль діяльності підприємства.

Таким чином, механізм управління конкурентоспроможністю забезпечує досягнення управлінської синергії. Основні напрями удосконалення фінансового менеджменту, управління персоналом і мотивацією праці, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, удосконалення системи бухгалтерського, управлінсько-го і податкового обліку, інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства, диверсифікація виробництва та організація планування його діяльності мають забезпечити конкурентні переваги на вітчизняному та світовому ринках.

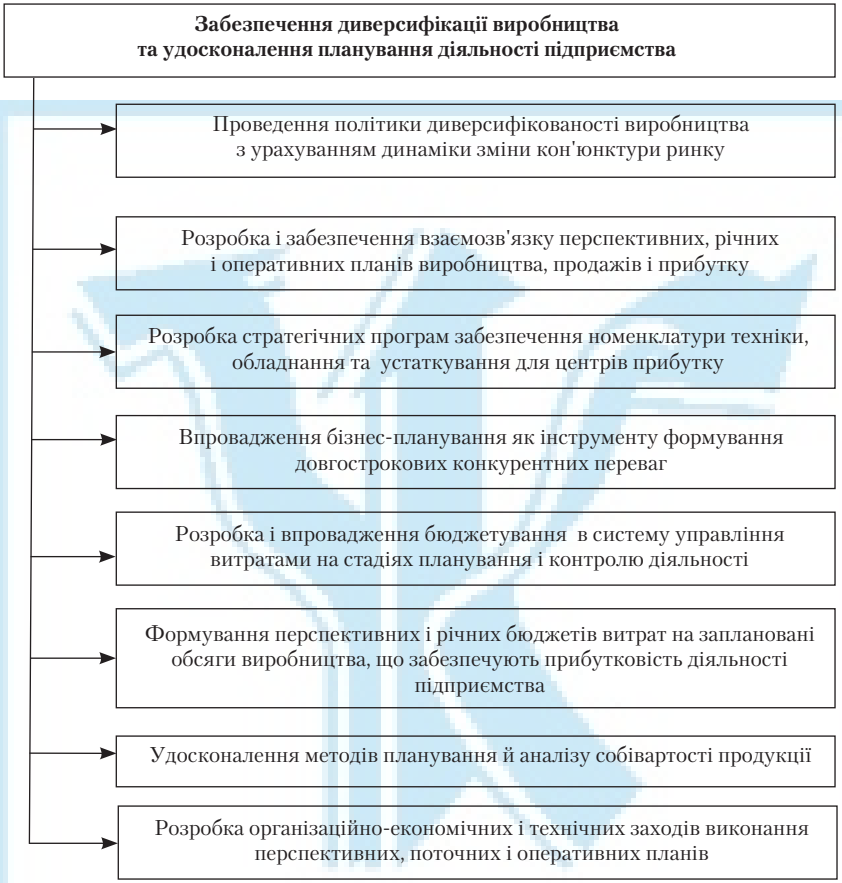

Рис. 2.11. **Диверсифікація виробництва та організація планування діяльності підприємства**

Питання для самоконтролю

1. Чинники конкурентоспроможності підприємства.
2. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства.
3. Комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності продукції.
4. Основні напрями удосконалення фінансового менеджменту.

5. Напрями удосконалення управління персоналом підприємства.
6. Напрями підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.
7. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.

2.5. Організаційно-правове забезпечення конкурентоспроможності продукції

Організаційні та інші заходи з реформування галузей і суб'єктів підприємницької діяльності з метою підвищення їх конкурентоспроможності не можуть бути ефективними без активної підтримки держави. Це потребує, по-перше, методичного, інформаційного, нормативного, організаційного та законодавчого забезпечення діяльності експортерів, державного супроводження зовнішньоторговельних операцій, по-друге, державного кредитування й підтримки (податкової, тарифної та інших) суб'єктів підприємницької діяльності експортноспроможних галузей. Державні заходи з підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників можуть мати найрізноманітніший характер, але за напрямками дій їх можна згрупувати в три основних блоки:

- заходи загального характеру, спрямовані на зміцнення національної економіки та економічної позиції держави у системі світового господарства, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності і їхньої продукції. Заходи такого роду створюють базис конкурентоспроможності економіки країни;
- пряме сприяння підприємствам-виробникам у здійсненні ними експортної діяльності (дотації, податкові пільги, звільнення від мита на імпорт сировини й матеріалів, інформаційна підтримка);
- заходи, спрямовані на формування попиту на продукцію національних виробників на зовнішніх ринках (виставки, створення за кордоном торгово-інформаційних центрів тощо).

Податкова політика як інструмент підвищення конкурентоспроможності

Нині в Україні діє податкова система, яка за своїм складом та структурою подібна до податкових систем розвинених європейських країн.

Вітчизняні закони з оподаткування розроблені з урахуванням норм європейського податкового законодавства та вимог податкової політки ГАТТ/СОТ й інших міжнародних економічних організацій. Проте на відміну від країн Європейського Співтовариства податкова система не є інструментом підвищення конкурентоспроможності держави, не сприяє посиленню економічної активності суб'єктів господарювання. Існуюча система формування державних доходів має переважно фіскальний характер. Ринкове реформування економіки супроводжувалося неодноразовими спробами удосконалити податкову систему через прийняття окремих законодавчих актів, які не відповідали стану економіки і характерними рисами яких є неузгодженість окремих норм.

Податкова система України характеризується низкою негативних рис.

По-перше, її особливістю є фіскальна спрямованість, що стає лейтмотивом більшості змін, які вносяться до податкового законодавства. Нормативно-правові акти з питань оподаткування є складними та нестабільними, окремі законодавчі норми недостатньо узгоджені, інколи суперечливі.

По-друге, питання оподаткування і досі регулюються не тільки законами, а й декретами Кабінету Міністрів, указами Президента України. Через наявність у законодавчих актах норм непрямої дії значна кількість питань у сфері оподаткування регулюється підзаконними актами. Чимало податкових норм можуть неоднозначно тлумачитися при їх застосуванні, що негативно позначається на діяльності суб'єктів господарювання, знижує привабливість національної економіки для іноземних інвесторів.

По-третє, витрати на адміністрування окремих податків є більшими порівняно з доходами бюджету, що формуються за рахунок їх справляння.

По-четверте, механізм митно-тарифного регулювання не дає можливості оперативно реагувати на зміни кон'юнктури світового ринку та структури економіки України.

Ці недоліки призвели до низки проблем системного характеру у податковій політиці. Серед них – податкова заборгованість платників перед бюджетом та державними цільовими фондами. Ця проблема породжена відсутністю ефективних механізми, що забезпечують відповідальність суб'єктів господарювання за виконання своїх фінансових зобов'язань; практикою щодо списання та реструктуризації державою податкової заборгованості підприємств перед бюджетом; здійснення масових бюджетних взаємозаліків, які роблять

невигідною своєчасну і в повному обсязі сплату податків, сприяють укоріненню у суспільній свідомості зневажливого ставлення до податкових зобов'язань. Істотною проблемою є широкомасштабне ухилення від оподаткування. В Україні на масштаби ухилення від податків впливають не так розміри податкових ставок, як викривлення умов конкурентної боротьби внаслідок нерівномірного розподілу податкового тягаря; масштабна корупція; недосконалість законодавства, що регулює підприємницьку діяльність, в тому числі й податкову; загальне недотримання норм законів платниками податків.

Вагомою проблемою є бюджетна заборгованість з відшкодування податку на додану вартість. Основними причинами, що ускладнюють виконання державою зобов'язань перед платниками податку на додану вартість, є недоліки законодавчих норм, якими регулюється процедура відшкодування, та висування необґрунтованих вимог на відшкодування податку на додану вартість та заниження сум податкових зобов'язань. В умовах нерівномірного податкового навантаження найбільший податковий тягар несуть законослухняні платники.

Основними завданнями податкової системи в Україні мають стати:

- формування нового інституційного середовища оподаткування, сприятливого для реалізації принципу рівності всіх платників податків перед законом;
- недопущення будь-яких проявів податкової дискримінації;
- формування відповідального ставлення платників до виконання своїх податкових зобов'язань;
- підвищення фіскальної ефективності податків через розширення податкової бази, поліпшення адміністрування, зменшення масштабів ухилення від сплати податків;
- підвищення регулюючого потенціалу податкової системи на основі запровадження інноваційно-інвестиційних преференцій з податку на прибуток підприємства;
- забезпечення рівномірного розподілу податкового тягаря між платниками податків;
- демократизація податкової служби України завдяки зміні ідеології її функціонування та реформуванню податкової служби.

Концепцією реформування податкової системи, яку схвалено урядовим розпорядженням від 19 лютого 2007 р. № 56, передбачено, що реформування податкової системи проводитиметься до 2015 року. Стратегічною метою реформування є побудова соціально-орієнтованої конкурентоспроможної економіки та інтеграції в ЄС

відповідно до положень Конституції України, Універсалу національної єдності, завдань Державної програми економічного і соціального розвитку, а також Прогнозу показників зведеного бюджету України за основними видами доходів, видатків і фінансування на 2008–2010 рр.

Відповідно до положень цієї концепції, реформування податкової системи здійснюватиметься трьома етапами: на першому етапі передбачено проведення заходів, спрямованих на подолання основних недоліків податкової системи, розроблення та ухвалення Податкового кодексу. На другому етапі передбачається реалізація протягом 2008–2012 рр. положень Податкового кодексу для створення сприятливого середовища сталого економічного зростання на інвестиційно-інноваційній основі. На третьому етапі (2013–2015 рр.) планується поглибити реформування податкової системи з урахуванням досягнутого соціально-економічного рівня розвитку держави.

Основою для реалізації принципів концепції має стати прийняття Податкового кодексу України.

Державна підтримка вітчизняних виробників

Аналіз стану економіки України, перспектив виходу вітчизняних підприємств на світові ринки і проблем, які пов'язані з цим, переконує в необхідності використання нашою державою механізмів протекціоністського захисту економіки. Наразі чіткої програми підтримки і захисту українських суб'єктів підприємницької діяльності (підтримки не абстрактного, а конкретного виробника) поки що не розроблено.

Необхідність пріоритетного ставлення до національних виробників підтверджується світовою практикою. Державна підтримка експорто-орієнтованих виробників відіграла винятково важливу роль у післявоєнному розвитку країн Західної Європи, Японії, Південної Кореї та ін. Для цього там були створені спеціальні фонди, кошти яких цілеспрямовано використовувалися на проведення перспективних маркетингових досліджень, розробку маркетингових ноу-хау, розвиток маркетингових інновацій. За всієї схильності урядів М. Тетчер або Р. Рейгана до доктрини радикального лібералізму вони проводили відкриту інтервенціоністську політику активного державного регулювання з питань підвищення конкурентоспроможності галузей, які визначають науково-технічний прогрес, та стимулювання інноваційної активності суб'єктів підприємницької діяльності.

Оптимізація структури української економіки передбачає підтримку й розвиток тих видів виробництва, в яких країна має (або може мати) порівняльні переваги і, навпаки, скорочення галузей, де досягнення таких переваг є сумнівним. При цьому треба враховувати тенденції розвитку світового ринку, сучасну структуру світової торгівлі й прогнози щодо її змін, бо найважливішою проблемою, пов'язаною з реструктуризацією економіки, є підвищення конкурентоспроможності продукції.

Отже, перший етап розробки програми протекціоністського захисту і підтримки конкурентоспроможності вітчизняного виробництва повинен полягати у визначенні пріоритетних галузей, перспективних з точки зору структури попиту на світовому ринку.

Другий етап полягає у визначенні асортименту продукції і послуг, які спроможні і які не спроможні вийти на рівень міжнародної конкурентоспроможності. Передусім необхідно зіставити рівень показників економічності та якості з відповідними показниками іноземних фірм. Можливо, у деяких випадках результати такого зіставлення будуть сприятливими для вітчизняних підприємств. Це означатиме, що галузь не має потреби у протекціоністському захисті.

Наступний крок – розрахунок обсягів витрат (інвестицій), які потрібні для досягнення підприємствами певної галузі світового рівня продуктивності праці та якості продукції протягом 3–5 років. Далі необхідно розрахувати величину приросту експортних надходжень, якого можна досягти, коли українські суб'єкти підприємницької діяльності у цій сфері виробництва стануть конкурентоспроможними на світовому ринку. Зіставляючи величини витрат, що потрібні для досягнення такої мети, і приросту доходів, які прогнозуються, ми зможемо зробити висновки про економічну доцільність заходів, пов'язаних з виведенням суб'єктів підприємницької діяльності цієї галузі на рівень міжнародної конкурентоспроможності, і вирішити, чи треба надавати їй протекціоністську підтримку.

Третій етап розробки програми селективного протекціонізму – встановлення її тривалості для кожної галузі й уточнення механізму поступового (саме поступового!) послаблення захисних заходів. Наприкінці встановленого терміну протекціоністські бар'єри на шляху імпортної продукції цієї галузі на вітчизняний ринок повинні відповідати світовим стандартам. Таким чином, українські виробники

отримають лише тимчасові пільги: знаючи про це, вітчизняні підприємства будуть прагнути досягти необхідного рівня конкурентоспроможності своєї продукції до завершення протекціоністського періоду.

З проблемою стимулювання підвищення конкурентоспроможності продукції тісно пов'язане питання про запобігання монополістичним проявам у ціноутворенні у період здійснення протекціоністської програми. Для цього доцільно використовувати прогресивне збільшення ставок податку на прибуток і нарахувань на фонд заробітної плати підприємств у разі підвищення ними ціни на свою продукцію, якщо таке підвищення не пов'язане з форс-мажорними обставинами. Наведені підходи доцільно реалізовувати такими методами:

- встановленням цін на продукцію нижчих за ціни на аналогічну продукцію на світових ринках;
- виведенням на ринок нових продуктів і створенням нових потреб;
- поліпшенням обслуговування замовників, особливо системи транспортування й доставки продукції;
- поліпшенням і розширенням систем збуту, розподілу й просування продукту;
- посиленням і поліпшенням інформаційного забезпечення.

Державна підтримка розширення експорту продукції

Для багатьох вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності експорт власної продукції залишається одним з основних засобів їх виживання в сучасних умовах. У цьому зв'язку підтримка має надаватися державою саме тим науково-технічним розробкам і технологіям, які спрямовані на створення конкурентоспроможної продукції. Таким чином, реструктуризація економіки повинна здійснюватися виходячи з потреби вирішення двох основних завдань – підтримки конкурентоспроможного технічного рівня суб'єктів підприємницької діяльності та галузей і розширення експорту продукції на основі розвитку наукомістких конкурентоспроможних виробництв. Необхідно чітко уявляти, що загальний рівень розвитку науки і технологій визначає рівень розвитку підприємництва загалом та його конкурентоспроможність на світових ринках. Науково-технічні й технологічні проблеми необхідно розглядати й розв'язувати в контексті загальних проблем розвитку країни, тому конче необхідне

державне регулювання у сфері науки, техніки та НТП, яке широко практикується у США та країнах Західної Європи*.

Проведення комунікаційної політики в системі комплексу маркетингу на закордонних ринках адресних товарів має відбуватися у двох основних напрямках. Перший напрямок стосується мікрорівня, тобто безпосередньо самих суб'єктів підприємницької діяльності, які на основі вивчення попиту на пропоновані ними товари/послуги й сегментування цього регіонального ринку мають здійснювати цілеспрямовану рекламу своєї продукції і виробничих можливостей на певних сегментах ринку. Другий напрямок має бути прерогативою керівництва галузей та урядових структур країни, які на рівні міждержавних відносин з іноземними країнами повинні пропонувати продукцію українських підприємств на цьому ринку.

Основними інструментами просування вітчизняної конкурентоспроможної продукції на світові ринки повинна стати рекламна політика в чітко визначених засобах інформації в регіоні, а також виважена участь конкретних суб'єктів галузі й урядових структур у галузевих виставках, ярмарках та економічних форумах. Основною умовою ефективного виходу на закордонні ринки типологічно визначених суб'єктів будь-якої галузі України є їх структурна реорганізація в напрямку орієнтації виробництва на виготовлення конкурентоспроможної продукції. Метою реструктуризації управлінських підрозділів має стати створення сучасної ефективної маркетингової служби з наданням їй широких прав і повноважень щодо організації не тільки суто маркетингових систем інформації, планування й контролю, а й відповідальності за розробку й реалізацію всього комплексу маркетингу на закордонних ринках.

---

* Економічна могутність США, країн Західної Європи ґрунтується саме на загальному високому технічному і технологічному рівні промисловості. Цей рівень забезпечується ефективною технологічною політикою держави, якої, по суті, в Україні нині не існує. Основними координаторами науково-технічної політики США є Рада національної безпеки, Національний науковий фонд та Управління з науки та техніки. На завершальному етапі координація стратегії розвитку науки й техніки контролюється спеціалізованою науковою радою президента. На ці відомства припадає 90–95% коштів, які щорічно витрачаються з федерального бюджету на державні НДДКР. Механізм державного економіко-правового регулювання науково-технічного розвитку визначається блоком актів федерального законодавства США, а реалізація науково-технічних програм створення нової техніки й технології, проведення досліджень у галузі фундаментальних наук на замовлення держави спираються на всебічно розроблені правові норми.

Центральне місце в організації маркетингової діяльності українських підприємств на закордонних ринках повинно також займати завдання ефективного здійснення збутової політики на цільових сегментах ринку. Через те насамперед необхідно сформувати тендерну й переговорну збутові стратегії. В основу цих стратегій має покладатись чітко визначений алгоритм поведінки суб'єктів підприємницької діяльності до, у процесі і після торгів чи переговорів, який забезпечував би найбільшу вірогідність отримання замовлення у разі існування хоча б деяких конкурентних переваг. Указані стратегії збуту продукції повинні враховувати як весь загальноприйнятий процес організації торгів (тендерів) або прямих переговорів, так і особливості їх проведення на цьому регіональному ринку. Особливість збутових стратегій на ринку полягає в необхідності враховувати такі місцеві чинники:

- створення на довгостроковій основі міжнародних консорціумів;
- залучення замовником міжнародних інженерно-консультаційних фірм для оцінки тендерних пропозицій, контролю за виконанням проекту й приймання об'єкта;
- бажаність надання експортером кредиту на вигідних для замовника умовах;
- використання місцевих агентських (консалтингових) фірм як повноважних представників інтересів закордонного підрядника;
- обов'язкове створення спільного підприємства з місцевими компаніями з метою реалізації тих чи інших проектів.

Вкрай необхідно терміново сформувати цілісну систему заходів державного стимулювання експорту – здійснити комплекс дієвих заходів економічного характеру щодо державної підтримки українських суб'єктів підприємницької діяльності. Найбільш ефективним із них є фінансове сприяння держави вітчизняним експортерам, у тому числі із залученням коштів державного бюджету. Це пов'язано з використанням механізмів кредитування експорту, страхування експортних кредитів і наданням державних гарантій. Ці заходи мають відповідати нормам і вимогам Світової організації торгівлі (СОТ), що визначають прийнятий у світовій практиці порядок надання державної підтримки експортерам. Домінантами у сфері фінансового сприяння експорту продукції мають стати гарантії креди-

тування продукції та надання державних гарантійних зобов'язань, а також страхування експортних кредитів від комерційних і політичних ризиків для забезпечення захисту експортерів. Доцільно удосконалити також існуючу систему транспортних тарифів на перевезення експортних товарів для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції.

Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробів на зовнішніх ринках необхідно організувати в країні систему сертифікації експортної продукції. Доцільно було б створити державну інспекцію з якості експортних товарів. Ця установа мала б сприяти випуску конкурентоспроможної продукції з урахуванням вимог іноземних споживачів до якості та забезпечувати взаємне визнання результатів сертифікації.

Проблема підвищення експортного потенціалу потребує удосконалення системи інформаційного забезпечення підприємницької діяльності – створення державного інформаційного центру та системи поширення інформації (комерційні заявки й пропозиції вітчизняних та закордонних підприємств, база нормативно-правових актів; інформація центру СОТ із стандартизації та сертифікації; сучасні досягнення вітчизняної та закордонної науки й техніки, передовий підприємницький досвід тощо)

Пріоритетами Державної програми підтримки конкурентоспроможності підприємств повинні стати:

- створення механізмів державної фінансової, податкової, інформаційно-консультативної, маркетингової, дипломатичної та інших видів допомоги вітчизняним підприємствам-експортерам;
- формування в Україні сприятливих економічних, організаційних, правових та інших умов для розвитку та ефективнішого використання традиційних напрямків експортного потенціалу вітчизняних підприємств;
- розвиток конкуренції при активному сприянні держави, усунення бар'єрів у підприємницькій діяльності, зменшення податкового тиску до рівня, що сприятиме нагромадженню капіталу для розвитку підприємств;
- посилення державної підтримки підприємств – організація служб інформації про новітні технології, про зміни в міжнародній торгівлі і митному регулюванні, а також про перспективні ринки збуту;

- правове й фінансове стимулювання інноваційної діяльності підприємств у створенні нових товарів, екологічно безпечних і енергозберігаючих технологій, у відкритті нових ринків, застосуванні нових джерел і видів сировини;
- впровадження нових принципів управління й організації виробництва;
- розробка перспектив національної програми з управління конкурентоспроможністю вітчизняної продукції і цивілізованого розвитку конкурентних відносин;
- формування ефективних механізмів розвитку й реалізації експортного потенціалу країни: забезпечення функціонування механізмів кредитування й страхування експорту за участі держави, надання державних гарантійних зобов'язань щодо експортних кредитів;
- здійснення експертизи законопроектів та інших нормативних актів щодо їх відповідності міжнародним нормам та впливу на розвиток вітчизняного підприємництва.

Питання для самоконтролю

1. Державні заходи з підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників.
2. Основні напрями удосконалення податкової системи України.
3. Етапність розробки державних програм підтримки національних виробників.
4. Система державних заходів стимулювання експорту.

2.6. Конкурентоспроможність кадрового потенціалу

Конкурентоспроможність персоналу – це порівняльні переваги персоналу конкретного суб'єкта підприємницької діяльності над працівниками інших підприємств та організацій у певній галузі. Конкурентні переваги персоналу мають бути узгоджені із специфікою діяльності підприємства/організації, сприяти досягненню поставлених цілей та виконанню його місії.

Складові конкурентоспроможності працівників підприємств/організацій умовно поділяються на спадкові та набуті.

До спадкових належать якості, властиві для кожної особи з народження, даровані їй самою природою, а саме – загальні здібності, ха-

рактер, темперамент, вольові якості, фізичні дані тощо. Протягом життя людина може дещо підкоригувати деякі з них (скажімо, загартувати волю, розвинути свої фізичні сили), але основа цих даних закладена інколи ще на генетичному рівні.

До набутих належать якості, здобуті протягом життя, орієнтовані на професійну діяльність, кар'єрне зростання, соціальну реалізацію особи. Зазвичай такі якості називають діловими. До них належать освіта, спеціальні знання, навички, вміння, інтелігентність, рівень культури, спрямованість мотивації діяльності, збалансованість особистих і організаційних цілей, ставлення до праці, клієнтів, колег, проблем підприємства, рівень емоційності, витримка, комунікабельність, організованість, цілеспрямованість, відповідальність тощо.

Ділова компетентність сучасного фахівця включає в себе чотири основні аспекти.

Перший і найголовніший з них – це професійна компетентність, що має базуватися на досконалих теоретичних знаннях та вмінні практично їх застосовувати.

Другий аспект – це методична компетентність, яка включає вміння раціонально організовувати свою працю та максимально самостійно вирішувати проблемні питання.

До третьої складової ділової компетентності зараховують соціальну компетентність, що визначає вміння працювати в команді, здатність до ефективної взаємодії як з керівниками, так і з підлеглими, навички конструктивного спілкування із співробітниками, замовниками, підрядниками, конкурентами, представниками засобів масової інформації тощо.

Четвертий аспект ділової компетентності сучасного фахівця – це особистісна компетентність, що включає реальну оцінку своїх власних ділових та моральних якостей, освіти, умінь і навичок, фізичних можливостей тощо. До особистісної компетентності належить також здатність до професійної та соціальної адаптації, прагнення до саморозвитку та підвищення професійного і загальнокультурного рівня, почуття відповідальності, культура праці.

Схематично аспекти ділової компетентності сучасного фахівця наведено на рис. 2.12.

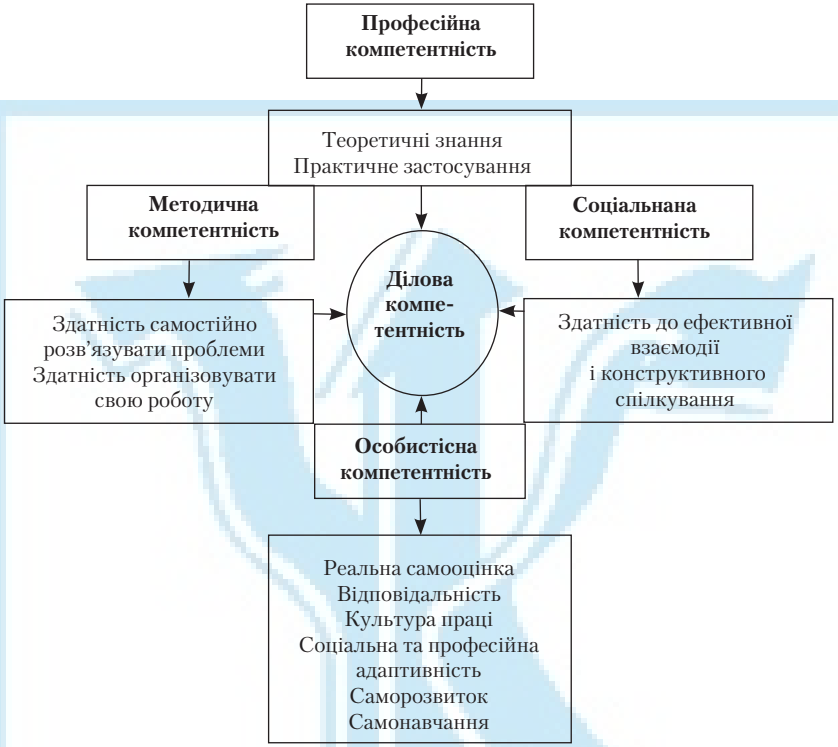

Рис. 2.12. **Аспекти ділової компетентності сучасного фахівця**

Наявність професійної компетенції дає працівникові можливість успішно відповідати на питання "Що робити?", методичної компетенції – на питання "Як робити?", а соціальної – "З ким робити?". Особистісна компетентність допомагає працівникові відповісти на питання "Чому я можу/не можу це робити?".

У табл. 2.5 наведено найважливіші особистісні риси, притаманні сучасному фахівцю, що були ранжовані студентами магістратури із спеціальності "Менеджмент організацій" Українсько-Російського інституту менеджменту та бізнесу ім. Б. Хмельницького при вивченні курсу "Управління конкурентоспроможністю організацій".

У процесі семінарських занять студенти магістратури із спеціальності "Менеджмент організацій" УРІМБ окремо обговорювали додаткові якості, необхідні кожному керівникові для успішної ринкової конкуренції очолюваного ним підприємства/організації (табл. 2.6).

Таблиця 2.5

Основні найважливіші особистісні якості сучасного фахівця

Найважливіші особистісні якості фахівця	Середній рівень (за 10-бальною шкалою)
Професіоналізм та пристрасть до набуття знань	9,31
Наполегливість і самовідданість у роботі	9,25
Комунікативність	9,25
Творчий підхід до роботи	9,18
Винахідливість, ініціативність, здатність генерувати ідеї	9,0
Здоровий спосіб життя	8,75
Відповідальність за роботу й прийняті рішення	8,75
Наступальність у разі потреби і вміння успішно захищатися	8,62
Організованість, ощадливе використання свого часу	8,56
Внутрішня потреба саморозвитку і самоконтролю	8,43
Емоційна стабільність і стресостійкість	8,31
Ситуаційне лідерство в організаційних структурах	8,12
Амбіційність у досягненні успіху	8,12
Енергійність і життєстійкість	8,06
Відкритість, гнучкість і адаптивність до можливих змін	7,81
Потреба працювати в колективі і з колективом	7,5
Здатність створювати спаяні дієві робочі групи	7,44

Ці дані викликають особливу зацікавленість, тому що позитивний імідж працівника висвітлюється з точки зору майбутніх менеджерів, носіїв знання новітніх теорій управління, які й будуть визначати конкурентну ситуацію на всіх ринках (включаючи ринки трудових ресурсів, фінансів, товарів, послуг тощо).

Таблиця 2.6

Особистісні якості сучасного керівника

Особистісні якості сучасного керівника	Рейтинг
Індивідуальний підхід до кожного з працівників	1
Сміливість у реалізації ідей	2
Здатність вирішувати проблемні питання	3
Вміння впливати на людей	4
Прорахований авантюризм	5
Здатність до передбачування нестандартних ситуацій	6
Вміння визнавати свої помилки	7

Структура основних вимог до фахівців на сучасному ринку праці в Україні

За радянських часів у свідомість більшості працівників закладалася ідеологія належності до єдиної виробничої системи держави як стандартизованого "гвинтика". Позитивними якостями вважалися такі загальноприйнятні цінності, як працьовитість, старанність, дисциплінованість, неконфліктність, уміння підкорятися, визнання переваг інтересів колективу над інтересами окремої людини. Такі ж якості, як вміння мислити аналітично, наявність власної думки, амбіційність були допустимими тільки для керівників вищої ланки, і навіть на такому рівні не вважалися безумовно позитивними.

Економічні методи господарювання диктують свої закони на ринку праці сучасної України. Суб'єкт підприємницької діяльності, персонал якого відповідає вимогам цього ринку, отримує великі конкурентні переваги. *Особистісні ознаки фахівця* (здібності, навички, уміння), які мають найбільший попит, можна класифікувати так:

1. *Інтелектуальні ознаки:*

- загальна освіченість;
- аналітичне мислення;
- наявність власної думки;
- ерудиція;

- гнучкість розуму;
- швидкість мислення;
- здатність до сприйняття нового, до навчання;
- винахідливість;
- вміння бачити проблему;
- новаторство;
- прагнення до самовдосконалення.

2. *Навички міжособистісної комунікації:*

- чіткий усний і письмовий виклад думок;
- моральність;
- вміння зрозуміло викласти інформацію;
- уважність у спілкуванні з клієнтами;
- уміння вислухати;
- уміння ставити запитання;
- повага до співрозмовника;
- готовність до взаємодії;
- ввічливість.

3. *Ділові якості:*

- працьовитість;
- відповідальність;
- наполегливість;
- ентузіазм;
- захопленість;
- ініціативність;
- організованість;
- дисциплінованість;
- цілеспрямованість;
- пунктуальність;
- порядність;
- упевненість у собі;
- старанність;
- амбіційність;
- відданість;
- швидка реакція на проблеми;
- здатність до аналізу комплексних проблем;
- воля;
- самоконтроль.

Спеціальні професійні якості (компетентності) керівників у сучасних умовах можна класифікувати таким чином:

1. *Сприйняття корпоративної культури:*
- визнання моральних цінностей інших людей;
- терпимість до відмінностей;
- уміння конструктивно працювати в команді;
- визнання загальних інтересів колективу;
- дипломатичність;
- здатність до компромісу;
- надійність;
- стриманість;
- неконфліктність;
- уміння підкорятися.

2. *Специфічні якості для певного виду діяльності:*
- знання ринкової ситуації та тенденцій;
- спеціальні знання, які потребують постійного вдосконалення.

3. *Супутні вузлові компетентності:*
- володіння комп'ютерною технікою та інформаційними технологіями;
- володіння технікою організації бізнесу, бізнес-планування;
- володіння технікою прийняття рішень;
- володіння іноземними мовами;
- керування автомобілем.

Задоволення основних вимог до фахівців на сучасному ринку праці в Україні не може відбуватися поза процесом розвитку персоналу. Розвиток персоналу є одним з найважливіших чинників конкурентоспроможності, спрямований на безперервне вдосконалення характеристик робочої сили суб'єкта підприємницької діяльності.

У багатьох компаніях розвинених країн фактор розвитку людських ресурсів ставлять на чільне місце. Так, 85% японських менеджерів вважають його першочерговим (для порівняння, фактор впровадження нових технологій як головний розглядає лише 45%). Міжнародна практика свідчить, що на професійний розвиток персоналу доцільно витрачати від 5 до 10% фонду заробітної плати.

Основними напрямками розвитку людських ресурсів в Україні має стати планування професійної кар'єри та підвищення кваліфікації кадрів.

Планування професійної кар'єри набуває особливого значення в умовах загострення конкурентної боротьби. Завдяки правильному плануванню професійної кар'єри кожного з працівників долається

суперечність між прагненням персоналу підвищувати свій статус і матеріальний рівень та обмеженими можливостями суб'єкта підприємництва, підтримується лояльність персоналу стосовно підприємства.

Основними завданнями створення системи, покликаної забезпечити планування професійної кар'єри, є забезпечення трансформування цілей організації в особисті цілі працівників, забезпечення індивідуального підходу при вивченні трудового потенціалу та визначенні кар'єри кожного працівника, запобігання виникненню ситуацій, в яких неможливе кар'єрне просування, формування системи чітких критеріїв і показників службового і професійного зростання. Безумовно, обмеження на можливості розвитку кар'єри існують на кожному підприємстві, але творче використання різноманітних засобів планування професійної кар'єри сприяє підвищенню активності працівників, посилення їхнього інтересу до роботи, що великою мірою сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Органічним продовженням процесу планування професійної кар'єри є системна діяльність з навчання персоналу, яка передбачає комплекс заходів з прихованого та відкритого підвищення кваліфікації працівників, що здійснюється у різноманітних формах. Метою навчання персоналу є його адаптація до потреб підприємства у робочій силі, у заміщенні певних посад для реалізації цілей діяльності підприємства, у формуванні необхідних людських ресурсів для подальшого розвитку підприємства. Система сприяння зростанню професійного потенціалу працівників має два основних напрямки – професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації.

Професійна перепідготовка – це процес освоєння працівником нової професії. Вона є особливо актуальною в умовах конкурентної боротьби, що спонукає підприємство переходити до випуску нової продукції, модернізації або реорганізації виробництва. При зміні вимог до професійних навичок підприємство зобов'язане дати можливість своїм працівникам набути необхідних вмінь.

Підвищення кваліфікації – це процес поглиблення або відновлення знань, набуття працівником нових навичок у межах однієї професії.

З переходом України до ринкової системи господарювання велика кількість навчальних закладів розробляє нові форми навчання персоналу. Навчання персоналу може відбуватися як за межами під-

приємства, так і на робочому місці. Вищі навчальні заклади пропонують різноманітні форми навчання працюючих людей: заочна та дистанційна форми, вечірні стаціонари, навчання у вихідні дні, система "тиждень на місяць" тощо. Крім того, функціонують компанії, що спеціалізуються на організації курсів, семінарів, ділових ігор, тренінгів із залученням провідних вітчизняних та іноземних фахівців як викладачів.

Досвід існування в умовах ринкової економіки показав, що в конкурентній боротьбі виживають лише ті суб'єкти підприємництва, які забезпечують безупинне професійне та особистісне зростання своїх працівників.

Питання для самоконтролю

1. Поняття конкурентоспроможності персоналу.
2. Складові ділової компетентності сучасного фахівця.
3. Особистісні якості сучасного фахівця.
4. Особистісні якості сучасного керівника.
5. Інтелектуальні ознаки сучасного фахівця.
6. Ділові якості сучасного фахівця.
7. Супутні вузлові компетентності сучасного фахівця.

МАУП

Розділ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує значні можливості його ефективного розвитку в складних умовах сучасного ринку. Традиційно мистецтво стратегії базується на уявленні про неї як про вирішальний важіль управління організацією. Раніше стратегія характеризувалася як набір правил для прийняття рішень, на які організація орієнтується у своїй діяльності. Професор І. Ансофф визначив чотири групи таких правил:

1. Правила, які доцільно використовувати при оцінці результатів діяльності СПД сьогодні і в майбутньому.
2. Правила, за якими формуються відносини СПД з навколишнім середовищем.
3. Правила, за якими встановлюються відносини й процедури всередині організації/підприємства.
4. Правила, за якими організація/підприємство керується щоденно.

Наприкінці 80-х років XX ст. з'явився новий підхід до визначення стратегії, який не суперечив минулим концепціям, але уточнював деякі аспекти:

а) у стратегії однаково важливі всі складові, оскільки на стадії впровадження можуть виникнути непередбачувані фактори і значно змінити результат;

б) стратегія пов'язана також із внутрішніми факторами діяльності організації/підприємства;

в) стратегія – це процес, що відображає філософію керівництва СПД.

Існує декілька визначень стратегії:

Стратегія в широкому розумінні:

- це взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності організації/ підприємства;

У практичному плані:

- це генеральна довгострокова програма або спосіб дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів підприємств/організацій для досягнення її цілей;
- це засіб досягнення довгострокових цілей підприємства;
- це продумана сукупність норм і правил, що лежать в основі розробки та прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан підприємства. Класифікацію сучасних підходів до визначення стратегічного менеджменту наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Сучасні наукові підходи до стратегічного менеджменту

Назва підходу	Ключові положення підходу
Дизайнерський	Побудування стратегії – це спроба досягти відповідності між характеристиками підприємства та його можливостями в зовнішньому середовищі
Формальний	Створення стратегії розглядається як відносно ізольований систематичний процес формального планування
Аналітичний	Процес формування стратегії – це вибір ключової стратегічної позиції підприємства залежно від галузевої структури ринку
Підприємницький	Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні керівника підприємства/ організації
Навчальний	У сучасному динамічному середовищі жорстке дотримання заздалегідь розробленої стратегії недоречне; стратегію слід формувати поступово, у міру розвитку підприємства/ організації
Політичний	Розробка стратегії – це процес боротьби за вплив підприємства/організації на галузевому ринку
Трансформаційний	Стратегічне управління зводиться до адекватної реакції на зміни в зовнішньому середовищі шляхом трансформації підприємства/організації

Російський автор О. С. Віханський розглядає стратегічне управління як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів.

1. *Аналіз середовища*, в ході якого вивчається макрооточення (вплив макроекономіки, правового регулювання, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціокультурних факторів, технологічного розвитку суспільства тощо), безпосереднє оточення підприємства (споживачі, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили), внутрішнє середовище підприємства (персонал, організація управління, виробництво, фінансовий стан, організація маркетингу, корпоративна культура).
2. *Визначення і формування місії*, яка в концентрованій формі виражає сенс діяльності підприємства, його призначення; визначення довгострокових і короткострокових цілей.
3. *Вибір стратегії* – прийняття рішення, якими засобами підприємство добиватиметься досягнення визначених цілей.
4. *Реалізація стратегії* – організаційний етап проведення стратегічних змін на підприємстві.
5. *Контроль і оцінка реалізації стратегії.*

Стратегічне управління значною мірою впливає на конкурентоспроможність діяльності підприємства/організації.

По-перше, підприємство може звести до мінімуму негативні наслідки фактора "невизначеності майбутнього".

По-друге, підприємство має змогу зосередитись на аналізі факторів зовнішнього середовища, що формують зміни, і відповідним чином пристосуватись до них.

По-третє, підприємство може отримати необхідну базу для прийняття стратегічних рішень.

По-четверте, підприємство стає більш керованим, оскільки за наявності стратегічних планів є можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

Проте стратегічне управління не є універсальним механізмом для вирішення будь-яких завдань. Існує ряд обмежень на використання стратегічного управління:

- стратегічне управління не може дати точного і детального опису майбутнього;
- стратегічне управління не можна звести до сукупності правил, процедур, схем діяльності. Воно не дає рекомендації, що і яким

чином робити при розв'язуванні певних завдань або в певних ситуаціях;

- процес стратегічного управління потребує величезних зусиль, великих затрат часу і ресурсів, а саме: організації стратегічного управління, наявності служб, що вивчають динаміку галузі й ринку, підвищення ролі маркетингової служби та налагодження зв'язків з громадськістю;
- різко збільшуються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення та вибору;
- при стратегічному управлінні часто забагато уваги приділяється стратегічному плануванню.

Проте власне розробка стратегічного плану не настільки важлива. Головне –здійснення змін у рамках реалізації стратегічного плану, що викликає опір персоналу і відбувається із значними складнощами.

Стратегічна піраміда розвитку підприємства

Розробка стратегії підприємств здійснюється на кількох організаційних рівнях. Нижче наведено піраміду розробки стратегії для диверсифікованого та одногалузевого підприємств (3.1)

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства вирішальне значення має правильний вибір стратегії його розвитку. Корпоративна стратегія охоплює всі напрямки діяльності підприємства. Рішення щодо вибору корпоративної стратегії приймаються керівниками вищого рангу та іншими ключовими менеджерами.

Розробка корпоративної стратегії для підприємства передбачає визначення межі напрямків диверсифікації; заходи з оптимізації показників роботи в галузях, в яких вже працює підприємство; знаходження шляхів одержання синергетичного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкретну перевагу; встановлення інноваційно-інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності.

Ділова стратегія належить до управління окремою сферою діяльності підприємства і складається з ряду підходів і напрямків, які розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Основне завдання ділової стратегії – встановлення і закріплення довготермінової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку.

Для підприємства, яке займається одним видом бізнесу, корпоративна і ділова стратегія збігаються.

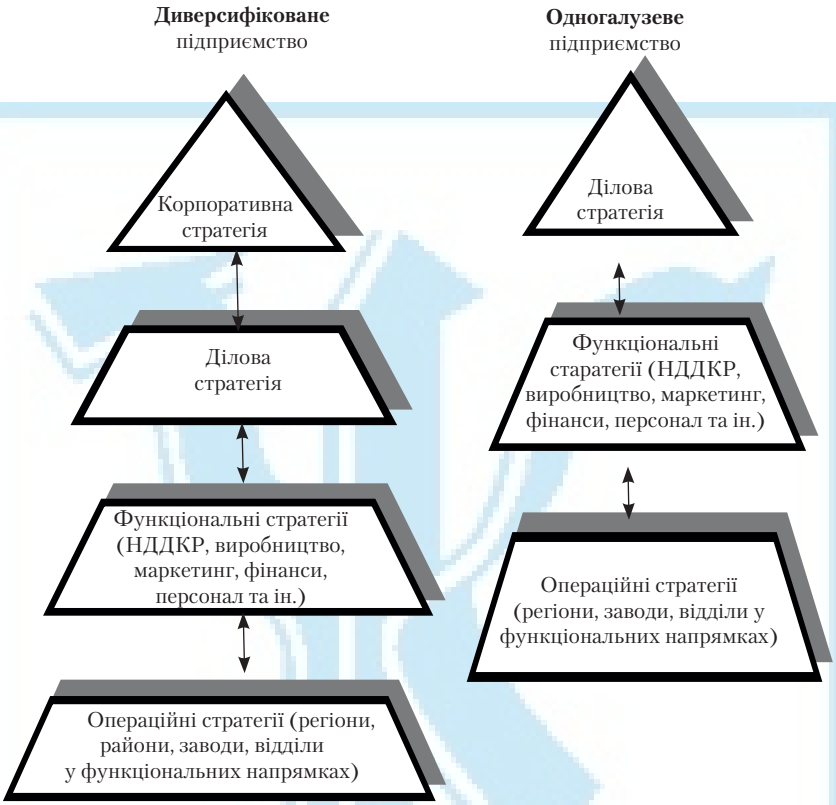

Рис. 3.1. **Рівні стратегії диверсифікованого та одногалузевого підприємства**

Ділова стратегія розробляється за такими основними напрямками:

- планування заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг;
- формування механізму реагування на зовнішні зміни;
- координація стратегічних дій основних функціональних підрозділів (закупівлі, НДДКР, фінанси, виробництво, маркетинг);
- організація антикризового управління;
- вирішення специфічних питань і проблем підприємства.

Функціональна стратегія належить до плану дій окремих функціональних відділів і служб підприємства (НДДКР, виробництво, маркетинг, персонал, розподіл, фінанси тощо) в межах корпоратив-

ної і ділової стратегії. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності компанії, створенні управлінських орієнтирів для досягнення певних функціональних цілей підприємства.

Якщо керівники функціональних підрозділів проводять свою стратегію незалежно один від одного і від менеджера стратегічної одиниці бізнесу, це може призвести до нескоординованих дій і конфліктів. Для попередження цього необхідно здійснювати координацію функціональних стратегій ще на стадії їх прийняття, коли ще не пізно усунути розбіжності.

Операційні стратегії визначають, як забезпечити виконання важливих оперативних завдань (закупівля матеріалів, управління запасами, ремонт, транспортування, рекламні кампанії та ін.) в рамках функціональних, ділових і корпоративних стратегій підприємства. Відповідальність за розробку операційних стратегій лягає на менеджерів середньої ланки, пропозиції яких повинні розглядатися і затверджуватися вищими керівниками.

Загальна класифікація стратегій розвитку підприємств

Найбільш поширені, перевірені практикою та висвітлені в літературі стратегії можна класифікувати за різними ознаками (табл. 3.2).

Деякі із зазначених у таблиці стратегій детально розглянуто нижче.

Стратегія диференціації

Стратегія диференціації застосовується відомими компаніями і полягає у виробництві різноманітних модифікацій високоякісної популярної брендової продукції для ринку з неоднорідним попитом. При цьому основним завданням підприємства є забезпечення унікальності та вищої цінності продукції для покупців з точки зору рівня якості, особливих характеристик, методів збуту, сервісного обслуговування порівняно з конкурентами.

Підприємству доцільно застосовувати цю стратегію за таких умов:

- імідж виробника надійної продукції, технічне лідерство в галузі;
- володіння ноу-хау, недосяжними для конкурентів;
- наявність розвиненої служби НДДКР і гнучкого виробництва, яке дає змогу оперативно модифікувати продукцію відповідно до змін ринку;
- створення атмосфери творчості, залучення кращих працівників до співробітництва;

Таблиця 3.2

Основні типи стратегій

Стратегії стосовно продукту	Стратегії інтеграційного зростання	Стратегії диверсифікації
• Стратегія диференціації • Стратегія низьких витрат • Стратегія концентрації (фокусування)	• Стратегія вертикальної інтеграції (прогресивної, регресивної) • Стратегія горизонтальної інтеграції	• Стратегія диверсифікації в споріднені галузі (концентрична, горизонтальна) • Стратегія диверсифікації в неспоріднені галузі (конгломератна) • Стратегія транснаціональної диверсифікації
Стратегії скорочення бізнесу	**Конкурентні стратегії**	**Міжнародні стратегії**
• Стратегія ліквідації • Стратегія "збирання врожаю" • Стратегія скорочення бізнесу • Стратегія скорочення витрат	• Стратегії в нових, зрілих, неперспективних і роздрібнених галузях • Стратегії лідерів, послідовників і аутсайдерів	• Глобальна стратегія • Багатонаціональна стратегія
Функціональні стратегії	**Стратегії невеликих фірм**	**Стратегії можливостей за товарами/ринками**
• Стратегія НДДКР • Виробнича стратегія • Фінансова стратегія • Маркетингова стратегія (товарна, марочна, цінова, збутова, комунікаційна) • Кадрова стратегія	• Стратегія копіювання • Стратегія оптимального розміру • Стратегія участі в продукті великого виробника • Стратегія використання переваг великого виробника	• Стратегія глибокого проникнення на ринок • Стратегія розвитку (розширення) ринку • Стратегія розробки товару

- забезпечення високого рівня якості продукції/послуг;
- відмінні характеристики продукції, які виділяються і цінуються споживачами;
- наявність високопрофесійної маркетингової служби, на виконання функцій якої витрачаються значні ресурси;
- збут продукції здійснюється в комплексі із супутніми послугами.

Умовами впровадження цієї стратегії на ринку є:

- значна кількість покупців, які визнають виділені характеристики продукції цінними для себе;

- нецінова конкуренція;
- попит на продукцію різноманітний за структурою;
- ознаки диференціації не можуть бути швидко засвоєні конкурентами без значних витрат.

Види диференціації

Для забезпечення конкурентоспроможності напрямки диференціації обираються підприємством з урахуванням таких критеріїв:

- привабливість товарів/послуг для великої кількості покупців;
- неповторність товарів/послуг, неможливість використання чи копіювання конкурентами;
- забезпечення значної переваги виробництва над іншими способами одержання аналогічних товарів/послуг;
- недоступність технологій для конкурентів;
- прийнятність для покупців за ціною;
- рентабельність виробництва.

Таким критеріям відповідають п'ять основних напрямів диференціації: продуктова диференціація, сервісна диференціація, диференціація персоналу, диференціація каналів розподілу продукції, диференціація іміджу підприємства.

Продуктова диференціація – це пропозиція продукції підприємства з характеристиками і дизайном, кращими ніж у конкурентів. Основою продуктової диференціації є товарний асортимент продукції підприємства, під яким розуміють групу аналогічних чи тісно пов'язаних між собою товарів.

До основних показників продуктової диференціації належать:

1. Додаткові можливості – характеристики, які розширюють основну функцію продукту. При цьому відправною точкою є максимально спрощена версія товару. Підприємство може розробляти нові модифікації товару, доповнюючи додатковими можливостями базову модель.
2. Співвідношення виробником рівня якості продукції з потребами цільового ринку і товарами конкурентів. Прибутки підприємств, які виробляють продукцію високої якості, значно перевищують прибутки виробників низькоякісної продукції, що пов'язано з можливістю встановлювати високі ціни, збільшення кількості повторних покупок, прихильністю споживачів до товарної марки. В межах продуктової диференціації за-

стосовуються кілька варіантів стратегій зміни рівня якості виробів:

- постійне поліпшення продукції, що значно збільшує прибутки і розширює частку ринку підприємства;
- підтримання якості продукції на певному рівні;
- поступове зниження якості продукції для компенсації попередніх витрат, сподіваючись, що покупці не помітять змін.

3. Довговічність виробу, яка визначає тривалість служби в нормальних та складних умовах експлуатації.
4. Надійність – показник ймовірності нормального функціонування продукту без несправності чи відказів упродовж визначеного гарантованого періоду.
5. Ремонтопридатність – відображає ступінь складності відновлення працеспроможності виробу.
6. Стилістичне рішення, яке відображує сприйняття товару споживачами.
7. Дизайн як сукупність показників, які визначають зовнішній вигляд і функціонування продукту з точки зору вимог споживача.

Сервісна диференціація – це пропозиція різноманітного і більш якісного порівняно з конкурентами рівня послуг, які супроводжують продукцію підприємства.

Покупці і клієнти цінують насамперед такі аспекти сервісної диференціації:

- простота оформлення замовлень;
- швидка і пунктуальна доставка товарів;
- установка і налагодження;
- навчання персоналу підприємств-покупців правильного й ефективного використання обладнання;
- консультування споживачів, забезпечення їх додатковою інформацією і необхідними порадами щодо користування продукцією;
- якість обслуговування і ремонту;
- додаткові послуги (пільги, контракти на технічне обслуговування, вигідні умови гарантії).

Залежно від особливостей ринкової ситуації, місця розташування підприємства, характеристик продукції, потреб клієнтів можуть бути вибрані такі варіанти організації системи сервісу:

1. Сервіс проводиться персоналом підприємства-виробника.
2. Сервіс здійснюється персоналом філіалів підприємства-виробника.
3. Відповідальність за організацію сервісу передається виробникам обладнання, запасних частин, деталей і вузлів.
4. Виконання сервісних робіт доручається незалежній спеціалізованій організації.
5. Сервіс здійснюється посередниками (агентськими фірмами, дилерами).
6. Роботи з технічного обслуговування доручаються персоналу підприємства-покупця.

Диференціація персоналу – це наймання і тренінг персоналу, який здійснює свої функції роботи з клієнтами більш ефективно, аніж персонал конкурентів.

Ця стратегія особливо важлива в комплексі із сервісною диференціацією у сфері послуг.

Стратегія низьких витрат

Стратегія низьких витрат ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції порівняно з конкурентами, при цьому керівництво СПД орієнтується на широкий ринок та масове виробництво. Якщо СПД має низькі витрати на виготовлення одиниці продукції, воно може забезпечити рівень прибутків, необхідний для забезпечення конкурентоспроможності. Водночас низькі ціни можуть бути бар'єром для появи нових конкурентів. Застосовуючи стратегію низьких витрат, СПД має можливість спрямовувати більше коштів на маркетинг і збут.

Існує низка практичних засобів зниження витрат, основними серед яких є:

- збільшення обсягів виробництва і попиту;
- зменшення накладних витрат;
- створення дешевих для виробництва моделей продукції;
- монополія на дешеву сировину;
- впровадження інновацій тощо.

Стратегію низьких витрат доцільно використовувати за таких ринкових умов:

- попит на продукцію високоеластичний за ціною та є досить однорідним;
- переважає цінова конкуренція;

- конкуренти продають такі самі товари;
- підприємство має доступ до джерел дешевої сировини, робочої сили або інших джерел зниження собівартості продукції.

Вибір стратегії низьких витрат має і певні небезпеки. Найчастіше СПД переоцінюють свої можливості управляти витратами.

Стратегія фокусування (концентрації)

Стратегія концентрації орієнтує керівництво підприємства на роботу з товарами вузької спеціалізації або з унікальними товарами. Для забезпечення конкурентоспроможності керівництво підприємства може контролювати витрати шляхом концентрації зусиль на декількох провідних товарах (послугах), що призначені для обмеженого кола споживачів, або створенням особливої репутації при обслуговуванні ринку.

Для застосування стратегії концентрації необхідні такі ринкові умови:

- потреби споживачів у цій продукції є різноманітними;
- існують ринкові сегменти, на яких можна сконцентрувати увагу і діяльність підприємства;
- розмір ціни забезпечує конкурентоспроможність і потенціал до зростання;
- конкуренти не розглядають цей ринковий сегмент як привабливий через можливість великих витрат;
- ресурси підприємства не дають змоги обслуговувати весь ринок, проте воно може якісно обслуговувати “своїх” клієнтів.

Ризики для СПД, що застосовують стратегію концентрації:

- частка ринку стає настільки привабливою, що переповнюється конкурентами;
- можливість відмови споживачів від переваг спеціалізованих товарів внаслідок великої різниці в цінах спеціалізованих фірм і цін на всьому ринку;
- можливість скорочення різниці між потребами цільового сегмента і всього ринку;
- можливість проникнення конкурентів на обраний цільовий ринок і досягнення ними більш високого рівня спеціалізації.

Стратегії інтеграції

Інтеграція – це об’єднання економічних суб’єктів, поглиблення їх взаємодій, розвиток зв’язків між ними; рівень співробітництва між

підприємствами, який забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища.

Мотивами інтеграції підприємств є:

- придбання нових можливостей реалізації продукції, робіт або послуг;
- підвищення дієвості маркетингу;
- розширення виробничих можливостей;
- освоєння нових ринків збуту;
- зниження капітальних витрат, ризику при створенні нових виробничих потужностей;
- можливості уникнути сезонності в роботі;
- економія транспортних витрат;
- зменшення конкуренції на галузевому ринку;
- придбання цінних ноу-хау, репутації, торгової марки іншого підприємства.

Найбільш поширені типи стратегій інтеграції подано в табл. 3.3.

При функціональній інтеграції об'єднуються підприємства, які пов'язані в процесі виробництва.

При інвестиційній інтеграції об'єднання відбувається без виробничої єдності підприємств.

При вертикальній інтеграції відбувається об'єднання підприємств однієї галузі, які перебувають на різних технологічних етапах виробничого процесу. Найчастіше така інтеграція реалізується в двох основних формах, що характеризують спрямованість зростання і місце підприємства у виробничому процесі:

- зворотна, або регресивна інтеграція;
- пряма, або прогресивна інтеграція.

Метою зворотної інтеграції може бути захист стратегічно важливого джерела чи доступ до нової технології, важливої для основної діяльності, зменшення залежності від постачальників. Зворотна інтеграція забезпечує збільшення підприємства шляхом приєднання функцій, які раніше виконувались постачальниками, тобто одержання чи встановлення контролю над джерелами сировини, виробництво комплектуючих виробів, напівфабрикатів.

Пряма (прогресивна) інтеграція полягає у збільшенні підприємства шляхом приєднання ним функцій дистриб'юторів продукції: збутових, рекламних, транспортних, сервісних та ін.

Вертикальна інтеграція характерна для широкого кола галузей бізнесу: автомобілебудування, металургії, нафтопереробки, деревообробної, целюлозно-паперової, харчової промисловості.

Таблиця 3.3

Класифікація стратегій інтеграції

Класифікаційна ознака	Типи стратегій інтеграції
Принцип об'єднання	• функціональна • інвестиційна
Напрямок зростання і об'єднання підприємств	• вертикальна (зворотна, пряма) • горизонтальна
Сфера (галузь) об'єднання	• технологічна • фінансова • виробнича • маркетингова • збутова • інші
Бажання учасників	• дружня (об'єднання, злиття) • ворожа (поглинання)
Ступінь об'єднання	• повна • часткова • квазіінтеграція
Особливості юридичного оформлення	• м'яка • жорстка
Географічна (територіальна)	• місцева (локальна) • регіональна • міжрегіональна • національна • міждержавна • глобальна
Організаційна форма	• картель, синдикат, пул • асоціація, корпорація • консорціум, трест, концерн, холдинг, фінансова група, промислово-фінансова група • виробниче, науково-виробниче, міжгалузеве, територіальне об'єднання

Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає об'єднання підприємств, які функціонують і конкурують на спільному ринку. Метою горизонтальної інтеграції є посилення позицій підприємства в галузі через поглинання конкурентів чи встановлення контролю

над ними. Стратегія забезпечує підприємству економію на масштабах виробництва, зменшення загрози конкурентної боротьби, розширення спектра товарів і послуг, географічне розширення ринків. Горизонтальна інтеграція є формою диверсифікації підприємств.

При м'якій формі інтеграції спостерігається узгодження інтересів без підписання юридичних документів. У цьому випадку підприємство не має можливості будь-яким жорстким формальним шляхом (наприклад через суд) вплинути на своїх партнерів.

Жорстка форма інтеграції передбачує оформлення відносин через юридично обов'язковий договір і створення таким чином холдингів, промислово-фінансових груп, партнерства.

Дружнє об'єднання (злиття) – це угода між кількома підприємствами, капітал яких об'єднується; зазвичай здійснюється між близькими за розміром підприємствами за рішенням вищого менеджменту (власників, засновників).

Ворожа інтеграція (поглинання) – форма примусового злиття, що передбачає ліквідацію підприємства, яке поглинається, і передання підприємству, яке поглинає, усього майна, зобов'язань, боргів ліквідованого підприємства. Вороже поглинання компаній здійснюється через скуповування її акцій на ринку всупереч волі власників контрольних пакетів акцій.

Різновидом інтеграції є "повзуче поглинання" – скуповування акцій компанії через відкрите придбання їх на фондовій біржі упродовж певного періоду з метою подальшого поглинання.

Стратегії диверсифікації

Стратегії диверсифікованого зростання реалізуються в тих випадках, коли підприємства вже не можуть розвиватися на одному ринку з певною продукцією в межах певної галузі.

Диверсифікація передбачає проникнення у споріднені або неспоріднені галузі виробництва з метою зниження фінансового ризику.

Стратегія диверсифікації поділяється на:

- диверсифікацію у споріднені галузі (концентрична, горизонтальна);
- диверсифікацію в неспоріднені галузі (конгломератна).

Стратегія концентричної диверсифікації базується на пошуку та використанні додаткових можливостей певного бізнесу для виробництва нової продукції, яка з технічного й маркетингового погляду

подібна до продукції підприємства. Як правило, ці товари привертатимуть увагу нових класів споживачів.

Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка відрізняється від тієї, що використовується. При цьому нова продукція повинна бути зорієнтована на традиційних клієнтів підприємства. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка підприємством власних можливостей у виробництві нової продукції.

Стратегія конгломератної диверсифікації полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва продуктів, технологічно не пов'язаних з попередніми, які реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших стратегій розвитку, оскільки її втілення залежить від багатьох факторів: кваліфікації персоналу, наявності необхідних грошових сум тощо. Головною перевагою цього типу стратегії є зниження ризику в цілому. Це пояснюється тим, що різні галузі можуть одночасно перебувати на різних етапах життєвого циклу.

Стратегії підприємств залежно від розвитку галузевого ринку

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства велике значення має вибір стратегії залежно від розвитку галузевого ринку. Будь-який галузевий ринок проходить власний життєвий цикл, який складається із стадій зародження, зростання, зрілості та спаду (рис. 3.3).

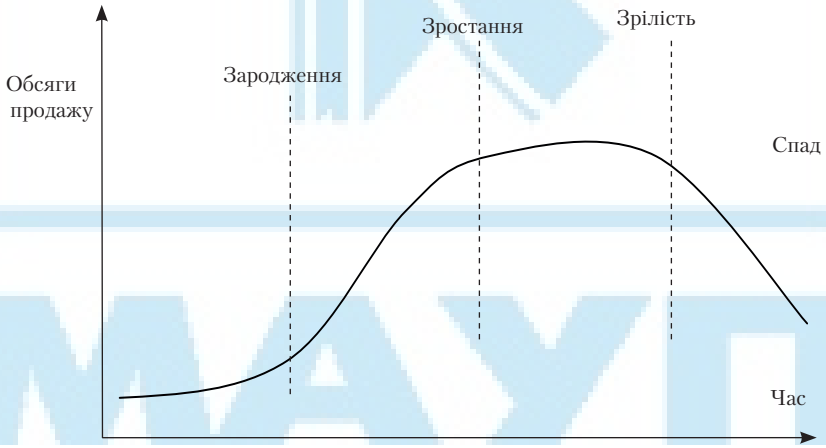

Рис. 3.3. **Життєвий цикл розвитку галузевого ринку**

Життєвий цикл галузевого ринку змінюється під впливом попиту, розвитку конкуренції, появи і поширення нових знань, технологій виробництва, товарів-замінників, інших змін. Виходячи з моделі життєвого циклу всі галузеві ринки можна розподілити на три групи:

- нові, або ті, що розвиваються;
- зрілі;
- неперспективні, які переживають спад.

На кожній стадії розвитку галузевого ринку підприємствам необхідно застосовувати різні стратегії.

Нові галузеві ринки вважаються привабливими і перспективними для розвитку бізнесу, вони мають такі особливості:

- різноманіття якості та характеристик, дефіцит статистичної інформації, що не дає змоги чітко визначити тенденції розвитку ринку;
- поява нових розробок, винаходів, ноу-хау, які є основою важливих конкурентних переваг;
- поява нових товарів, що ставлять кожне підприємство перед необхідністю виділяти власну продукцію, технології, використовувати активні маркетингові дослідження для розвитку збуту;
- порівняно низькі вхідні бар'єри в галузь для нових підприємств;
- підприємства відчувають дефіцит інформації про конкурентів, потреби і смаки споживачів; споживачі, у свою чергу, недостатньо ознайомлені з характеристиками нових товарів, не поспішають з їх придбанням;
- проблеми з пошуками надійних постачальників сировини, матеріалів;
- дефіцит фінансових ресурсів для підтримки необхідного рівня досліджень, розробок, розширення бізнесу.

Для досягнення стабільної конкурентоспроможності на ринках, які розвиваються, підприємствам рекомендуються такі дії:

1. У разі дефіциту фінансових ресурсів для освоєння технологічних досягнень можна створювати стратегічні союзи з іншими підприємствами для одержання необхідного досвіду і можливостей. Якщо можливостей і бажання об'єднуватись з іншими немає, потрібно застосовувати стратегію фокусування.
2. Для досягнення лідерства в новій галузі за наявності ресурсів може бути використана стратегія диференціації, спрямована на досягнення переваг якостей товару.

3. Активне вдосконалення технологічного процесу, поліпшення якості продукції, її дизайну, організація нових каналів збуту.
4. Освоєння нових споживчих сегментів, пошук нових способів використання товару, розширення частки ринку. Користування товарами першого покоління необхідно зробити для споживачів легким і фінансово необтяжливим.
5. Використання інформаційної, іміджевої реклами для ознайомлення споживачів з товарами, формування в них позитивного ставлення до підприємства.
6. Швидка реакція на технологічні зміни, появу перспективних розробок.
7. Використання зниження цін для залучення до ринку нових споживачів.
8. Готовність до появи на галузевому ринку сильних, фінансово стійких конкурентів, які застосовують агресивні стратегії.

Перехід на стадію зрілості приводить до значних змін галузевого ринку. Споживчий попит знижується, що загострює конкуренцію у боротьбі за частку ринку, поширюється цінова конкуренція, підвищується інтенсивність реклами, стимулювання збуту. Покупці стають більш вимогливими до якості обслуговування. Виробникам стає дедалі складніше розробляти нові варіанти товарів, напрямки їх використання. Прибутковість галузі стабільно знижується.

Для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу підприємствам рекомендуються такі дії:

1. Скорочення товарного асортименту за рахунок продукції, яка повільно реалізується. Зняття цих товарів з виробництва значно скорочує витрати і дає змогу сконцентрувати зусилля на більш прибутковій продукції.
2. Удосконалення технологічного процесу, що забезпечує зменшення витрат, поліпшення контролю якості, розширення можливостей з виробництва перспективних модифікацій продукції, скорочення термінів часу між розробкою товару і його виведенням на ринок.
3. Зниження витрат на одиницю продукції, що забезпечується за рахунок скорочення апарату управління, малоефективних ланок в організації постачання, виробництва, збуту продукції, переключення на використання дешевих компонентів, одержання знижок у постачальників.

4. Інтенсифікація зусиль із стимулювання збуту, які можуть передбачати використання знижок, подарунків від підприємства, надання додаткових послуг, поліпшення характеристик продукції, оновлення її дизайну, інформування покупців про зроблені зміни.
5. Встановлення контролю над підприємствами-конкурентами, які в цей момент скорочують бізнес, стають банкрутами і можуть посилити позиції підприємства-покупця головним чином за рахунок переходу до нього клієнтури підприємства-банкрута.
6. Вихід на інші ринки, де ще існує зростання попиту на товар і не така сильна конкуренція.

Найбільш привабливими із галузей, що перебувають на стадії спаду, є ті, де обсяги збуту скорочуються повільними темпами, там завжди існують прибуткові сегменти.

Для неперспективного галузевого ринку очевидними є стратегії "збирання врожаю", продажу підприємства чи припинення його діяльності. Але підприємства, які мають певний запас потужностей, все ж таки можуть досягти і в такій ситуації позитивних результатів. Вони мають можливість збільшити обсяги збуту за рахунок слабких конкурентів, які покидають ринок.

Для забезпечення конкурентоспроможності на неперспективних ринках підприємствам рекомендуються такі дії:

1. Фокусування на сегментах ринку, які зростають. Навіть якщо в цілому ринок переживає застій, на ньому можуть бути сегменти, що розвиваються. Підприємець, який перший сконцентрує свою увагу на вигідних сегментах, не тільки уникне спаду в збуті і прибутках, а й одержить конкурентні переваги.
2. Диференціація на основі поліпшення якості та впровадження інновацій. Вдалі новинки дають можливість для використання нецінових переваг перед конкурентами.
3. Забезпечення найменших витрат порівняно з іншими підприємствами галузевого ринку за рахунок передачі певних функцій і видів діяльності іншим підприємствам, якщо вони виконуватимуться з меншими витратами; більш чіткого планування внутрішніх процесів; оптимізації збутової, комунікаційної діяльності; відмови від дрібних та неприбуткових збутових точок.

Підприємства, які діють на неперспективних ринках, можуть допуститися стратегічних помилок, а саме – надто оптимістично поставитися до ситуації та пасивно очікувати поліпшення ситуації; надто

швидко вилучати з обороту значну частку коштів, що може зашкодити бізнесу; втягуватися у виснажливу конкурентну боротьбу за неперспективний ринок.

Функціональні стратегії підприємств

До функціональних належать стратегії, які розроблюються функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегій. Це маркетингова, фінансова, інноваційна, виробнича стратегія, стратегія управління персоналом та ін. Завданням функціональної стратегії є пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії. Відповідальність за розробку і реалізацію функціональної стратегії передається керівникам підрозділів.

Маркетингова стратегія підприємства займає чільне місце в його стратегічному плані. Всі менеджери вищого рівня, а не тільки менеджери з маркетингу, мають бути залучені у її розробку. Підприємство планує свою маркетингову стратегію за допомогою маркетингової інформаційної системи, маркетингових досліджень і розуміння поведінки покупців. Планування маркетингової стратегії означає вибір цільового ринку (особливої групи споживачів, чиї потреби підприємство прагне задовольнити) і визначення оптимальної структури елементів комплексу маркетингу, до яких належать:

- товарна політика (визначення рівня якості, характеристик продукції, марочної назви, номенклатури та асортименту, дизайну, упаковки);
- цінова політика (визначення загального рівня цін, зв'язку ціни і якості продукції, діапазону цін, методів ціноутворення, реакції на зміни цін конкурентами тощо);
- збутова політика (визначення методу розподілу товару, вибору типу каналу товароруху, вибору посередників, організації оптової та роздрібної торгівлі, сервісного обслуговування тощо);
- комунікаційна політика (рішення щодо застосування реклами, заходів комерційної пропаганди, участі у виставках, проведення спонсорської діяльності, стимулювання збуту, організації особистих продаж).

Фінансова стратегія підприємства

Розробка обґрунтованої фінансової стратегії є основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроко-

вій перспективі. Стратегія фінансування включає визначення напрямків використання фінансових ресурсів, капіталу, методів фінансування, управління рухом фінансових ресурсів, фінансове планування тощо.

Основними принципами фінансової стратегії є:

- збалансування матеріальних і фінансових потоків;
- ефективне фінансування розвитку підтримки чи скорочення окремих підсистем та підприємства в цілому;
- прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства з точки зору фінансових характеристик його діяльності;
- фінансовий контроль та аналіз діяльності підприємства.

До важливих складових фінансової стратегії підприємства належать:

- прийняття рішення про доцільну для підприємства структуру капіталу, співвідношення між основним та оборотним, власним і залученим капіталом;
- дивідендна політика підприємства (акціонерного товариства): співвідношення простих і привілейованих акцій, облігацій, векселів; сплачування дивідендів акціонерам; прийняття рішення щодо розміщення дивідендів;
- політика підприємства щодо кредитування або залучення позик;
- визначення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами та фінансовим ринком загалом;
- розміщення акцій: часткове розміщення; пропозиції для відкритого продажу; акції прості чи привілейовані, їх співвідношення тощо.

Інноваційна стратегія підприємства

Значення цієї функціональної стратегії збільшується в наукомістких сферах бізнесу. В її основі лежать управління дослідженнями, розробками і розвитком підприємства, створення та використання нововведень різних типів.

У межах інноваційної стратегії приймаються рішення щодо розвитку власної наукової, науково-технічної та експериментальної бази; проведення досліджень самостійно або в кооперації з іншими організаціями; оформлення замовлень на проведення наукових досліджень або експериментальних робіт зовнішніми організаціями; придбання ліцензій на право виробництва товарів та послуг; управління новими проектами, програмами.

Можливими варіантами інноваційної стратегії підприємства можуть бути:

- традиційна – підвищення якості продуктів на існуючій технологічній базі;
- опортуністична – орієнтація на продукт-лідер на ринку, який не потребує високих витрат на наукові розробки та дослідження;
- імітаційна – купівля ліцензій з мінімальними витратами на власні наукові розробки та дослідження;
- оборонна – не відставати від інших, але й не претендувати на домінування;
- наступальна – бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, можливостей розподіляти ризики та інших конкурентних переваг.

Виробнича стратегія підприємства забезпечує організацію та ефективне функціонування виробничого процесу підприємства і в загальному плані дає відповіді на такі питання:

- Що і в якій кількості виробляти?
- Як і якими засобами виробляти?
- Для кого і коли виробляти?

Виробнича стратегія існує у вигляді програми розробки та управління процесом створення продуктів і послуг на підприємстві. Її основні складові:

1. Освоєння виробництва нових видів продукції.
2. Підвищення якості продукції.
3. Вдосконалення технології і техніко-організаційного рівня виробництва, систем управління та планування виробництва.
4. Економія витрат, модернізація, технічне переозброєння, реконструкція, придбання виробничих потужностей.
5. Кооперація, концентрація, інтеграція виробництва, диверсифікація та конверсія виробничих процесів.

Можливими варіантами виробничої стратегії підприємства можуть бути: використання існуючого виробничого потенціалу; стратегія створення нового виробництва; стратегія змін у технологічному процесі; стратегія щодо організації виробничого процесу (проектна, дрібносерійна, серійна, масова); стратегія повного задоволення попиту; виробництво з урахуванням реально існуючого попиту та ін.

Стратегія управління персоналом підприємства

Персонал з точки зору стратегічного управління розглядається як основний ресурс, від якого залежить конкурентоспроможність підприємства. Персоналом необхідно грамотно керувати, створювати умови для його розвитку.

В рамках стратегії управління персоналом:

- формується і здійснюється кадрова політика підприємства;
- організовується система підготовки необхідних фахівців;
- проводиться добір, відбір, адаптація персоналу;
- організовується здійснення контролю, оцінки та атестації працівників;
- формується резерв керівників різного рівня;
- здійснюються заходи щодо підвищення ефективності використання, мотивації персоналу, стабілізації кадрів.

Всі перелічені дії організовуються залежно від ділової і корпоративної стратегії підприємства, забезпечують їх реалізацію, наприклад:

- у рамках стратегій динамічного зростання підприємства головне – залучити в організацію висококваліфікованих працівників, які вміють швидко адаптуватися до змін;
- у межах стратегії ліквідації проводиться значне скорочення працівників, набір не відбувається.

Порядок розробки і реалізації стратегії

Розробка стратегії відбувається в декілька етапів:

- аналіз середовища організації;
- розробка місії та загальноорганізаційних цілей;
- аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- стратегічний контроль.

Аналіз середовища організації

Аналіз середовища підприємства передбачає дослідження зовнішнього (глобальні та галузеві фактори) та внутрішнього середовища.

Зовнішній аналіз – це процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів. Під зовнішніми чинниками розуміють всі ті умови, які об’єктивно виникають у середовищі функціонування організації і на які вона не здатна впливати.

Зовнішній аналіз має подвійну мету:

- визначити чинники, що сприятимуть досягненню цілей організації;
- визначити зовнішні умови, які обмежують можливості організації у досягненні цілей.

Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їх сукупність поділяють на глобальні фактори (макросередовище) та галузеві фактори (фактори безпосереднього оточення).

Глобальні фактори – умови і тенденції, які утворюються в макросередовищі організації: загальноекономічні, політичні, правові, соціально-демографічні, міжнародні тощо.

Вивчення загальноекономічних факторів дає змогу зрозуміти, яким чином формуються та розподіляються ресурси. Для цього аналізують такі показники: рівень ВНП, темпи інфляції, рівень безробіття, відсоткову ставку, продуктивність праці, норму оподаткування тощо.

Для стратегічного управління при аналізі перерахованих показників важливим є не значення показників, а насамперед ті можливості, які відкриваються перед підприємством, а також потенційні загрози, які містять у собі складові економічних факторів.

Важливо усвідомити, що можливості та загрози пов'язані між собою. Якщо, з одного боку, один показник призводить до певних вигід, то з іншого – він може призвести одночасно і до збитків. Тому економічні фактори важливо вивчати в комплексі.

Політичні фактори впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і виражаються в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

Найважливішими політичними факторами є стабільність уряду, державна політика, митні тарифи, система податків, законні та нормативні акти уряду тощо.

Аналіз правового регулювання дає змогу визначати припустимі межі дій у взаємовідносинах з іншими суб'єктами, права та оптимальні засоби відстоювання своїх інтересів. При цьому важливо враховувати ступінь правового захисту, динамізм правового середовища, рівень суспільного контролю діяльності правової системи суспільства.

Дуже важливим є з'ясування ступеня обов'язковості дії правових норм, а також того, поширюється їх дія на всі організації чи існують

винятки і, нарешті, усвідомлення того, наскільки невідворотним є застосування санкцій у разі невиконання правових норм.

Соціально-демографічні фактори впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію. Вивчення цієї групи факторів спрямоване на усвідомлення таких явищ і процесів, як ставлення людей до роботи та якості життя, звичаї та віросповідання, що існують в суспільстві, демографічна структура суспільства, збільшення кількості населення, рівень освіти, мобільність людей тощо.

Міжнародні фактори включають у себе структуру господарства країни, характер розподілу доходів, обмінний курс валюти щодо країни-партнера, рівень ВНП, рівень податків тощо. Оскільки на міжнародному ринку діють більшість великих і тисячі малих компаній, зміни перерахованих факторів можуть негативно або позитивно вплинути на діяльність організацій.

Звичайно, оцінити майбутній вплив глобальних факторів досить складно. Але сама спроба зробити таку оцінку змушує менеджерів замислитись над проблемами, які можуть спіткати організацію, продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

Аналіз галузевого ринку при розробці стратегії

При визначенні конкурентоспроможності підприємства значно легше піддаються прогнозуванню та оцінці галузеві фактори – сукупність підприємств, що виготовляють продукти або послуги, які здатні замінювати один одного з точки зору споживчих якостей та напрямків їх використання.

До галузевих факторів належать споживачі, постачальники, конкуренти, технології.

Вивчення споживачів дає змогу підприємству усвідомити, яка продукція користуватиметься найбільшою популярністю, на який обсяг продажу може розраховувати підприємство, наскільки можна розширити коло потенційних покупців. При вивченні споживачів звертається увага на такі фактори: розміри та характеристика ринку, темпи зростання ринку, характер попиту (сезонність та циклічність), диференціація продукту, чутливість цін, здатність споживачів диктувати свої ціни.

Аналіз постачальників спрямований на з'ясування тих аспектів діяльності суб'єктів, які забезпечують організацію сировиною, напівфабрикатами, енергетичними та інформаційними ресурсами, фі-

нансами тощо, від яких залежить ефективність роботи організації, собівартість і якість продукції, що виробляється. Вивчення постачальників включає дослідження інтенсивності конкуренції між ними, наявність товарів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни.

Вивчення конкурентів спрямоване на виявлення слабких і сильних їх сторін з метою розробки стратегії конкурентної боротьби. Суб'єктами ринкового середовища є внутрішньогалузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію на тому ж ринку; підприємства, що можуть вийти на ринок, а також які виробляють товари-замінники. Таким чином, при вивченні конкурентів доцільно звернути увагу на основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги тощо.

Технологічні фактори – це фактори, пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також ноу-хау. Тут важливо врахувати ступінь та вплив змін технології на якість продукції, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології, вплив зміни технології на ціни. Важливим результатом галузевого аналізу є визначення ключових факторів успіху в цій галузі, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища

Внутрішній аналіз – це процес оцінки факторів, які зазнають управління та контролю з боку підприємства та є результатом діяльності або бездіяльності його керівництва.

Основне завдання внутрішнього аналізу – виявлення сильних і слабких сторін організації.

Доцільно вивчати п'ять основних функціональних сфер підприємства: маркетинг, фінанси, виробництво, людські ресурси, культуру та імідж фірми.

При дослідженні функцій маркетингу необхідно звернути увагу на такі моменти:

- частка ринку фірми повинна встановлюватись керівництвом фірми;
- розмаїття та якість асортименту продукції;
- як здійснюється контроль змін на ринках та в інтересах споживачів;

- дослідження та розробки нових товарів і ринків;
- сервісне обслуговування клієнтів тощо.

Детальний аналіз фінансового стану може виявити проблеми, що вже існують, і проблеми, що можуть виникнути найближчим часом, а також відносний стан організації порівняно з конкурентами.

Аналіз фінансів повинен давати відповідь керівництву на такі питання як:

- фінансова стабільність та платоспроможність фірми на дату аналізу;
- майновий стан фірми на дату аналізу;
- інтенсивність використання капіталу та рентабельність діяльності фірми за певний термін;
- зміни фінансового стану за звітний період та його динаміка за кілька років та ін.

Вивчення фінансової діяльності може відкрити керівництву зони внутрішніх сильних і слабких сторін на тривалий термін.

Під час дослідження слабких та сильних сторін управління виробництвом (основною діяльністю) необхідно відповісти на такі питання:

- Чи може підприємство виробляти товари (надавати послуги) з нижчими витратами, ніж конкуренти?
- Який доступ до необхідних матеріалів має підприємство? Залежить воно від одного постачальника чи декількох?
- Чи має підприємство ефективну систему контролю якості?
- Наскільки ефективно спланований процес виробництва?

Людський фактор є причиною більшості проблем. Тому при дослідженні людських ресурсів мають бути враховані такі питання:

- Яка компетентність та підготовка менеджерів?
- Чи має підприємство ефективну систему винагороди?
- Чи має підприємство втрати провідних спеціалістів останнім часом? Якщо так, то чому?

Культура та імідж підприємства мають визначальний вплив на успішну діяльність підприємства. Культура відображає атмосферу або клімат, домінуючі звичаї, моральний стан та очікування на підприємстві.

Керівництво використовує культуру для залучення працівників певного типу та стимулювання певної лінії поведінки.

Імідж підприємства – це враження, яке справляють його працівники на партнерів, клієнтів, суспільство загалом.

Керівництву необхідно з’ясувати такі питання:

- Яка репутація у підприємства?
- Чи приваблює воно серйозних партнерів?

Після проведення детального аналізу зовнішнього середовища підприємство може перейти до наступного етапу розробки стратегії – визначення місії та загальноорганізаційних цілей.

Вибір та оцінка стратегій

Для забезпечення конкурентоспроможності в процесі вибору стратегії необхідно виконати подальші дії і усвідомити поточну стратегію; проаналізувати основні напрямки діяльності підприємства; визначитись з новою стратегією.

Усвідомлення поточної стратегії підприємства

Для усвідомлення поточної стратегії необхідно оцінити:

- місію та основні довгострокові цілі підприємства;
- основні напрямки діяльності;
- зовнішні можливості і загрози;
- масштаби бізнесу, рівень різноманіття продукції диверсифікації;
- критерії розподілу ресурсів і структуру капіталовкладень;
- фінансову політику;
- рівень уваги до досліджень та інновацій;
- функціональні стратегії (маркетингову, виробничу, інноваційну, фінансову та ін.).

Усвідомлення перелічених чинників дає змогу розібратися зі станом підприємства і визначити стратегію, яку воно реалізує на цей момент. Закладається основа об'єктивного аналізу поточної стратегії та подальшого її коригування.

Аналіз основних напрямків діяльності передбачає аналіз структури, динаміки і якості господарсько-комерційної діяльності, які здійснюються стратегічними бізнес-одиницями підприємства (СБО).

Стратегічна бізнес-одиниця – це відділення, філія чи група підрозділів, які відповідають за окремий напрямок бізнесу підприємства: продукт, групу продуктів, сегмент ринку, окремий ринок, регіон (залежно від рівня виділення СБО).

Одним із найбільш розповсюджених методів аналізу основних бізнесів підприємства є матричний. Частіше за інші при аналізі бізнес-портфеля підприємства використовується матриця "зростання –

частка ринку", розроблена компанією Boston Consulting Group (БКГ), матриця І. Ансоффа "товари – ринки", матриця "привабливість галузі – конкурентна позиція", створена компанією General Electric, та ін.

Вибір нової стратегії

Вибір нової стратегії підприємства здійснюється керівництвом на основі усвідомлення поточної стратегії, аналізу портфеля бізнесів і з урахуванням таких факторів:

1. Характеристики галузевого ринку:
   - рівень перспективності (зростаючий, зрілий чи неперспективний);
   - конкурентна модель, яка склалася (монополістична конкуренція, олігополія, чиста монополія); рівень конкурентної боротьби; частка ринку основних конкурентів;
   - географічні межі ринку, характер його географічної сконцентрованості; можливості сегментації;
   - важливі події, які відбуваються на ринку (нові винаходи, приниження дії патентів чи інші обмеження, зміни в стилі життя, потребах покупців, вхід на ринок чи вихід з нього сильних конкурентів тощо).
2. Характеристики продукції та послуг підприємства:
   - тип товару, його якість, споживчі характеристики, дизайн, упаковка, наявність товарної марки;
   - етап життєвого циклу товару;
   - тип товарного асортименту, можливості диференціації продукції.
3. Внутрішні характеристики підприємства:
   - фінансовий стан, наявність фінансових ресурсів чи доступ до них;
   - інтереси і ставлення до вибору нових стратегій вищого керівництва підприємства;
   - рівень кваліфікації персоналу, який може бути важливим обмежуючим фактором при виборі стратегії.
4. Рівень залежності підприємства від зовнішнього середовища, постачальників, покупців, правового регулювання, соціальних обмежень, умов взаємодії з природним середовищем тощо.
5. Характер зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами із зовнішнього оточення.

6. Вплив попередніх стратегій і зобов'язань підприємства щодо них.

Порядок реалізації стратегії

Діяльність вищого керівництва з реалізації стратегії відбувається в декілька послідовних етапів:

I. Поглиблене вивчення стану середовища, цілей і прийнятих стратегій:

- усвідомлення змісту визначених цілей, розроблених стратегій, їх відповідність цілям, а також стану середовища;
- більш детальне і широке доведення цілей і змісту стратегії до співробітників підприємства з метою залучення їх у реалізацію стратегії.

II. Перегляд бюджетів для остаточного прийняття рішень щодо ефективного використання ресурсів підприємства:

- оцінка ресурсів;
- їх перерозподіл, приведення у відповідність до стратегії, що реалізується.

Оскільки ресурси організації завжди є обмеженими, їх необхідно розподілити таким чином, щоб забезпечити підрозділи людьми та поточними бюджетами, які необхідні для виконання їх стратегічної ролі.

III. Прийняття рішень щодо формування організаційної структури у декілька етапів:

- насамперед необхідно зібрати разом сильну команду, яка складається з правильно відібраних людей з необхідними навичками та кваліфікацією для успішного втілення стратегії;
- перевірка відповідності досвіду, головних переваг, технічних ноу-хау, конкурентних можливостей існуючим потребам;
- вивчення відповідності організаційної структури прийнятій стратегії;
- зміна організаційної структури у разі потреби.

IV. Проведення необхідних змін на підприємстві.

На цьому етапі потрібно дати відповідь на такі питання:

- Що і як зміцнювати?
- Як сприймуть зміни співробітники підприємства?
- Які сили і в якій формі чинитимуть опір?
- Який стиль змін обрати?

Треба також врахувати, що на впровадження цього етапу в життя можливо знадобляться роки, не всі співробітники реагуватимуть на проведення змін позитивно і, нарешті, завжди існує ризик, що затрачені зусилля будуть марними.

V. В разі необхідності – перегляд плану реалізації стратегії у зв'язку зі зміною обставин. Стратегія – не догма, вона також може змінюватися. Проте це не означає, що кожного разу, коли з'являтимуться нові обставини, повинна змінюватись і стратегія. Це прийнятно лише тоді, коли зміни в середовищі відкривають нові можливості, які приведуть до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Порядок приведення організаційної структури у відповідність до стратегії

Зміни в стратегії підприємства приводять до змін у його організаційній структурі, але тільки тоді, коли в цьому виникла необхідність.

Організаційна структура як інструмент управління підприємством повинна сприяти реалізації обраної стратегії. Якщо цього не відбувається, структуру приводять у відповідність до стратегії з урахуванням таких рекомендацій:

1. Необхідно визначити, наскільки існуюча організаційна структура відповідає стратегії, і тільки після цього, за необхідності, зробити відповідні зміни.
2. Потрібно чітко визначити основні види та ключові ланки діяльності підприємства, які мають кардинальне значення для успішної реалізації стратегії, і зробити їх основними елементами організаційної структури, перетворивши в майбутньому в центри прибутку.
3. Якщо всі аспекти стратегічно важливого виду діяльності не можуть бути передані в розпорядження одного менеджера, доцільно встановити зв'язки між підрозділами і забезпечити необхідну координацію роботи в командах і кооперацію між відділами всередині підприємства.
4. Необхідно визначити обсяги влади та коло повноважень, необхідних для ефективного керівництва кожним підрозділом. Бажано визначити, чи можуть неосновні види діяльності здійснюватися успішніше та ефективніше за межами підприємства. Передача за межі компанії виконання певних операцій має

стратегічний сенс у тому разі, якщо зовнішні підприємства можуть їх виконати з меншими витратами і більш якісно.

Подолання опору стратегічним змінам

У процесі планування організаційних змін менеджер повинен враховувати, що внаслідок багатьох причин співробітники чинитимуть опір організаційним змінам, хоч вони і здаються їм необхідними.

Основними причинами опору організаційним змінам є:

1. Невизначеність. Напередодні змін співробітники стають занепокоєними, знервованими. Це викликано невпевненістю у своїх можливостях виконувати нову роботу, можливим звільненням тощо.

2. Власні інтереси окремих менеджерів або груп працівників, які часто суперечать інтересам організаційних змін.

3. Різне сприйняття ситуації, коли співробітники не погоджуються з такою оцінкою ситуації, яку запропонував менеджер, або просто сприймають її інакше.

4. Відчуття втрати. Організаційні зміни, як правило, порушують соціальні взаємовідносини, що склались в колективі, руйнують міжособистісні відносини. З іншого боку, організаційні зміни загрожують втратою влади, зміною статусу працівника тощо.

Найбільший опір співробітників нововведенням виникає в таких ситуаціях:

1. Коли співробітникам не пояснили причини змін. Таємничість викликає невизначеність, яка може породити вороже ставлення до нововведень.

2. Коли співробітники не брали участі в плануванні таких змін. Людям властиво підтримувати будь-які реформи, якщо вони брали участь в їх розробці. Всі ми готові виконувати власні рекомендації.

Опір викликають такі реакції співробітників, як:

- ворожість до зовнішнього втручання в особисті справи і до осіб, які впроваджують нововведення;
- незадоволення слабкістю і незначною участю при впровадженні нововведень;
- синдром “винайдено не тут”. Сутність його полягає в ревнощах багатьох людей до інноваторів та в ігноруванні їхніх пропозицій, коли ігноруються традиції групи і звичний до всіх стиль роботи.

3. Коли співробітникам здається, що в розробці реформи припущено помилки. Це відчуття особливо посилюється, якщо люди підо-

зрюють, що їм загрожує небезпека у вигляді зниження заробітної плати, пониження на посаді або втрати прихильності керівництва.

4. Коли здається, що й так добре. Людям властиво реагувати на проекти реформ приблизно таким чином: “Навіщо вистрибувати”, “У нас ще ніколи справи не йшли так добре”.

5. Коли організатор змін та люди його оточення не користуються повагою та довірою. На жаль, часто оцінюється не сам проект, а його автори. Якщо він нам не подобається й не викликає довіри, ми підсвідомо переносимо це і на його пропозицію, незалежно від їх справжньої цінності.

Існує кілька стратегій подолання опору організаційним змінам:

1. Стратегія залучення до участі. Працівники, які беруть участь у плануванні та реалізації змін, краще розуміють їх причини. Завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособистісних контактів, з’являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприйняти ідеї інших співробітників.

2. Стратегія навчання. Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість у подальшій роботі в організації.

3. Стратегія сприяння. Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз’яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для кращого завчасного пристосовування до нових умов.

4. Стратегія переговорів. Має на меті прийняття нововведень шляхом “купівлі згоди” тих, хто чинить опір змінам, за допомогою матеріальних стимулів.

5. Стратегія кооптації. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін).

6. Стратегія маніпулювання. Свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін.

7. Стратегія примусу. Передбачає застосування погрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

Контроль за реалізацією стратегії

Контроль виконання стратегії є завершальним процесом, який здійснюється в стратегічному управлінні.

На підприємстві існує така ж ієрархія видів контролю, як і ієрархія стратегій: стратегічний контроль, тактичний, оперативний.

Стратегічний контроль здійснюється вищим керівництвом підприємства. Він спрямований на виявлення того, якою мірою реалізація стратегії забезпечить досягнення довгострокових цілей.

Для виконання цього важливого завдання на підприємстві створюється система стратегічного контролю. Вона складається із чотирьох основних елементів.

1. Встановлення показників, за якими відбуватиметься оцінка реалізації стратегії. Групами таких показників можуть бути: показники ефективності; показники, які характеризують стан зовнішнього середовища; показники, що характеризують процеси всередині підприємства.

При визначенні показників стратегічного контролю керівництво повинно визначитися з пріоритетними з них, встановити терміни досягнення, врахувати інтереси основних груп впливу (власників, акціонерів, персоналу, ділових партнерів, покупців, суспільства в цілому).

2. Організація моніторингу (вимірювання і відстежування) певних параметрів.

Моніторинг можна проводити на основі:

- ринкових показників функціонування підприємства (ціни на продукцію, ціни на акції підприємства, прибуток на інвестований капітал);
- рівня виконання структурними підрозділами встановлених стратегічних завдань;
- бюрократичного підходу (розробки процедур, правил поведінки і перевірки їх виконання).

3. Порівняння реального стану параметрів контролю з їх бажаним, запланованим станом.

4. Оцінка результатів контролю і прийняття рішення щодо необхідності проведення коригування стратегії.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте основні наукові підходи до визначення сутності і змісту стратегічного менеджменту.
2. Зробіть порівняльний аналіз стратегічного та оперативного управління.
3. Основні рівні розробки стратегій компанії.
4. Розкрийте зміст, переваги і недоліки стратегії низьких витрат.
5. Які варіанти диференціації може використати підприємство у своїй діяльності?

6. Основні мотиви інтеграції вітчизняних підприємств.
7. Розкрийте зміст основних функціональних стратегій організації.
8. З яких етапів складається процес розробки і реалізації стратегії?
9. Розкрийте порядок аналізу середовища при розробці стратегії.
10. В чому полягає сутність, зміст і роль місії організації?
11. Розкрийте особливості розробки стратегічних цілей підприємства.
12. Особливості матричного аналізу при оцінці та виборі стратегії підприємства.
13. Порядок дій керівника з реалізації розробленої стратегії.

3.2. Організація дослідження конкурентоспроможності торгової марки/бренда

Дослідження торгової марки/бренда підприємства або окремого виду продукції є одним з найважливіших заходів, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності. Результат дослідження є, звичайно, закритою інформацією і не підлягає розголошенню, але уважний дослідник може багато дізнатися, аналізуючи доступні джерела, навіть рекламну продукцію підприємства. Як приклад наводимо матеріал з рекламних буклетів всесвітньо відомої швейцарської компанії "Tissot", що виготовляє годинники. З його допомогою можна проілюструвати підходи до аналізу цього бренда. Посилання на рекламний матеріал компанії "Tissot" подано курсивом.

Дослідження торгової марки/бренда підприємства або окремого виду продукції складається з сімох етапів.

Перший етап. Необхідно виконати пошук інформації про товар, яка може бути корисною для споживачів. Результатом такого пошуку має бути комплексна характеристика властивостей, дій, технічних функцій, психологічних та соціал ьних якостей продукту порівняно з аналогічними характеристиками продуктів конкурентів.

У рекламному проспекті кожної моделі годинника компанії "Tissot" обов'язково наводиться як характеристика моделі, так і загальне викладення філософії компанії і технічних характеристик її виробів:

"Створена в 1863 компанія "Tissot" з гордістю поєднує у своєму логотипі символ "велика біла літера Т в чорному квадраті", що уособлює Традиції, Технології та сучасні Тенденції, з фрагментом швейцарського

прапора "білий хрест у червоному квадраті", який, крім відданості старовинним швейцарським традиціям годинникарства, можна розглядати як знак "плюс", що символізує динамізм розвитку і підвищення якості та повністю відображає філософію марки: "Tissot" – більше, ніж годинник". Матеріали найвищої якості – нержавіюча сталь 316L, титан, золото 18K, стійке до подряпин сапфірове скло, швейцарський годинниковий механізм ETA, водонепроникність від 30 м – все це годинник "Tissot", втілення уваги до деталей та концепції "Золото за ціною срібла".

На цьому етапі потрібно:

- дати загальну оцінку продукту. Виявити та проаналізувати стимули, які спонукають споживачів купувати продукт;
- проаналізувати усвідомлення споживачами переваг продукту;
- визначити, як споживачі уявляють бренд, з чим його асоціюють та ідентифікують;
- з'ясувати, які новації можуть привернути увагу покупців до продукту та підвищити його конкурентоспроможність;
- виявити та проаналізувати мотиви, якими керуються споживачі, купуючи товар, та визначити роль бренда при здійсненні покупки;
- порівняти стратегії бренда та конкурентні стратегії, оцінити витрати на комунікативні заходи та просування бренда;
- оцінити прибутковість бренда.

У процесі дослідження бренда слід фокусувати увагу на трьох напрямах:

1) структура ринку та динаміка розвитку ринку – характеристика ключових ринкових тенденцій та визначення частки ринку;
2) основні складові бренда – пропозиція, просування, ціна, місце продажу, упаковка та сам продукт;
3) побудова споживчого профілю – виявлення ставлення споживачів до бренда, ступеня їх лояльності.

Компанія "Tissot" завжди намагалася зрозуміти, чого вимагає та чи інша група споживачів, і прагнула задовольнити ці вимоги. Так, вишукані моделі годинника "Tissot", оздоблені коштовним камінням, є чисто "дамським" продуктом і підкоряють жіночі серця не стільки як функціональна річ, скільки як ювелірна прикраса. Годинники із серії "Скарби природи", корпус яких зроблений з перламутру, граніту, кераміки або дерева, оздоблений найтоншим сап'яном, китайським лаком з інкрустацією з яєчної шкаралупи, орієнтовані на екологічно сві-

домих людей з вишуканим смаком. Тенденції фемінізму забезпечили успіх годинників у стилі "унісекс". На контингент споживачів, що полюбляє технічні новинки, розраховані нові моделі з подвійною індикацією (аналоговою та цифровою), сенсорним склом, компасом, покажчиками дати, метеорологічних даних і часу в будь-якому місці планети, альтиметром, хронографом, будильником, термометром, а також водостійкі, протиударні, пило- та вологонепроникні, такі, що самі змазуються та підзаводяться.

Запровадження єдиного стандартного калібру, раціоналізація виробництва, вживання пластмас, сучасні технологічні досягнення дали змогу здешевити продукцію компанії "Tissot", не втрачаючи при цьому її високої якості. Це розширило ринок продукції компанії "Tissot" до 2 мільйонів продажів щорічно за рахунок приєднання покупців, що мають середні статки, але бажають долучитися до кола споживачів престижної марки. Тепер високу якість годинників "Tissot" можуть підтвердити і фермер, корова якого випадково проковтнула годинник, і той навіть після "транзиту" через коров'ячий шлунок залишився неушкодженим, і судновий механік, годинник якого випадково опинився в хімічному розчині, залишався там вісім діб, але зберіг точний хід та інші властивості механізму.

Цим підтверджується, що підприємство повинно прагнути використовувати всі складові маркетингового комплексу, що допоможе досягти більшої конкурентоспроможності завдяки розширенню частки ринку.

При дослідженні конкурентоспроможності бренда аналізуються елементи маркетингового комплексу, зведені в табл. 3.4.

Бренд компанії "Tissot" гарантує високу точність та надійність своїх годинників, незалежно від моделі, наявності додаткових функцій, ціни. Присутність годинників компанії на ринку протягом більш як 150 років у 150 країнах світу є запорукою її гарантій.

Для просування своєї продукції компанія "Tissot" використовує різноманітні форми реклами. Так, до кожного проданого годинника додається книжка "Роман про фабрику годинників", автором якої є Естель Фалле, а переднє слово написав Ніколас Г. Хайєк, голова правління АТ "Tissot". В книзі 280 сторінок, безліч фотоілюстрацій, вона видана дванадцятьма мовами (подарунковий варіант – п'ятьма), останньою сторінкою книги є бланк замовлення виробу компанії "Tissot". Книга повідомляє про традиції швейцарського годинникарства, історію заснування компанії, персоналії, що відігравали провідну роль

у створенні та розвитку бренда компанії "Tissot", визначних осіб, які користувалися годинниками "Tissot", про стан і перспективи розвитку компанії, нагороди, отримані на міжнародних виставках, філософію компанії. В книжці також описано деякі моделі годинників, наведено відгуки споживачів, розповідається про музей компанії "Tissot".

Таблиця 3.4

Елементи маркетингового комплексу, які аналізуються при дослідженні конкурентоспроможності бренда

Елемент	Характеристика
Пропозиція	Основна ідея – що обіцяє бренд, в чому основні вигоди, переваги та підстави для довіри споживачів
Просування	Всі форми реклами, активації (проведення різних акцій, конкурсів тощо), зв'язки з громадськістю, особистий продаж, пропаганда тощо
Розташування	Місце, в якому споживач може придбати товар. Включає всі форми продажу і розповсюдження
Ціна	Кількість грошей, які споживач платить за товар, включаючи знижки та різні цінові пропозиції
Упаковка	Зовнішня упаковка, яку бачить споживач, та її взаємодія з продуктом споживання
Продукт	Безпосередньо сам продукт (його фізична форма)

Іншим нетрадиційним рекламним заходом є спонсорська програма компанії "Tissot" стосовно автомобільного спорту. В її рамках проводився офіційний хронометраж команди "Лотус" у чемпіонаті "Формули-1", було заброньовано цілий потяг "Східний експрес", щоб відвезти більше сотні своїх клієнтів на автодром у Хокенхаймі.

Цікавим рекламним рішенням є використання спортивних подій з рекламною метою, а саме – спонсорська допомога в організації футбольного чемпіонату серед юніорів Французької Швейцарії, участь у розмітці гірськолижних трас, ексклюзивний хронометраж усіх світових чемпіонатів з вело- та мотоциклетного спорту, хокею, фехтування (тільки в 2002 р. "Tissot" було задіяно в 50 визначних спортивних подіях). Судді матчів чемпіонату Англії з регбі вдягнені в кольори "Tissot", а славетний форвард англійської збірної Майкл Оуен є "обличчям" компанії. Компанія "Tissot" є одним з двох офіційних хронометристів Олімпійських ігор (в Афінах у 2004 році, на зимовій Олім-

піаді в Турині в 2006 році, а також на літніх та зимових Олімпійських іграх 2008 і 2010 років).

Упаковка виробів компанії "Tissot" вражає елегантністю та продуманістю. Різноманітні чохли, шкатулки з шухлядками тощо є надійними протекторами годинника і місцем зберігання аксесуарів та інформаційного матеріалу. Упаковка функціональна, оригінальна, несе на собі логотип компанії, її неможливо переплутати з упаковкою будь-якої іншої фірми.

Для проведення дослідження конкурентоспроможності бренда необхідно відповісти на три групи питань:

- стосовно кожного елемента маркетингу;
- стосовно споживачів та їх ставлення до бренда;
- стосовно кожного елементу маркетингового комплексу.

Ключові питання першої групи:

1. Збільшується чи зменшується обсяг ринку в грошовому та в абсолютному вимірі?
2. Чи змінюється структура ринку і яким чином?
3. Яким чином змінюються частки ринку торгових марок?
4. Які макротенденції впливають на динаміку ринку?

Вплив макротенденцій на динаміку ринку можна простежити на прикладі компанії "Tissot". Такі політичні, економічні та соціальні чинники, як валютні, нафтові та інші кризи, революції, епідемії, безробіття, закриття кордонів, запровадження експортних обмежень, міграційні процеси змушували керівництво компанії демонструвати гнучкість та адаптабельність до кон'юнктури ринку. Так, після приголомшливого успіху годинників "Tissot" на ярмарку в Ліоні в 1917 році очікувалося значне розширення ринків збуту у Франції, але французький уряд запровадив обмеження на імпорт предметів розкоші. Втрата російського ринку після революції 1917 року також завдала значних збитків компанії. В період між 1942 і 1945 роками відзначалося збільшення товарообігу на внутрішньому ринку за рахунок припливу біженців з Польщі. В 1945–1948 роках американські солдати поверталися на батьківщину через Швейцарію, що також зумовило пожвавлення ринку. Італійські громадяни, які тимчасово мешкають у Швейцарії, становлять значну частину клієнтури компанії "Tissot". Спад продажів, що відбувся внаслідок нафтових криз 1973 і 1974 років, змусив керівництво компанії звернутися за підтримкою до органів федеральної влади, яка здійснила протекціоністські заходи

щодо компанії "Tissot" в економічній, податковій та комерційній сферах.

Ключові питання другої групи:

1. Які основні цілі споживачів, особливі (унікальні) мотиви?
2. Як споживачі ставляться до сильних та слабких сторін бренда?
3. Як сприйняття споживачами бренда може впливати на сам бренд?
4. Які специфічні потреби та бажання споживачів?
5. Як конкуренти впливають на споживачів продукту, що аналізується?

Основною метою споживачів є отримання якісного годинника престижної марки. Що стосується специфічних потреб споживачів, то компанія "Tissot" завжди ставилася до них з увагою.

Так, на початку XX століття годинники "Tissot" були дуже популярні серед російського офіцерства, тому виготовлялася велика кількість годинників із символікою полків, з посвятами, алегорійними зображеннями, фамільними гербами.

Особливі вимоги також ставлять до годинника споживачі, які часто перебувають в екстремальних умовах. Слід зазначити, що саме серед цього контингенту годинники "Tissot" дуже популярні. Міцність та надійність годинників було неодноразово доведено під час перетинання Атлантики, спелеологічних досліджень, арктичних експедицій, походів на виживання через Сахару, сходжень на гірські вершини, автомобільних ралі.

Відомо, що австралійський мисливець на акул відомий письменник Бен Кропп під час занурень користується годинником "Tissot" моделі PR 516; найбільш "висотним" годинником вважається дуже популярна серед альпіністів модель T12, яка побувала навіть на Евересті. Крім того, годинники "Tissot" вважаються найкращими в умовах тропіків.

Для участі у європейській програмі космічних досліджень було виготовлено атомний цезієвий годинник, що відзначається неперевершеною точністю.

Відповіді на всі ці питання в процесі аналізу марки допоможуть розробити креативну рекламну кампанію, знайти її ідею, слоган тощо.

Наступна група питань стосується кожного елементу маркетингового комплексу і допомагає зрозуміти загальну ситуацію на ринку, окреслити основні тенденції та події, які впливають на марку.

Ключові питання третьої групи наведено на рис. 3.4.

Пропозиція	.....	Що необхідно зробити для того, щоб споживачі відчули всі вигоди бренда? Як правильно подати покупцям товар?
Просування	.....	Вплив комунікативних дій та різних акцій на сприйняття споживачем бренда та його думки стосовно товару?
Місце продажу	.....	Чи є товар доступним в необхідному місці й у необхідний час? Чи в змозі споживач купити товар у разі потреби?
Ціна	.....	Як насправді споживачі сприймають рівень цін на товар, чи задовольняє їх співвідношення ціна — якість?
Упаковка	.....	Наскільки ефективною, зручною, красивою є упаковка в момент продажу та після придбання в подальшому використанні?
Продукт	.....	Наскільки продукт є кращим за конкурентні товари? Чим пояснюється позитивна/негативна відповідь?

Рис. 3.4. **Елементи маркетингового комплексу**

На цьому етапі необхідно також звернути увагу на кількісний розрахунок. Важливо приблизно оцінити, скільки людей хотіли б придбати товар та як часто вони купуватимуть його, якщо, наприклад, збільшити продаж на 10 %.

Для компанії "Tissot" відкривається нова ніша на міжнародному ринку. На пострадянському просторі після майже повного сімдесятрічного затишшя спостерігається значне пожвавлення попиту на годинники престижних брендів. Успіхом користуються дуже дорогі серійні годинники та ексклюзивні екземпляри, виготовлені на замовлення. Останні декілька років збільшився попит і на серійні годинники середнього класу за ціною приблизно 1000 євро. З розвитком ринкової економіки в пострадянських країнах і зокрема в Україні очікується збільшення доходів осіб, які належать до так званого середнього класу, що позитивно позначиться на ринку годинників престижного бренда "Tissot".

Новим маркетинговим елементом компанії "Tissot" є те, що продаж годинників відбувається не тільки в спеціалізованих крамницях, а й у торговельних центрах.

Другий етап. На другому етапі необхідно вивчити історію марки та проаналізувати особливості формування бренду. Тобто як виник

бренд, яким був його розвиток, як змінювалося сприйняття бренда з плином часу. На цьому етапі головним є визначення досягнень бренда протягом його розвитку та існування; сильних сторін з точки зору розвитку його історії; сильного рекламного слогана.

Для цього необхідно:

1. Відтворити історію розвитку продукту, представленого брендом.
2. Створити хронологію рекламних кампаній та основних звернень до цільової аудиторії.
3. Порівняти витрати на рекламні кампанії та динаміку продажів.

Така інформація може лягти в основу успішної рекламної кампанії.

У згаданій вище книжці про компанію "Tissot" розповідається про легендарного годинникаря селянина Даніеля Жанришара, який жив у першій половині XVIII століття, та його п'ятьох синів, що продовжили справу батька і заклали традиції швейцарського годинникарства, а також засновника компанії "Tissot" Шарля Фелісьєна Тіссо Дагета (1804–1873) та його нащадків і послідовників. Далі у цікавій формі розповідається про становлення бренда, експансію компанії на внутрішньому та світовому ринках, новітні досягнення.

Аналізуючи бренд, необхідно враховувати те, що в поняття "бренд" входять не тільки певні технічні, технологічні або споживчі характеристики продукту. Бренд має також викликати у споживачів емоційні асоціації. Всі ці атрибути разом і становлять особливості бренда, які визначають його значення для цільової аудиторії в довгостроковій перспективі.

Аналіз особливостей бренда здійснюється з використанням п'яти елементів:

- ім'я бренда;
- фізичні властивості (об'єктивні можливості бренда);
- характер (психологічні атрибути, причини лояльності до бренда, вигадана додаткова цінність, яку створює бренд);
- стиль (найбільш популярні інструменти вираження бренда: музика, колір тощо);
- дух (цінність бренда, довгострокова мета, роль, яку бренд відіграє в суспільстві).

Для вивчення наведених параметрів використовуються методи фокус-груп, різні якісні дослідження.

Щодо духовної цінності бренда компанії "Tissot", психологічних атрибутів та вигаданої додаткової цінності, яку створює бренд, слід зазначити, що вони є наслідком реальних переваг виробів цієї компанії. Хоча споживач інколи згоден заплатити більше тільки за престижність бренда, за те, що годинники "Tissot" прикрашали велику актрису Сару Бернар, королеву Єлизавету Бельгійську, доньку принца Монако Ренье та його дружину красуню Грейс. Годинники "Tissot" носили російський імператор Микола II, принц Бертіль Шведський, а сер Едвард Хіт, колишній прем'єр Британської корони, носить годинник "Tissot" з 1951 року і гордий з цього. Нельсон Мандела не розлучався з годинником "Tissot" всі двадцять вісім років свого ув'язнення. Легендарний король рок-н-ролу Елвіс Преслі також носив годинник "Tissot".

Третій етап. На цьому етапі необхідно провести SWOT-аналіз бренда, при цьому особливу увагу слід приділити визначенню ризиків та загроз. У рамках проведення SWOT-аналізу визначається низка питань (табл. 3.5).

Компанія "Tissot" має філії в 50 країнах, що використовують 70 мов, понад 400 підприємств, майже 2000 співробітників. У 1853 році було продано 1150 годинників, а в 2002 році продаж сягнув 2 млн. У 2000 році обсяг продажів перевищив 4 млрд швейцарських франків. Продукція компанії "Tissot" сьогодні реалізується в 15000 торговельних точках у всьому світі та в 520 крамницях Швейцарії.

Четвертий етап. На четвертому етапі здійснюється позиціонування бренда в конкурентному середовищі. Це передбачає проведення конкурентного аналізу в динаміці. Необхідно проаналізувати розвиток конкурентів та самого бренда в максимальному проміжку часу. Основною метою цього аналізу є виявлення головного суперника бренда та наступ саме на його позиції.

Жодна країна Європи наразі не виробляє годинники, які могли б конкурувати з швейцарськими "Tissot" не тільки через їх високу точність та надійність, а ще й тому, що вони захищені брендом фірми, який нараховує більш як 150 років. Престижність володіння виробом компанії, подібної до "Tissot", поки що складно подолати. Серйозними суперниками компанії "Tissot" можна вважати японських виробників. Їх головними конкурентоспроможними позиціями є використання новітніх технологій, сучасних матеріалів та нетрадиційного дизайну. В компанії "Tissot" ретельно вивчаються нові тенденції. Складність їх впровадження частково полягає в тому, що бренд

“Tissot” не дозволяє відступати від позицій традиціоналізму. Поєднання цих двох тенденцій потребує великої адаптивності від швейцарських виробників, вмілого поєднання вікових традицій з прогресивними технологіями та гнучкого реагування на коливання попиту.

Таблиця 3.5

Елементи SWOT-аналізу при проведенні дослідження конкурентоспроможності бренда “Tissot”

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Асортимент товарів є широким • Існує декілька популярних серед споживачів моделей, які є відомими і мають великий попит • Виробник забезпечує багато можливостей для маркетингових комунікацій • Дистриб’ютори готові шукати нові канали збуту • Виробник застосовує нові засоби для підтримки нових продуктів • Бренд у своїй категорії має велику частку ринку • Виробник має багаторічні традиції виготовлення та реалізації товару • Широка географія розповсюдження	• Різноманіття асортименту ускладнює вибір для споживача • Виробник не володіє достатньою інформацією стосовно особливостей місцевого ринку • Через відданість традиціям втрачається частка споживачів (молодіжна)
Можливості	**Загрози**
• Старіння населення (відданість звичним брендам) • Збільшення доходів населення (можливість купувати нові моделі) • Виникнення нових ринків на пострадянському просторі	• Ймовірність появи пропозиції, подібної за якістю та ціною • Наявність годинників, вмонтованих у побутову техніку (комп’ютери, мобільні телефони тощо)

П’ятий етап. На цьому етапі необхідно з’ясувати ставлення споживачів до бренда, визначити основні цінності бренда для споживача, ситуації споживання та зв’язок споживача з брендом.

Для цього необхідно дати відповіді на такі питання:

1. Чим є бренд для цільової аудиторії? В чому полягає цінність бренда для споживачів (фізична та емоційна)?
2. Як бренд змінює життя споживачів?
3. Що споживач відчуває до бренда?

Шостий етап. Передбачає оцінку можливостей завоювання нових споживачів. На цьому етапі важливо знайти відповіді на такі питання:

1. За яких обставин споживачі вперше купують товари цього бренда?
2. Хто приймає рішення про купівлю?
3. Хто впливає на прийняття цього рішення?

Відповіді на ці питання зможуть бути корисними при плануванні рекламних кампаній.

Статистична служба компанії "Tissot" послідовно відстежує цілі придбання годинників. Дані, отримані цією службою, враховуються при плануванні випуску продукції. Дуже різноманітною є категорія подарункових годинників. Серед них є моделі, які за дизайном та ціною підходять для подарунку дитині на день народження, закінчення навчального року чи першого причастя. Інакше виглядають годинники, які дарують на ювілеї, весілля та інші важливі дати. Зовсім інші вимоги висуваються до годинників, які є символом належності до певного кола осіб, багатства, влади та впевненості в собі.

Сьомий етап. На цьому етапі важливо проаналізувати ступінь лояльності споживачів до бренда. Аналіз лояльності може проводитися з різних точок зору, таких як тривалість співробітництва, спектр послуг та продуктів, вплив демографічних, географічних та інших факторів. Необхідно виявити правильну цільову аудиторію, яка задоволена товарами виробника, а виробник при цьому отримує фінансовий прибуток. Причиною того, що споживачі не задоволені продукцією, може бути неправильно обрана цільова аудиторія, на яку не слід витрачати сили та кошти.

Питання для самоконтролю

1. Визначення поняття "торгова марка".
2. Етапність дослідження торгової марки.
3. Джерела інформації для дослідження конкурентоспроможності товару.
4. Елементи дослідження конкурентоспроможності бренда.

3.3. Дослідження конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю “Едельвейс”

Товариство з обмеженою відповідальністю “Едельвейс” було засновано шляхом корпоратизації майна Київського підприємства гумово-технічних виробів відповідно до рішення облвиконкому Управління щодо товарів народного споживання та послуг (наказ № 7 від 9 грудня 1994 р.).

Будівництво підприємства розпочато у 1972 р. Пуск першої черги виробництва формового взуття здійснено в березні 1983 р. Проектна потужність – 1,5 млн. пар на рік. У січні 1985 р. введено в дію підготовчий цех з виробництва невулканізованих гумових сумішей проектною потужністю 30 тис. пар на рік, а в грудні 1986 р. введено в експлуатацію цех з відновлення автопокришок потужністю 125 тис. штук. До 1990 р. підприємство працювало збитково.

Перший прибуток отримано в 1990 р. за рахунок виробництва протекторних гумових сумішей. Максимальне використання потужностей було у 1989 р. З 1993 р. обсяги виробництва почали знижуватися. В 1994 р. закрито цех шиноремонту. З 1995 р. почалася поетапна консервація мереж гумозмішання підготовчого цеху.

Фізичний знос обладнання для виробництва призвів до зниження потужностей у 2000 р. до 400 тис. пар на рік. У 2001 р. діючі потужності (основні засоби із виготовлення продукції) були передані у статутний капітал ТОВ “Едельвейс”. У звітному періоді гумові вироби не виготовлятися.

У звітному періоді ТОВ “Едельвейс” мало у своєму складі допоміжні цехи: ремонтно-механічний цех, електроцех, компресорну станцію, котельню з виробництва теплоенергії, насосну станцію, автотранспортний цех, цех зв’язку, пральню, ремонтно-будівельну дільницю.

Бухгалтерський облік на підприємстві ведеться згідно із Законом України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” від 16 липня 1999 р. № 996-XIV у діючій редакції. Бухгалтерською політикою, обраною для складання фінансової звітності, передбачено ведення бухгалтерського обліку за журнально-ордерною формою.

Оцінка основних засобів здійснюється за історичною собівартістю. Основні засоби відображені у звітності за фактичною собівартістю з вирахуванням накопиченої амортизації, крім тран-

спортних засобів, облік яких ведеться за переоціненою сумою з вирахуванням накопиченої амортизації. До складу основних засобів належать необоротні активи вартістю понад 500 грн. Нарахування амортизації основних засобів здійснюється за нормами, вказаними у ст. 8 Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств".

Нематеріальні активи зараховуються на баланс за первісною вартістю. Амортизація нараховується прямолінійним методом у відсотках від первісної вартості впродовж строку корисної експлуатації. Матеріальні цінності, які не мають реалізаційної вартості, не визнаються активами. Аналітичний облік наявності та руху товарно-матеріальних цінностей на складах ведеться у картках складського обліку у кількісному вираженні, у бухгалтерії – у сальдових книжках у кількісно-сумарному вираженні.

Запаси відображені у балансі за фактичною собівартістю придбання. Протягом звітного періоду було здійснено уцінку товару на 6,4 тис. грн. Облік запасів при їх вибутті здійснюється за методом FiFo. Дебіторська заборгованість відображається за реальною вартістю, тобто з вирахуванням оцінених сумнівних боргів. Сума резерву сумнівних боргів встановлюється на основі класифікації дебіторської заборгованості за термінами її непогашення. Облік безнадійних боргів здійснюється в той період, коли керівництво підприємства визначило борги як безнадійні. Згідно з обраною обліковою політикою для визнання доходів та витрат товариство застосовує принцип нарахування та відповідності.

Доходи та витрати визначаються за методом нарахування та відображаються у бухгалтерському обліку та фінансових звітах тих періодів, до яких вони належать. Доходи відображаються, коли надання послуг здійснено. Для обліку витрат використовуються рахунки класів 8 та 9 Плану рахунків. Витрати відображаються у звіті про фінансові результати на основі прямого зв'язку між ними та отриманими доходами.

За принципом припущення у "Звіті про фінансові результати" до складу доходів включено:

- доходи, що підлягали отриманню та отримані у звітному періоді;
- доходи, що підлягали отриманню, але не отримані у звітному періоді.

До складу витрат включено всі витрати, які підлягали сплаті у звітному періоді. Закриття рахунків доходів і витрат здійснюється щомісяця. Закриття результатів фінансової діяльності на нерозподілений прибуток (непокритий збиток) минулих років здійснюється наприкінці звітного періоду.

Звітним періодом вважається календарний рік. Середньорічна кількість простих акцій, які перебували в обігу протягом звітного періоду, розрахована відповідно до П(С)БО 2 та 24 з використанням часового зваженого коефіцієнта до періоду обігу акцій у днях, з урахуванням Свідоцтва про реєстрацію випуску акцій № 118/05/1/02 від 13 грудня 2002 р.

У звітному періоді основним видом діяльності – виробництвом гумового взуття загального та спеціального призначення, гумових сумішей, гумово-технічних виробів – товариство не займалося. Товариство здавало свої приміщення в оренду та забезпечувало своїх орендарів послугами із забезпечення теплоенергією з котельного господарства, водою, газом, електроенергією, а також з водовідведення, охорони складських приміщень, електрозабезпечення, водопостачання та газопостачання. Основні показники діяльності товариства наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Показники діяльності товариства "Едельвейс" (тис. грн.)

Вид діяльності	2000 р.		2001 р.		2002 р.	
	вироблено	реалізовано	вироблено	реалізовано	вироблено	реалізовано
Виробництво гумових виробів	1762,7	3315,4	1305,0	1506,3	0	19,9
Оптова торгівля	0	0	327,3	1447,1	0	239,7
Оренда нерухомості	40,8	150,1	175,4	1016,1	553,9	613,8

Основними клієнтами та ринками збуту товариства у звітному періоді були Міськсвітло (послуги із забезпечення котельного господарства, переданого в оренду, водою, газом, електроенергією, водопостачанням), ЗАТ "Оболонь" (послуги охорони складських приміщень), Обленерго (за реалізовані товари УПВЧ).

ТОВ “Едельвейс” донедавна було єдиним у своєму роді в Україні підприємством з виробництва спеціалізованого гумового взуття для вугільної промисловості, Міноборони та галузей сільського господарства. Основна діяльність була припинена у зв’язку з низькою платоспроможністю цих галузей через відсутність фінансування з боку держави, що несприятливо вплинуло на фінансовий стан товариства.

ТОВ “Едельвейс” можна вважати єдиним підприємством у галузі виробництва гумового взуття та товарів спецпризначення. Основною проблемою товариства є припинення діяльності внаслідок великої кредиторської заборгованості. Злободенними проблемами, що непокоять підприємство, є високий рівень бартерних операцій, відсутність грошових розрахунків, значні витрати на утримання зайвих виробничих площ, які тимчасово не використовуються. Податковий тягар також не сприяє розвитку підприємства, не дає можливості прибуткової роботи товариства. Значний темп підвищення цін на електроенергію, воду, сировину призводить до збільшення матеріальних витрат, що не дає можливості збільшувати витрати на заробітну плату.

З початку 2001 р. товариству було нараховано штрафних санкцій за актами перевірок ДПІ на суму 35,8 тис. грн та пені за несвоєчасну сплату податків на суму 42,3 тис. грн, у тому числі:

- податок на землю – 13,7 тис. грн;
- інноваційний фонд, дороги – 34,9 тис. грн;
- податок з власників транспортних засобів – 1,3 тис. грн;
- податок на воду – 0,6 тис. грн;
- ПДВ – 27,4 тис. грн;
- комунальний податок – 0,3 тис. грн.

Таким чином, основним джерелом фінансування діяльності товариства була виручка від надання послуг з оренди, постачання електроенергії, води, газу, охорони та оптової торгівлі. Цієї виручки не вистачало для сплати податків, виплати заробітної плати, придбання у повному обсязі необхідних матеріалів. Цільового фінансування в аналізованому періоді не було – заборгованість держказначейства з компенсаційних виплат особам, які постраждали від аварії на ЧАЕС, становила 2,6 тис. грн. Протягом всього періоду інвестиційних вкладень у товариство не було. Кредитами товариство не користувалося у зв’язку з відсутністю оборотних коштів та прибутку для сплати відсотків.

У зв’язку з припиненням основної діяльності договори на поставку продукції не укладалися. Поточні договори виконуються в міру

надходжень замовлень. Договори з постійними клієнтами (з Міськрадою – на оренду котельної, з Міськсвітлом – на забезпечення котельного господарства, із ЗАТ "Оболонь" – на послуги з охорони складських приміщень) пролонговано.

Товариство планує за рахунок коштів, що мають бути одержані від інвестицій у ТОВ "Едельвейс", впровадити комплекс технічних та організаційних заходів щодо поновлення виробництва. Крім того, на майбутній період розроблено деякі заходи щодо поліпшення фінансового стану підприємства. Основними заходами з підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачено:

- постійний пошук платоспроможних клієнтів;
- зниження собівартості продукції за рахунок зменшення накладних витрат;
- передача в оренду невикористаної частини будівель, обладнання та транспортних засобів;
- розширення ринку збуту послуг;
- надання нових видів послуг клієнтам;
- пошук інвестора з метою підтримки підприємства.

Товариство має валютні рахунки, але не користується ними у зв'язку з відсутністю стосунків з нерезидентами. Витрат на удосконалення технології не було. Податок на прибуток визначається витратами згідно з Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 17 "Податок на прибуток". У зв'язку з тим, що товариство у найближчі роки не має наміру ліквідуватися або значно зменшити від'ємне значення прибутку, що оподатковується, з урахуванням ст. 13 П(С)БО 17 з метою дотримання принципу обачності розрахунок відстроченого податкового активу чи зобов'язання не здійснювався.

Наведений аналіз показав, що ТОВ "Едельвейс" втратило клієнтів, які замовляли основну продукцію підприємства – гумові вироби, і є збитковим.

Питання для самоконтролю

1. Оцінка результатів діяльності підприємства в умовах кризи.
2. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічного зростання.

3.4. Реструктуризація системи управління та виробництва

На основі зробленого аналізу керівництво ТОВ "Едельвейс" прийняло рішення про реструктуризацію підприємства. Спочатку було організовано виробництво упаковки для квітів. Розширюючи цей бізнес, підприємство робить ставку на флексографський друк, тому що саме він збільшує попит на упаковки та ідеально підходить для більшості його типів.

Саме тому ТОВ "Едельвейс" придбало першу чотириколірну флексографську машину, а через рік п'ятиколірну Flexotechnica "RADIOS 826". В наступному році підприємство придбало ще одну чотириколірну машину "REMAK-800". Цього ж року з придбанням нової установки для кольороподілу "DOLEV-4 PRESS" було вирішено проблему кольороподілу та виготовлення фотоформ, що істотно збільшило якість і терміни виготовлення продукції.

Наступний рік ознаменувався запуском обладнання для виробництва декоративної стрічки для оформлення подарунків, букетів та інших товарів продуктивністю 72 млн погонних метрів на рік. Причому "Едельвейс" став піонером у цій галузі – до нього на території СНД таку продукцію ніхто не випускав.

Новий виток розвитку – купівля німецького обладнання "BASF" для виготовлення високоякісних фотополімерних друкувальних форм із застосуванням повної технології "BASF", що дало змогу закрити виробничий цикл – від виготовлення дизайну, кольороподілу до фотополімерних форм і випуску готової високоякісної продукції з використанням фарб кращих світових виробників. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональною схемою.

На підприємстві приділяють особливу увагу якості виготовлення кожного виду упаковки. Наприклад, використовують тільки високоякісні європейські фарби, переважно Coates Lorilleux. Використання, скажімо, турецьких фарб неприйнятне для ТОВ "Едельвейс": це могло б здешевити продукцію, але призвело б до втрати якості. Використовувалася також дуже дорога плівка від найкращих виробників. Надалі ТОВ "Едельвейс" організувало власне виробництво плівки, при чому як сировинні матеріали використовується продукція тільки відомих фірм BASF, Bazer, ExxonMobil, Dow Plastics, Phillips, Clariant, що дає змогу отримувати плівку з чудовими механічними, бар'єрними й оптичними властивостями.

Нині асортимент виробленої продукції ТОВ “Едельвейс” представлений найрізноманітнішими виробами – подарункова упаковка (пакети подарункові), новорічне упакування, серветки металізовані й прозорі для упакування букетів, кульки конусні, фігурні й прямокутні, стрічки й банти для оформлення квітів і подарунків. Вибрати є із чого – ТОВ “Едельвейс” пропонує більш як сто видів упаковки для квітів і подарунків. Перспективним також є подальше тісне співробітництво з виробниками харчової продукції, тому що потреби вітчизняних харчовиків у гнучкій упаковці (для сипучих продуктів, морозива, кондитерських виробів, бакалії) надзвичайно високі. Як і раніше великим попитом користуються пакувальні матеріали для різних груп нехарчових продуктів (мила, прального порошку, текстильних виробів, галантереї).

Будучи одним з лідерів у сфері виробництва гнучкої упаковки, “Едельвейс” здійснює не тільки повний процес виконання замовлення, а й прагне мінімізувати час виконання замовлення. У зв’язку з цим робота на виробництві ведеться за графіком у три зміни без вихідних. Гарантом якості продукції є якісна сировина й вихідні матеріали. Для виготовлення упаковок ТОВ “Едельвейс” використовує високоякісні матеріали виробництва Італії, Німеччини, Словаччини, Польщі, Угорщини тощо. Уся сировина, яку закуповує “Едельвейс”, сертифікована не тільки країнами-постачальниками, а й Торгово-промисловою палатою України.

І, звичайно ж, одним із найцінніших ресурсів є фахівці фірми (кількість працівників підприємства становить 175 осіб). Саме їхній високий професіоналізм, компетентність і ділові якості – основа успішної роботи із замовником і подальшого розвитку ТОВ “Едельвейс”. Географію поширення продукції забезпечують замовники з міст України (Донецьк, Харків, Дніпропетровськ тощо) та близького зарубіжжя (Москва, Владивосток, Тюмень, Караганда, Ставрополь).

Конкурентні переваги ТОВ “Едельвейс” на ринку гнучкого упакування очевидні. Вони випливають із корпоративної культури підприємства, що базується на задоволенні всіх потреб замовника, наданні всього комплексу послуг – від розробки оригінал-макету до виготовлення готової продукції, на швидкості виконання замовлення, на гнучкості виробництва, одним словом – на виготовленні продукції високої якості.

Стратегічною метою ТОВ “Едельвейс” є забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Це означатиме подальше збільшення обсягів випуску продукції і під-

вищення продуктивності праці, підвищення якості і рентабельності виробів, а отже, і збільшення прибутку.

Актив балансу підприємства відображає його структуру капіталу. У табл. 3.7 наведено зміни складу і структури активів підприємства.

Таблиця 3.7

Структура активів ТОВ "Едельвейс"

Види активів	Наявні активи, тис. грн.			Структура активів, %		
	на початок періоду	на кінець періоду	відхилення	на початок періоду	на кінець періоду	відхилення
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи	**4525,2**	**6850,9**	**+ 2325,7**	**50,5**	**49,6**	**– 0,9**
Нематеріальні активи	296,5	394,1	+ 97,6	3,3	2,9	– 0,4
Основні засоби	4228,7	6456,8	+ 2228,1	47,2	46,7	– 0,5
Оборотні активи	**4439,7**	**6971,6**	**+ 2531,9**	**49,5**	**50,4**	**+ 0,9**
а) у сфері виробництва	3089,1	3800,4	+ 711,3	34,4	27,5	– 6,9
Запаси	3089,1	3800,4	+ 711,3	34,4	27,5	– 6,9
б) у сфері обігу	1350,6	3171,2	+ 1820,6	15,1	22,9	+ 7,8
Дебітори	1307,3	3084,6	+ 1777,3	14,6	22,3	+ 7,7
Грошові кошти	43,3	86,6	+ 43,3	0,5	0,6	+ 0,1
Разом:	**8964,9**	**13822,5**	**+ 4857,6**	**100**	**100**	

Аналізуючи дані табл. 3.7, бачимо, що структура активів підприємства зазнала таких змін: частка основного капіталу зменшилася на 0,9 %, у тому числі зменшилася відповідно частка нематеріальних активів на 0,4 %, а частка основних засобів – на 0,5 %. Частка оборотного капіталу відповідно збільшилася на 0,9 %, у тому числі у сфері виробництва зменшилася на 6,9 %, а у сфері обігу збільшилася на 7,8 %. Найбільшу питому вагу в оборотних активах мають виробничі запаси і дебіторська заборгованість. Частка грошових коштів збільшилася на 0,1 %.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку та рівнем рентабельності.

Аналіз прибутковості ТОВ "Едельвейс" наведено у таблиці 3.8. Він показує, що річний прибуток від реалізації продукції збільшився на 593,1 тис. грн (з 1338,9 до 1932,0 тис. грн), або на 44,3 %; балансовий прибуток зменшився на 74,5 тис. грн (з 157,9 до 83,1 тис. грн), або на 47,3 %; чистий прибуток також зменшився на 63,3 тис. грн. (з 110,3 до 47,0 тис. грн), або на 57,3 %.

Таблиця 3.8

Аналіз прибутковості ТОВ "Едельвейс"

№ пор.	Показники	Минулий рік	Поточний рік	Відхилення (+/-)	
				Абсолютне	%
1	**2**	**3**	**4**	**5 = 4 – 3**	**6 = 5:3×100**
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	12 872,0	31 653,5	+18 781,5	+145,9
2	ПДВ, тис. грн.	2 131,4	5 177,3	+3045,9	+142,9
3	ПДВ у відсотках до виручки, %	16,6	16,4	–0,2	– 1,2
4	Акцизний збір, тис. грн.	–	–	–	–
5	Собівартість продукції, тис. грн.	9 401,7	24 544,2	+15 142,5	+161,1
6	Собівартість продукції у відсотках до виручки, %	73,04	77,54	+4,5	+6,2
7	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	1 338,9	1 932,0	+593,1	+44,3
8	Рівень рентабельності, % (р. 7: р. 5 • 100)	14,24	7,87	–6,37	–44,7
9	Прибуток від реалізації у відсотках до виручки, %	10,4	6,1	–4,3	–41,3
10	Балансовий прибуток, тис. грн.	157,9	83,1	–74,5	–47,3
11	Податок на прибуток, тис. грн.	47,3	36,1	–11,2	–23,7
12	Чистий прибуток, тис. грн.	110,3	47,0	–63,3	–57,3

Підвищення ефективності відбулося внаслідок таких факторів:

1. Збільшення виручки від реалізації продукції на 18781,5 тис. грн — з 12872,0 до 31653,5 тис. грн — збільшило прибуток на 1954 тис. грн:

$$Q^{+} = \sum_{i=1}^{n} I_k^{+} = \sum_{i=1}^{n} \frac{X_{ia}}{X_{ib}} K_{Bi} 100\% \text{ тис. грн.}$$

2. Збільшення рівня собівартості на 4,5 % – з 73,04 до 77,54 % – збільшило суму витрат на 1424,4 тис. грн, що відповідно зменшило суму прибутку на 1424,4 тис. грн:

$$Q^{-} = \sum_{i=1}^{m} I_k^{-} = \sum_{i=1}^{m} \frac{X_{ib}}{X_{ia}} K_{Bi} 100\% \text{ тис. грн.}$$

3. Зменшення рівня прибутку на додану вартість у відсотках до виручки на 0,2 % – з 16,6 до 16,4 % – підвищило суму прибутку на 63,3 тис. грн:

$$I = \frac{R_a}{} 100\% \text{ тис. грн.}$$

Разом з прибутку від реалізації продукції: 1954 – 1424,4 + 63,3 = 592,9 тис. грн (різниця в 0,2 тис. грн з цифрою 593,1 тис. грн пояснюється округленням цифр при розрахунку).

Балансовий прибуток зменшився на 74,5 тис. грн – з 157,6 до 83,1 тис. грн.

4. Зменшення суми податку на прибуток – з 47,3 тис. грн до 36,1 тис. грн – збільшило суму чистого прибутку на 11,2 тис. грн.

Разом збільшення чистого прибутку становить: – 74,5 + 11,2 = –63,3 тис. грн.

Негативним результатом роботи ТОВ “Едельвейс” є зниження рівня рентабельності порівняно з минулим роком на 6,37 % – з 14,24 до 7,87 %.

Таким чином, упущена вигода (тобто величина недоотриманого прибутку) порівняно з минулим роком становить 1563,47 тис. грн:

$$I_c = \frac{C_a}{C_c} 100\% \cdot$$

Зниження рівня рентабельності відбулося за рахунок зростання рівня собівартості продукції.

Основним показником рентабельності капіталу підприємства є відношення балансового прибутку до всього авансованого капіталу – рентабельність діяльності підприємства $R_д$:

$$R_д = \frac{П}{K} \cdot 100, \qquad (3.1)$$

де $П$ – балансовий прибуток; $К$ – середній за аналізований період залишок власного і позикового капіталу підприємства (або суми всіх активів).

Ресурсні показники рентабельності діяльності підприємства:

$$R'_{д} = \frac{ЧП}{К} \cdot 100, \quad (3.2)$$

$$R_{вк} = \frac{П}{ВК} 100, \quad (3.3)$$

$$R'_{вк} = \frac{ЧП}{ВК} 100, \quad (3.4)$$

де $R'_{д}$ – рентабельність діяльності, яка враховує лише чистий прибуток; $ЧП$ – чистий прибуток, що залишається після сплати податків та обов'язкових платежів; $R_{вк}$ – рентабельність власного капіталу; $ВК$ – середній за аналізований період залишок власного капіталу; $R'_{вк}$ – рентабельність власного капіталу, яка враховує лише чистий прибуток.

Коефіцієнти показують у відсотках: $R'_{д}$ – скільки чистого прибутку приносить кожна гривня капіталу, вкладеного у підприємство; $R_{вк}$, $R'_{вк}$ – скільки прибутку (відповідно чистого прибутку) приносить кожна гривня власного авансованого капіталу.

Рентабельність продукції $R_{п}$:

$$R_{п} = \frac{П_{р}}{С} \cdot 100, \quad (3.5)$$

де $П_{р}$ – прибуток від реалізації продукції; $С$ – поточні витрати на виробництво (собівартість) реалізованої продукції.

Цей показник характеризує прибутковість поточних витрат підприємства вигідного для виробництва певного виду продукції.

Побудуємо аналітичну таблицю (табл. 3.9), яка характеризує показники рентабельності ТОВ "Едельвейс".

Показники табл. 3.9 свідчать про спад рентабельності ТОВ "Едельвейс" у поточному році. Загальна рентабельність діяльності підприємства (показник $R_{д}$) становить 0,6%, що на 1,2 пункта нижче рівня попереднього року, бо обсяг вкладеного капіталу (власного і позикового) збільшився на 51,5%. Підприємство в поточному році не спромоглося підвищити балансовий прибуток, він зменшився на 52,7%. Основна причина цього – значний спад рівня рентабельності продукції підприємства (з 14,2% до 7,9%, тобто на 6,3 пункта). Показники спаду рівнів рентабельності, розраховані за чистим при-

бутком, знизилися через зменшення частки прибутку, внесеного до державного бюджету: у поточному році рентабельність становила $\frac{(83,1-47,0)}{83,1}100=43,4\,\%$ суми балансового прибутку, минулого року – $\frac{(157,6-110,3)}{157,6}100=30,0\,\%$.

Позиція, яку займає підприємство в галузі, визначається конкурентними перевагами, які залежать:

- від більш низьких затрат, що свідчить про спроможність підприємства розробляти, випускати, продавати товар з витратами, нижчими, ніж у конкурентів;
- від спеціалізації продукції, що виробляється. В цьому випадку – це спроможність забезпечити покупця унікальною, якісно новою продукцією або послугою, новим видом післяпродажного обслуговування.

Конкурентна перевага кожного типу дає вищу прибутковість, ніж у конкурентів. Щоб забезпечити конкурентоспроможність, підприємство, яке спрямувало свої зусилля на збереження низьких витрат, повинно домагатися підвищення якості продукції. Підприємство, яке вдалося до спеціалізації продукції, повинно бути конкурентоспроможним за ціною, концентрувати увагу на певній групі споживачів, певній продукції або на певному географічному ринку. При цьому в будь-який момент можна формувати свою стратегію, спираючись лише на один з видів конкурентної переваги. Кожний з двох видів конкурентних переваг забезпечується відповідною стратегією, характеристики яких наведено в табл. 3.10.

Діапазон конкуренції – це широта номенклатури товарів, які планується виготовляти і продавати. Основні типи стратегій конкурентних переваг зображено схематично на рис. 3.5.

На ринку виготовлення гнучкого упакування крім ТОВ “Едельвейс” діють підприємства-конкуренти – завод “Бліц-Флекс”, ВАТ “Укрпластик”, ТОВ “Політек”.

Розкриємо сутність кожного типу стратегій на прикладі підприємств-конкурентів у галузі виробництва гнучкого упакування:

- підприємство А – ТОВ “Едельвейс”;
- підприємство Б – ВАТ “Укрпластик”;

Таблиця 3.9

Показники рентабельності ТОВ “Едельвейс”

Показник	Позначення	Минулий рік	Поточний рік	Темп зростання, %
І. Звітні показники, тис. грн.				
Середньорічний залишок капіталу – разом	***К***	8590,6	13018,2	151,5
У тому числі власний капітал	***ВК***	1431,5	1478,5	103,3
Балансовий прибуток	***П***	157,6	83,1	52,7
у тому числі чистий прибуток		110,3	47,0	42,6
Прибуток від реалізації продукції	***Пр***	1338,9	1932,0	144,3
Собівартість реалізованої продукції	***С***	9401,7	24544,2	261,1
Виручка від реалізації (без ПДВ, акцизного збору)	***Р***	10740,6	26476,2	246,5
ІІ. Розрахункові показники, %				
Рентабельність діяльності	$R_д$	1,8	0,6	33,3
Рентабельність діяльності з урахуванням тільки чистого прибутку	$R'_д$	1,3	0,4	30,8
Рентабельність власного капіталу	$R_{вк}$	11,0	5,6	50,9
Рентабельність власного капіталу за чистим прибутком	$R'_{вк}$	7,7	3,2	41,6
Рентабельність продукції (разом з іншою реалізацією)	$R_п$	14,2	7,9	55,6
Рентабельність продажів	$R_{пр}$	12,5	7,3	58,4

- підприємство В – завод “Бліц-Флекс”;
- підприємство Г – ТОВ “Політек”.

Конкурентні переваги ТОВ “Едельвейс”:

- вища якість;

Таблиця 3.10

Характеристика стратегії зниження собівартості та диверсифікації виробничих витрат продукції

Характеристика	Стратегія зниження собівартості продукції	Стратегія спеціалізації продукції
1	2	3
Переваги	• додатковий обсяг продажу, отримання додаткового прибутку за рахунок завоювання платоспроможного попиту покупців на основі лідерства в технологіях, високої якості, забезпечення сировинного асортименту та помірних цін; • наявність великих резервів у підприємства в разі підвищення цін на напівфабрикати, комплектуючі вироби; • витіснення з ринку товарів-замінників шляхом зміцнення зв'язків із споживачами; • створення іміджу надійного партнера, який дбає про задоволення різноманітних потреб покупця	• додатковий обсяг, продаж і отримання додаткового прибутку за рахунок зменшення ринкової частки конкурентів і отримання переваг у конкуренції; • наявність великих резервів у підприємства в разі підвищення цін на напівфабрикати, сировину; • витіснення з ринку товарів-замінників за рахунок масовості виробництва та низького рівня затрат; • створення іміджу надійного партнера, якого турбує бюджет покупця
Наявність потрібних ринкових умов	• підприємства володіють великою часткою ринку і мають доступ до дешевих ресурсів; • попит на продукцію, що випускається, еластичний за ціною і однорідний за структурою; • конкуренція в основному цінова; • підприємства випускають стандартизовану продукцію, яку неможливо за короткі строки впровадити у виробництво	• підприємства володіють товаром, який має характеристики, відмінні від аналогічних, які оцінив споживач; • попит на продукцію, що випускається, достатньо різноманітний за структурою; • нецінова конкуренція; • продукція займає незначну частку в бюджеті споживача

Закінчення табл. 3.10

1	2	3
Дестабілізуючі фактори	• поява нових технологій; копіювання конкурентних методів роботи; • переорієнтація споживача на продукцію конкурента; • зменшення чутливості до цін з боку споживача	• високі витрати для створення нового товару; • надто низька спеціалізація товару, при якій споживач перестає відчувати ефект від цієї спеціалізації
Вимоги до організації виробництва та управління	• оптимальні за розмірами виробництва; • механізація та автоматизація трудомістких процесів; • контроль за собівартістю продукції	• можливість швидко переорієнтувати виробництво на новий вид продукції; • наявність власної науково-дослідної і конструкторської бази; • наявність маркетингової служби, що може охопити весь ринок

- гнучкість виробництва;
- швидкість виготовлення замовлення;
- надання комплексних послуг: від розробки оригінал-макету до виготовлення готової продукції.

Діапазон конкуренції	**Вид конкурентної переваги**	
	Низькі витрати	Спеціалізація
Широкий	1. Орієнтація на витрати	2. Унікальність та лідерство за якістю
Вузький	3. Наголос на витрати	4. Вибіркова спеціалізація

Рис. 3.5. **Основні типи конкурентних стратегій**

ТОВ “Едельвейс” діє за стратегією 2 (“Унікальність та лідерство за якістю”). Це означає, що підприємство виробляє продукцію вищого ґатунку, за широкою номенклатурою, а також продукцію нового типу, з унікальними параметрами. Природно, що ця продукція дорога, але це найкраще з того, що може знайти покупець, який має кошти і прагне одержати унікальний продукт вищої якості.

ВАТ “Укрпластик” також виготовляє широкий асортимент товарів, однак діє за стратегією 1 (“Орієнтація на витрати”). Це означає, що підприємство Б випускає великий асортимент стандартного продукту високої якості за стандартною (нижчою, ніж у підприємства А) ціною.

Завод “Бліц-Флекс” не має можливості випускати широкий асортимент товарів. Тому він концентрується на випуску товарів одного чи двох типів, тобто дотримується стратегії 4 (“Вибіркова спеціалізація”). Продукція цього підприємства має найвищий рівень продукції обраного типу і коштує, відповідно, дорого. Але покупець, якому потрібен найякісніший, надійний товар і який має чим платити, купує його у підприємства В.

ТОВ “Політек” також поки що не може забезпечити випуску широкого асортименту продукції, а тому конкурентоспроможність забезпечує за рахунок випуску товарів кількох типів. Однак ці товари найдешевші й тому доступні навіть малозабезпеченим споживачам, які не висувають високих вимог до якості товарів (стратегія 3 “Наголос на витрати”).

Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що престижніше діяти за стратегією 2 (“Унікальність та лідерство за якістю”), виступаючи у ролі законодавця технічного прогресу. Водночас успішно можна працювати і за стратегією 3 (“Наголос на витрати”), якщо на товарний ринок приходить досить велика кількість споживачів з обмеженими фінансовими можливостями.

Вибір найбільш прийнятної стратегії залежить від наявних можливостей. Так, якщо обладнання застаріло, кваліфікація працівників невисока і відсутні технічні новинки, а заробітна плата та інші витрати на виробництво невисокі, то можна прийняти стратегію 1 (“Орієнтація на витрати”) або 3 (“Наголос на витрати”).

Якщо сировина та матеріали коштують дорого, але підприємство має добре обладнання, передові конструкторські розробки чи винаходи і висококваліфікованих працівників, у нього є шанс досягти конкурентоспроможності за рахунок організації випуску унікальних товарів, використовуючи стратегії 2 (“Унікальність та лідерство за якістю”) та 4 (“Вибіркова спеціалізація”). Цілком природно, що не

обов'язково дотримуватися постійно тільки однієї стратегії (саме це показують стрілки на рис. 3.5).

Аналіз конкурентоспроможності стану підприємства за поточний рік було проведено за допомогою оцінки сильних та слабких сторін ТОВ "Едельвейс" та його основних конкурентів. Результати такої оцінки подано у вигляді табл. 3.11, що відображає основні параметри для характеристики конкурентних сил за схемою М. Портера. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства виконувалася порівняно з двома основними конкурентами – ЗАТ "Укрпластик" і завод "Бліц-Флекс".

Таблиця 3.11

Аналіз сильних і слабких сторін діяльності ТОВ "Едельвейс"

Фактори	**Рейтинг порівняно з конкурентами**		
	"Едельвейс"	"Укрпластик"	"Бліц-Флекс"
Реакція на зміни в попиті споживачів	6	8	5
Розуміння мотивів споживачів	7	5	8
Лояльність споживачів до підприємства	8	7	6
Відповідність технологій ринковим умовам	8	6	7
Наявність інвестицій для розширення ринку	3	4	5
Організаційна ефективність	4	5	7
Стимулювання персоналу	4	5	2
Стратегічний рівень підприємства	1	2	1
Середній рейтинг	**5,125**	**5,5**	**5,125**

Як бачимо з табл. 3.11, місце потенційного кандидата в лідери на ринку гнучкого упакування зайняло ЗАТ "Укрпластик". При цьому його вирішальними факторами успіху стали ефективно розроблені організаційна система та система реагування на зміни в попиті споживачів, яка, у свою чергу, викликала підвищення лояльності споживачів до підприємства.

Сильною стороною ТОВ "Едельвейс" залишилася відповідність технологій ринковим вимогам (в основному через вдалий вибір по-

стачальників), розуміння мотивів споживачів та лояльність споживачів до підприємства (завдяки вже існуючим постійним клієнтам).

У табл. 3.11 подано порівняльну оцінку конкурентоспроможності саме за допомогою вирішальних факторів успіху (ВФУ).

Фактори, наведені в табл. 3.11, мають досить загальний характер, тому на основі первинного аналізу було визначено їх найбільш критичні складові, що зумовлюють успіх того чи іншого конкурента, в тому числі ТОВ "Едельвейс". Такі фактори визначають основні переваги чи недоліки суб'єкта підприємницької діяльності.

Питання для самоконтролю

1. Оцінка прибутковості підприємства.
2. Показники визначення ефективності діяльності підприємства.

3.5. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства стає дедалі важливішим в умовах ринкових відносин і нині є запорукою успішної підприємницької діяльності.

Аналіз різноманітних аспектів виробничо-господарської діяльності дає змогу визначити "сильні" та "слабкі" сторони підприємства у конкурентній боротьбі та знайти способи досягнення переваг над конкурентами.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства може складатися з таких етапів:

1) вивчення ринку та вибір бази порівняння. Порівняння можна здійснювати з середньогалузевими показниками, показниками оцінюваного підприємства у динаміці або ж показниками основних підприємств-конкурентів. Причому порівняння з підприємствами-конкурентами є найбільш ефективним і доцільним, але можливості проведення такої оцінки дещо обмежені, оскільки, як показує практика, зібрати достовірні дані про конкурента досить важко;

2) визначення факторів та показників конкурентоспроможності, за якими здійснюватиметься оцінка. Вибір цих параметрів залежить від методу оцінки конкурентоспроможності. Це може бути метод, що базується на теорії ефективної конкуренції, метод, що ґрунтується на теорії конкурентних переваг, чи будь-який інший метод;

3) здійснення аналізу одержаних результатів;

4) визначення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності;

5) розробка рекомендацій щодо впровадження виявлених резервів.

Характер рекомендацій з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства зумовлюється чіткою орієнтацією на порівняльні переваги у конкурентній боротьбі. Серед основних заходів можна виділити такі:

- інвестиції у нові технології та нову техніку, які сприяють підвищенню ефективності виробництва;
- удосконалення організації виробництва;
- забезпечення техніко-економічних та якісних показників, які створюють пріоритетність продукції підприємства на ринку;
- зміна якості виробу та його техніко-економічних параметрів з метою врахування вимог споживача та його конкретних запитів;
- виявлення переваг та недоліків аналогічних товарів, які випускаються конкурентами, і відповідне використання цих результатів на своєму підприємстві;
- впровадження гнучкої системи знижок;
- пошук дешевших джерел сировини, що дає змогу знизити ціни на продукцію і тим самим привабити споживачів;
- проведення активної рекламної кампанії;
- інші заходи.

На основі аналізу господарської діяльності ТОВ "Едельвейс" встановлено, що результати фінансово-господарської діяльності підприємства в поточному році помітно погіршилися порівняно з минулим роком. У ході аналізу було виявлено резерви збільшення прибутку за рахунок декількох факторів, в саме:

- за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції;
- за рахунок зниження собівартості товарної продукції;
- за рахунок підвищення середньореалізаційних цін внаслідок оптимізації структури реалізації продукції.

За результатами аналізу рентабельності підприємства можна сформулювати такі пропозиції:

1. Для одержання максимального прибутку підприємство повинно якнайповніше використовувати ресурси, що є в його розпорядженні, і насамперед – виявлений резерв виробництва додаткової продукції на наявному устаткуванні. Збільшення випуску знижує витрати на одиницю продукції, отже, знижується собівартість, що врешті веде до збільшення прибутку від реалізації продукції. Додатковий приріст обсягу продукції, що випускається, може дати підприємству 237,405 тис. грн додаткового прибутку.

2. Іншими факторами є злагоджена робота всіх складових виробничого процесу (основного, допоміжного, обслуговуючого виробництва) та оптимізація потокових процесів на підприємстві.

Аналіз показав, що після проведення відповідних заходів щодо зниження собівартості підприємство може отримати додатковий прибуток у розмірі 440,000 тис. грн.

3. Вагомим фактором одержання додаткового прибутку є оптимізація структури збуту. У разі здійснення такої оптимізації питома вага продукції, реалізованої за договірними, більш високими цінами, повинна збільшитися до свого максимального рівня. Відповідно частка продукції, реалізованої підприємством іншим організаціям по лінії взаємозаліків за нижчими цінами, повинна бути якнайнижчою.

Впровадження розглянутих заходів може дати підприємству додатковий прибуток у розмірі 1007,45 тис. грн. При цьому рентабельність виробничої діяльності збільшиться на 32,92 %.

Визначаємо перелік головних заходів підприємства, які безпосередньо впливають на формування можливостей розвитку/занепаду (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Перелік заходів, які впливають на формування можливостей підприємства

Можливості розвитку	Можливості занепаду
1. Впровадження у виробництво нових конкурентоспроможних видів продукції	1. Виробництво неконкурентоспроможної продукції
2. Впровадження нових технологій	2. Використання застарілих технологій.
3. Впровадження нової техніки	3. Використання застарілої техніки
4. Освоєння нових ринків збуту.	4. Втрата існуючих ринків збуту.
5. Освоєння нових ринків сировини	5. Втрата існуючих ринків сировини
6. Вдосконалення організації виробництва	6. Недоліки в організації виробництва
7. Вдосконалення системи управління	7. Недоліки в системі управління
8. Посилення мотивації до праці	8. Послаблення мотивації до праці
9. Скорочення витрат	9. Збільшення витрат
10. Збільшення прибутку	10. Скорочення прибутку

Математичною інтерпретацією впливів кожного заходу на можливості розвитку чи занепаду буде визначення коефіцієнтів ваги мето-

дом експертних оцінок, при якому експерти здійснюють оцінку заходів у балах. Розрахунок коефіцієнтів ваги здійснюється в два етапи.

Перший етап передбачає вибір групи експертів і здійснення ними оцінки. Для цього запрошують десять висококваліфікованих спеціалістів.

На другому етапі отримані оцінки в балах за допомогою визначення відносних величин трансформуються у коефіцієнти ваги кожного заходу за кожним експертом. Узагальнюються отримані результати шляхом розрахунку середнього значення коефіцієнта ваги для кожного заходу, середнього квадратичного відхилення, дисперсії і коефіцієнта варіабельності. Таким чином, коефіцієнти ваги для кожного заходу, що впливають на можливості розвитку чи занепаду, додаються (дані наведено у табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Експертні оцінки можливості підвищення та зниження конкурентоспроможності підприємства

Можливості розвитку	Значення коефіцієнта ваги	Отриманий ранг	Можливості занепаду	Значення коефіцієнта ваги	Отриманий ранг
1	2	3	4	5	6
1. Впровадження у виробництво нових конкурентоспроможних видів продукції	0,132	1	1. Виробництво неконкурентоспроможної продукції	0,131	
2. Впровадження нових технологій	0,129	2	2. Використання застарілих технологій	0,121	2
3. Впровадження нової техніки	0,119	3	3. Використання застарілої техніки	0,111	4
4. Освоєння нових ринків збуту	0,105	4	4. Втрата існуючих ринків збуту	0,115	3
5. Освоєння нових ринків сировини	0,074	10	5. Втрата існуючих ринків сировини	0,09	6

1	2	3	4	5	6
6. Вдосконалення оганізації виробництва	0,085	8	6. Недоліки в організації виробництва	0,085	
7. Вдосконалення системи управління	0,097	5	7. Недоліки в системі управління	0,095	5
8. Посилення мотивації до праці	0,091	6	8. Послаблення мотивації до праці	0,0887	7
9. Скорочення витрат	0,086	7	9. Збільшення витрат	0,085	9
10. Збільшення прибутку	0,081	9	10. Зменшення прибутку	0,08	10

Наступним етапом визначення величини можливостей є проведення опитування управлінського персоналу підприємства щодо здійснених за рік заходів з переліку, наведеного в табл. 3.12. При позитивній відповіді на запитання напроти нього ставиться знак “+”, при негативній відповіді – графа не заповнюється. Таким чином, отримуємо необхідну інформацію про основні аспекти діяльності суб’єкта господарювання.

Для кожного заходу, навпроти якого стоїть знак “+”, обираються відповідні значення коефіцієнта ваги з підсумкової табл. 3.13.

1. Враховується термін, протягом якого відбувався вплив цього заходу у звітному році, і визначається скориговане значення коефіцієнта ваги за такою формулою:

для можливостей розвитку –

$$NVP = \sum_{t=1}^{Tc} \frac{P_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^{Ti} \frac{IC}{(1+r)^t}, \qquad (3.6)$$

де k_{Sk}^{gr} – скоригований коефіцієнт ваги певного заходу, що впливає на можливості розвитку; j – кількість місяців, протягом яких проводився захід у році; i – кількість місяців у році (завжди дорівнює 12); k^{gr} – коефіцієнт ваги певного заходу, що впливає на можливості розвитку.

для можливостей занепаду –

$$NPV = \sum_{t} \frac{P_t}{(1+r)^t} - IC. \qquad (3.7)$$

де k_{Sk}^{dec} – скоригований коефіцієнт ваги певного заходу, що впливає на можливості занепаду; j – кількість місяців, протягом яких проводився захід у році; i – кількість місяців у році (завжди дорівнює 12); k^{dec} – коефіцієнт ваги певного заходу, що впливає на можливості занепаду.

Якщо одному заходу відповідає кілька проведених акцій, наприклад, протягом року було введено у виробництво кілька видів продукції, то скоригований коефіцієнт ваги слід розраховувати за формулою для можливостей розвитку:

$$DVP = \sum_{t=1}^{Tc} \frac{P_{Tc}}{(1+r)^t} + \sum_{t=1}^{Ti} \frac{IC}{(1+r)^t}, \quad (2) \quad , \qquad (3.8)$$

де N – кількість проведених протягом року акцій певного заходу, що впливають на можливості розвитку; j_n – кількість місяців, протягом яких проводилися N акцій певного заходу у році; i_n – кількість місяців у році (завжди дорівнює 12) з урахуванням N акцій певного заходу.

для можливостей занепаду –

$$K_{ei} = Pw_i : Pu_i(Im + Iv_i) \qquad (3.9)$$

де N – кількість проведених протягом року акцій певного заходу, що впливають на можливості занепаду; jn – кількість місяців, протягом яких проводилися N акцій певного заходу у році; i_n – кількість місяців у році (завжди дорівнює 12) з урахуванням N акцій певного заходу.

2. Величину показника можливостей розвитку у грошовому еквіваленті знаходять як добуток значень загального коефіцієнта ваги сукупності здійснених на підприємстві заходів і річного обсягу позитивних результатів, що функціонують у його межах:

$$I_k^+ = \frac{X_{ia}}{Y} K_{Bi} 100\% \qquad (3.10)$$

де P_{gr} – показник величини можливостей розвитку у грошовому еквіваленті.

3. Величина показника можливостей занепаду у грошовому еквіваленті визначається як добуток загального коефіцієнта ваги сукупності проведених на підприємстві заходів і річного обсягу негативних результатів, що функціонують у його межах:

$$I_k^+ = \frac{X_{ia}}{Y} K_{Bi} 100\% \qquad (3.11)$$

де P^{dec} – показник величини можливостей розвитку у грошовому еквіваленті.

Отримані значення показників ефективності діяльності підприємства, а саме показник кінцевого результату діяльності, показник величини можливостей розвитку і можливостей занепаду, використано для просторової інтерпретації стану його ефективності. Щодо сформульованого нами твердження, що сучасний стан ефективності підприємства відображається у фактичному кінцевому результаті в абсолютному значенні і можливостях розвитку та можливостях занепаду підприємства, створюється тривимірна система координат. У цій системі значення на осі $0x$ відповідають всім можливим значенням показника кінцевого результату діяльності господарського суб'єкту від – до + . На осі $0y$ відкладаються всі можливі значення показника величини можливостей розвитку від 0 до + , а на осі $0z$ – значення показника величини можливостей занепаду від 0 до + . Умова: для потенційно існуючих економічних реалій приймаємо, що коли вони відсутні, то показник набуває значення 0, якщо констатуємо їх наявність, то показник набуває теоретично значення до + . Таким чином, у цій системі можна відтворювати стан ефективності діяльності підприємства за певний період (фінансовий рік), відкладаючи на осях відповідні розраховані значення показників кінцевого результату, можливостей розвитку і можливостей занепаду (табл. 3.14).

За допомогою цього способу відображення можна наочно бачити зміни стану ефективності підприємства за різні періоди часу, що полегшує аналіз ситуації та інтуїтивне сприйняття інформації.

Логічно буде припустити, що стану розвитку підприємства відповідає співвідношення значень показників, при якому йде збільшення обсягів кінцевого результату і можливостей розвитку, а величина можливостей занепаду залишається постійною або зменшується. Стабільний стан підприємства характеризується сталим значенням величини кінцевого результату з незначними відхиленнями, збільшенням або сталими обсягами можливостей розвитку, а також сталими або такими, що скорочуються обсягами можливостей занепаду.

Питання для самоконтролю

1. Етапність оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.14

Значення показників стану ефективності діяльності підприємства

Назва показника	На 1 січня минулого року	На 1 січня поточного року	На 1 січня наступного року
Абсолютний показник кінцевого результату діяльності підприємства, грн.	15000	9800	2500
Величина можливостей розвитку у грошовому еквіваленті, грн.	17800	15600	3000
Величина можливостей занепаду у грошовому еквіваленті, грн.	1690	9200	12300

3.6. Методи оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг

Методи оцінки конкурентоспроможності були класифіковані та упорядковані професором Л. С. Кобиляцьким. Оцінка конкурентоспроможності товарів – сукупність операцій на вибір критеріїв конкурентоспроможності, встановлення істинних значень цих показників для товарів-конкурентів і зіставлення значень показників аналізованих товарів з товарами, прийнятими як базові. Існує кілька методик оцінки конкурентоспроможності товарів (послуг), які застосовуються на практиці. Розглянемо найбільш поширені з них.

1. *Методика оцінки конкурентоспроможності товарів через їх рейтинг.* Це найпростіший різновид комплексної оцінки якості на основі технічних параметрів. Рейтинг товару визначається за формулою

$$P_t = \prod_{i=1}^{n} Qi \ , \qquad (3.12)$$

де P_t – рейтинг товару; Q_i – відносний показник якості товару; n – кількість одиничних показників якості, взятих для оцінки.

2. *Методика оцінки конкурентоспроможності товарів за обсягом їх продажів*. Сутність цієї методики базується на непрямому вимірюванні конкурентоспроможності за обсягом продажів. При цьому робиться припущення, що обсяг продажів конкурентних товарів свідчить про споживчі переваги і тому може бути критерієм конкурентоспроможності. Крім того, маркетингові служби торгових організацій використовують й інші непрямі показники конкурентоспроможності – рівень реалізації і швидкість роздрібного продажу.

Єдиною перевагою цієї методики є відносна простота і доступність. До недоліків належить неможливість застосування для оцінки міжфірмових товарів-конкурентів, тому що немає достовірних даних про обсяг продажу конкретних товарів у фірм-конкурентів. Тому сфера застосування цієї методики обмежена внутрішньофірмовою конкуренцією товарів. До того ж її достовірність невелика, тому що масовість продажів може пояснюватися не високою конкурентоспроможністю товарів, а слабким конкурентним середовищем і відсутністю чи недостатністю товарів-конкурентів.

Для підвищення достовірності результатів оцінки конкурентоспроможності необхідний комплексний підхід з урахуванням усіх критеріїв, що визначають конкурентоспроможність товарів. Такий підхід характерний для методик, наведених далі.

3. *Методика визначення комплексного показника конкурентоспроможності*.

Розрахунок комплексного показника конкурентоспроможності здійснюється через кілька послідовних операцій.

1. Визначення одиничних показників конкурентоспроможності q_i, як відношення величини i-го параметра для аналізованого товару P_i до величини i-го параметра базового зразка P_{i0} за формулами

$$q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \times 100\% \ , \qquad (3.13)$$

$$q_i = \frac{P_{io}}{P_i} \times 100\% \ . \qquad (3.14)$$

2. З формул (3.13) і (3.14) вибирається той, відповідно до якого збільшення показника відповідає поліпшенню параметра показників. Далі розраховують групові показники (індекси) конкурентоспромож-

ності I_{mn}, що характеризують відповідність товару потребі в ньому (груповий показник конкурентоспроможності I_{mn} за споживчими параметрами не повинен перевищувати 100 %) за формулою

$$I_{mn} = \sum_{i=1}^{n} a_i q_i \quad , \qquad (3.15)$$

де n – кількість технічних параметрів, що беруть участь в оцінці; a_i – вага і-го параметра в загальному наборі; q_i – одиничний показник за i-м параметром.

3. Розрахунок рівня конкурентоспроможності *Кр* за допомогою групових показників за однією групою параметрів здійснюється за формулою

$$K_p = \frac{I_{mn1}}{I_{mn2}} \quad , \qquad (3.16)$$

де I_{mn1}, I_{mn2} – показники конкурентоспроможності для першого і другого товарів-конкурентів.

4. Розрахунок групових показників конкурентоспроможності за економічними критеріями, що характеризуються через витрати споживача на придбання, післяпродажну діяльність та експлуатацію (споживання) товару протягом усього терміну життєвого циклу товару (придатності).

5. Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності товару K_i стосовно зразка-конкурента (бази) за формулою

$$K_i = \frac{I_{mn1}}{I_b} + \frac{C_1}{C_b} \quad , \qquad (3.16)$$

де I_{mn1}, I_b – групові показники конкурентоспроможності за споживчими параметрами аналізованого і базового зразків; C_1, C_b – групові показники конкурентоспроможності за економічними параметрами аналізованого і базового зразків.

Перевагою зазначеної методики є комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності, а недоліком – відсутність обліку ступеня значення різних споживчих та економічних параметрів. Крім того, недоцільно виділяти окремо нормативні і технічні показники, тому що це одна група показників. Нормативні показники регламентуються стандартами й іншими документами (у житті вони представлені технічними вимогами, що нормуються в розділі “Технічні вимо-

ги до якості”. З усіх споживчих показників ця методика враховує тільки якість, але не враховує інших основних характеристик товарів, зокрема асортиментної характеристики, що не дає змоги використовувати її для оцінки конкурентоспроможності міжгрупових і міжвидових товарів-конкурентів.

4. *Методика оцінки інтеграційного показника рівня конкурентоспроможності з урахуванням ціни споживання*. Ця методика передбачає такі операції:

1. Розрахунок ціни споживання (*Pt*), що складається з ціни ринку і витрат, пов’язаних з експлуатацією виробу в період його життєдіяльності:

$$Pt = C_1+C_2+C_3+C_4+C_5+C_6+C_7+C_8+C_9+C_{10}+C_{11}, \quad (3.18)$$

де C_1 – ринкова ціна; C_2 – витрати на транспортування; C_3 – вартість монтажу; C_4 – вартість збереження; C_5 – вартість технічної інформації та іншої документації; C_6 – витрати на обслуговування; C_7 – витрати на паливо та електроенергію; C_8 – витрати на ремонт; C_9 – сплата податків, митних витрат і зборів; C_{10} – вартість страхування; C_{11} – вартість утилізації.

2. Розрахунок показника конкурентоспроможності (*K*) здійснюється за формулою

$$K = \frac{Q+C}{Pt}, \quad (3.19)$$

де Q – якість товару; C – якість післяпродажного обслуговування чи сервісу.

Відповідно до цієї методики, рівень конкурентоспроможності – відносний показник, що відображає відмінність аналізованого товару від товару-конкурента за ступенем задоволення конкретної суспільної потреби. Усі параметри, що характеризують рівень конкурентоспроможності, розділені на три групи: нормативні (патентна чистота, відповідність стандартам і нормам), технічні й економічні. Облік нормативних параметрів забезпечується шляхом введення спеціального показника, що відповідає обов’язковим нормам і стандартам (у разі відповідності показник дорівнює 1, у разі невідповідності – 0). Загальний показник за нормативними параметрами ($I_{нп}$) являє собою добуток окремих показників за кожним з них. Якщо хоча б один з параметрів дорівнюватиме 0, $I_{нп}$ = 0, що свідчить про неконкурентоспроможність товарів. Ця методика переважно призначена для визначення прогнозованої конкурентоспроможності нових, в основному складнотехнічних товарів. Перевагою цієї методики є

урахування трьох найважливіших параметрів (критеріїв) конкурентоспроможності: якості товарів і післяпродажного обслуговування, а також ціни споживання. До недоліків належить скорочення сфери застосування зазначеного способу до оцінки тільки товарів, що мають різну ціну споживання. Однак раніше зазначалося, що не всі товари мають її (наприклад, багато продуктів харчування). В ній також не передбачено механізмів добору і визначення значень модельованих параметрів конкурентоспроможності і не враховується асортиментна характеристика товарів, а також проблематично розрахувати якість післяпродажного обслуговування за всього різноманіття складових показників. Багато з них не піддаються прямому вимірюванню (наприклад, естетичні показники: зовнішній вигляд, мода, дизайн, новизна товару).

5. *Методика порівняльної оцінки конкурентоспроможності (порівняння з еталоном).* Загальна оцінка конкурентоспроможності товару відповідно до цієї методики здійснюється у три послідовні етапи. По-перше, аналіз ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка (еталону для порівняння). По-друге, визначення сукупності параметрів двох товарів для порівняння. По-третє, розрахунки інтегрального показника конкурентоспроможності товару, що оцінюється. Товар-еталон мусить повністю відповідати нормативним вимогам майбутнього ринку.

При оцінюванні конкурентоспроможності здійснюється аналіз регламентованих показників якості, до яких належать показники безпеки, екологічності, взаємозамінності і сумісності, патентоправові умови. Найчастіше коефіцієнти ваги визначають методом фіксованої суми, прирівнюючи їх до одиниці або 100 %. Розрахунок регламентованих параметрів для оцінки конкурентоспроможності забезпечується за допомогою альтернативного методу. Для цього застосовується показник, який має лише два значення: 1 або 0. Якщо товар відповідає нормі, цей показник дорівнює 1, якщо ні – 0. Груповий показник усієї сукупності регламентованих параметрів дорівнює добутку одиничних показників кожного з них. Розрахунки здійснюються за формулою

$$I_{mp} = \prod_{i=1}^{n} Q_{ni}, \qquad (13.20)$$

де I_{mp} – груповий показник нормативних параметрів; Q_{ni} – одиничний показник i-го параметра; n – кількість нормативних параметрів, що підлягають оцінюванню.

Нульове значення цього індексу свідчить про відсутність конкурентоспроможності товару на цьому ринку.

При визначенні сукупності стандартизованих параметрів конкурентоспроможності товару виходять з того, що ці показники дають характеристику споживчих властивостей товару (споживчої цінності), і оцінюють його економічні (вартісні) показники. Споживчі властивості товарів, що формують його корисний ефект, мають здебільшого суто технічні характеристики. Останні випливають із конструктивних особливостей виробу (показників призначення, надійності і т. ін.) та його дизайну (естетика, ергономіка, упаковка).

Відносний показник якості товару обчислюється за формулами

$$Q = P_i / P_{ib}, \qquad (13.21)$$

$$\text{або } Q = P_{ib} / P_i, \qquad (13.2)$$

де P_i – одиничний показник якості моделі, що оцінюється; P_{ib} – одиничний показник якості базової моделі.

Множинність показників споживчих властивостей зумовлює необхідність встановлення ієрархії всіх параметрів, які беруться для розгляду. Насамперед визначаються ті властивості, які мають найбільшу значущість (вагу) для споживача. Визначення ваги кожного параметра вирішується експертним шляхом. Для оцінки застосовується 5–10-бальна шкала. Отримані результати використовують для визначення середнього арифметичного значення коефіцієнтів значущості кожного параметра за формулою

$$A = \frac{1}{N}\sum_{j=1}^{N} a_{ij}\ , \qquad (13.23)$$

де A – середнє арифметичне значення коефіцієнтів значущості; n – кількість параметрів товару; N – кількість експертів, a_{ij} – параметри вагомості i-го показника, що визначені j-м експертом; $i = 1,..., n$.

Нормовані коефіцієнти значущості q_i обчислюються за формулою

$$q_i = \frac{A}{\sum_{i=1}^{n} A_i} \qquad (13.24).$$

При цьому задовольняється вимога: $\sum_{i=1}^{n} q_i = 1, q_i > 0$. Визначення групового показника, що характеризує відповідність стандартизованих параметрів вибору ринковим потребам, здійснюється за допомо-

гою одиничних показників якості з урахуванням значущості кожного з них. Розрахунки здійснюють за формулою

$$I_{ct} = \sum_{i=1}^{n} P_i Q_i \ , \qquad (13.25)$$

де I_{ct} – груповий показник за стандартизованими параметрами; P_t – одиничний показник i-го стандартизованого параметру (надійність, потужність, енергомісткість; Q_i – вага i-го параметра в загальній сукупності; i — кількість параметрів, взятих для оцінювання.

Аналогічні розрахунки здійснюються також щодо товару-конкурента (товару-еталону). Порівняння двох групових показників дає змогу визначити рівень конкурентоспроможності товару стосовно товару-конкурента (товару-еталону) за стандартизованими параметрами. Такі розрахунки здійснюються за формулою

$$K_c = \frac{I_{cn1}}{I_{cn2}} \ , \qquad (13.26)$$

де K_c – показник конкурентоспроможності за стандартизованими параметрами; I_{cn1}, I_{cm2} – відповідні показники стандартизованих параметрів товарів, що порівнюються.

У такий спосіб обчислюється сукупність вартісних параметрів товару, яка визначає його основні економічні властивості. Для покупця – це витрати на придбання і використання виробу за час його експлуатації. Груповий показник конкурентоспроможності за економічними параметрами обчислюється за формулою

$$I_{cn} = \sum_{i=1}^{n} Z_i Q_i \ , \qquad (13.27)$$

де I_{cn} – груповий показник за економічними параметрами; Z_i – економічний параметр i-го виду, Q_i – вага i-го економічного параметру в загальній сукупності.

Вагомість економічних параметрів експертним шляхом не визначається, бо вартість поточних економічних показників, виражена у грошових одиницях, є своєрідним коефіцієнтом значущості.
Співвідношення групових економічних показників товару, що оцінюється, з товаром-еталоном здійснює за формулою

$$I_{en} = \frac{I_{en1}}{I_{en2}} \ , \qquad (3.28)$$

де K_e – показник конкурентоспроможності товару щодо еталону;

I_{en1}, I_{en2} – відповідно групові показники економічних параметрів товару, що оцінюється, і товару-еталону.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару обчислюється за формулою

$$J_{kt} = \frac{K_c}{K_e}, \qquad (3.29)$$

де J_{kt} – інтегральний індекс конкурентоспроможності товару; K_c – показник конкурентоспроможності за стандартизованими параметрами; K_e – показник конкурентоспроможності за економічними показниками.

Якщо $J_{kt} > 1$, то виріб, що аналізується, має переваги в конкурентоспроможності щодо товару-еталону, якщо $J_{kt} < 1$, то він програватиме товару-конкуренту. Для прийняття остаточних рішень щодо виходу з товаром на цільовий ринок рекомендується користуватися табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Шкала оцінювання перспективності товару за інтегральним показником конкурентоспроможності порівняно з товаром-еталоном

Межа зміни показника *Jkt*	Прогнозна оцінка конкурентоспроможності
1,6 і більше	Дуже перспективно
1,59–1.40	Перспективно
1,39–1.20	Малоперспективно
1,19–1.00	Неперспективно

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару показує ступінь його привабливості для покупця. З погляду продавця ця привабливість ототожнюється з чистим прибутком. Останній дорівнює контрактній ціні мінус витрати на продаж товару та інших витрат.

Спонукальні імпульси та економічну доцільність від продажу одиниці товару обчислюють за формулою

$$K_{пр} = \frac{B_c}{З_c}, \qquad (3.30)$$

де $K_{пр}$ – питомий ефект; B_c – чистий прибуток від продажу; *Зс* – повні витрати на виробництво, транспортування і реалізацію продукції.

Економічний зміст інтегрального показника конкурентоспроможності і показника питомого ефекту свідчить, що вивчення конкурентоспроможності товару треба здійснювати безперервно, цілеспрямовано і комплексно, орієнтуючи його на задоволення потреб споживачів.

Конкурентоспроможність товару відображає ступінь його привабливості для кінцевого споживача. Але параметри і фактори конкурентоспроможності, значимі як для виробника, так і для споживача, частіше виявляються невизначеними. Це перешкоджає удосконаленню і зміцненню позицій за тими параметрами, які задовольняють явні і приховані потреби.

6. *Методика порівняльної оцінки конкурентоспроможності за споживчими і вартісними параметрами*. Ця методика є спрощеною модифікацією розглянутої вище методики. Під конкурентоспроможністю продукту K_c розуміють порівняльну характеристику споживчих та якісних властивостей продукту, тобто:

$$K_c = C_e / Ц, \tag{3.31}$$

де C_e – загальний рівень споживчого ефекту з урахуванням різних його показників; *Ц* – ціна або споживання володіння, що включає ціну купівлі і вартість експлуатації й утилізації.

Етапи розрахунку *К*:

1) на основі знання ринку і вимог до товару потрібно визначити сукупність показників його якості та вибрати з цієї сукупності кілька найважливіших, наприклад *m*;

2) експертним шляхом одержуються кількісні характеристики значимості (a_i,) кожного з *i* параметрів при дотриманні умови $i=1,\ldots m$ за умови : $\sum_{i=1}^{m} a_i = 1$

3) формулюється модель еталона – зразка товару в розрізі обраних параметрів з позиції покупців, задавши його кількісні оцінки n_i^e;;

4) розробляється кількісна оцінка тих самих параметрів якості для свого виробу – n_i і для виробу-конкурента – n_i^e;

5) оцінюється рівень якості або споживчого ефекту свого товару *К* і товару-конкурента – K_k за формулами:

$$K_k = \sum_{i=q}^{m} a_i \frac{n_i^k}{n_i^e}, \tag{3.32}$$

$$K_k = \sum_{i=q}^{m} a_i \frac{n_i^k}{n_i^e}, \tag{3.33}$$

де a_i – кількісна оцінка значущості і-го параметра якості; n_i, n^k_i – кількісна оцінка i-го параметра якості відповідно за своїм виробом і за виробом-конкурентом; m – кількість параметрів якості; i – номер параметра якості; n^e_i; – кількісна оцінка i-го параметра якості еталона – зразка товару з позиції покупців;

6) розраховується ціна споживання "свого" товару *Ц* та ціна споживання товару-конкурента – $Ц_к$ з урахуванням відпускної або роздрібної ціни та експлуатаційних витрат у період користування товаром. Розрахунок ціни споживання свого товару здійснюється з урахуванням собівартості товару, планованого прибутку, ПДВ та акцизів;

7) розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності свого товару I_k стосовно товару-конкурента за формулою:

$$I_k = K Ц_k / K_k Ц; \qquad (13.34)$$

8) якщо свій товар планується експортувати, то необхідно перевірити вибрані параметри якості на відповідність інтернаціональним чи національним стандартам передбачуваного імпортера. Якщо хоча б один з нормативних параметрів не відповідає встановленому стандарту, необхідно таку невідповідність усунути. При цьому кінцева формула для Ik^* набуде такого вигляду:

$$I_k^* = П_n{}^*{}_i K Ц_k / K_k Ц, \qquad (13.35)$$

де $Пn^*{}_i$ – добуток усіх $n^*{}_i$; $n^*{}_i$ – параметр невідповідність усунути. При цьому кінцева формула для I_k^* набуде таких якостей, врахованих у закордонному стандарті; $n^*{}_i = 0$ – невідповідність стандарту; $n^*i = 1$— відповідність стандарту.

Якщо хоча б один з параметрів дорівнює 0, то I_k^* не матиме змісту.

Вважається, що коли $I^*{}_k < 1$, то фірма пропонує на ринок явно неконкурентоспроможний товар і необхідно змінити його технічні й економічні характеристики. Більше за те, вважається, що перевищення цього значення на 10–20 % занадто мало, щоб бути упевненим в успіху на ринку. Однак якщо це перевищення становить 30–50 %, те вважається, що фірма займає на ринку досить стійке становище. Перевищення 50–70 % за конкурентоспроможністю свідчить про правильність обраного напрямку дій фірми на ринку, але необхідно нарощувати конкурентні переваги і думати про те, як їх зберегти. Вважається, що для гарантованого успіху нової продукції на ринку фірма повинна мати щодо неї інтегральний показник конкурентоспроможності $I^*{}_k > 1{,}4$.

Оцінка конкурентоспроможності в закордонних країнах

Становить інтерес розгляд деяких критеріїв оцінки конкурентоспроможності, якими користуються західні економісти.

Експерти паризької торгово-промислової палати до найважливіших критеріїв конкурентоспроможності зараховують: ступінь новизни товару, якість його виготовлення, наявність матеріальної бази для поширення інформації про товар, заходи щодо стимулювання збуту, включаючи рекламу, можливості пристосування товару до вимог конкретного ринку, фінансові умови, динамізм збуту і здатність швидко реагувати на успіхи ринку.

Англійські економісти розглядають конкурентоспроможність за ціновими показниками, порівняльною вартістю і порівняльною прибутковістю. За умови цінової конкурентоспроможності продукція вважається конкурентоспроможною, якщо її продажна ціна, дизайн і якість не поступаються аналогам, представленим на ринку.

Конкурентоспроможність за порівняльною вартістю розуміють як порівняльну вартість одиниці праці в обробній промисловості порівнюваних країн, обчислену в одній валюті.

Конкурентоспроможність за прибутковістю передбачає, що чим вищі прибутки має компанія від своїх експортних операцій, тим вищий рівень конкурентоспроможності її продукції, тобто показником є норма прибутку компанії.

При розробці зразків нової техніки західні економісти і маркетологи особливу увагу приділяють не так поліпшенню технічних параметрів виробу, хоча вони й важливі, як зниженню ціни споживання.

3.7. Урядові програми підвищення конкурентоспроможності

До кризи 2008 року державний сектор вітчизняної економіки нараховував 4 332 державні комерційні підприємства, 48 казенних, 175 господарських товариств зі стовідсотковою часткою держави у статутному капіталі. До 185 господарських товариств з державною часткою у статутному капіталі від 50 до 100 відсотків входить 30 національних холдингових компаній. Ще в 611 господарських товариствах державі належать акції (частки, паї), розмір яких становить менше 50 відсотків статутного капіталу. У цьому переліку виокремлено 1 538 суб'єктів господарювання, які не підлягають приватизації, і 431 підприємство, що має стратегічне значення для економіки та безпеки держави.

За своїми розмірами державний сектор України – один з найбільших у Європі. Для порівняння: в Данії він складається з 11 компаній, у Швеції – 63, в Австрії – з одного холдингу, в Італії та Іспанії – з трьох, у Росії – з 8 500 державних унітарних підприємств і 3 700 акціонерних товариств з часткою держави. Підприємства державного сектору України і Росії є найменш економічно ефективними. Проте попри низку нормативно-правових актів у сфері управління державними підприємствами в Україні радикального підвищення віддачі державного сектору економіки не відбулося.

Так, у 2006 році за показниками чистого прибутку, середньооблікової кількості працівників, середньозалишкової вартості основних засобів і нематеріальних активів державний сектор України демонстрував менш ефективне використання виробничого потенціалу порівняно з підприємствами інших форм власності. Незважаючи на переважну кількість прибуткових суб'єктів господарювання, також знизилася загальна прибутковість державного сектору: з 5472 млн грн у 2005 р. до 5148,9 млн грн. у 2006-му. Слід зазначити, що кращі результати забезпечили підприємства – суб'єкти природних монополій, плановий прибуток яких становить понад 50 млн грн. Серед них – "Укренерго", "Енергоатом", "Укрпошта", "Укртелеком", "Морський торговельний порт "Південний", "Одеський морський торговельний порт", "Маріупольський морський торговельний порт", "Нафтогаз України", "Запорізький титано-магнієвий комбінат".

Законодавством визначено суб'єкти управління об'єктами державної власності. Загалом їх майже 95. Це, зокрема, Кабінет Міністрів, різні міністерства, Фонд державного майна, господарські структури, а також уповноважені особи щодо корпоративних прав держави. Законом про управління об'єктами державної власності, нормативно-правовими актами уряду державні підприємства перебувають у полі відповідальності галузевих органів виконавчої влади. В такій діяльності існують певні особливості. Так, державними підприємствами управляють галузеві міністерства, які поєднують у своїй роботі як господарську функцію, так і здійснення відповідної державної політики. Окремі органи виконавчої влади працюють майже в автономному режимі, демонструючи тим самим, що в державі практично немає цілісного процесу управління та контролю в цій сфері.

Загострює ситуацію наявність тих державних підприємств, які не відповідають управлінським можливостям органів виконавчої вла-

ди. Тут зазвичай всі важелі впливу перебувають у руках одного керівника. При цьому його взаємовідносини з державою в особі органу виконавчої влади регулюються трудовим законодавством. Не секрет також, що рівень кваліфікації державних менеджерів недостатній.

Наслідком є безконтрольне і безкарне маніпулювання фінансовими потоками та привласнення менеджментом прибутків підприємств, заснованих на державній власності. Слід зазначити, що переважна більшість таких суб'єктів господарювання – 849 з 971 – перебуває у віданні Фонду державного майна. За законодавчо визначеним порядком управління корпоративними правами держави відбувається через призначення державних службовців у керівні органи товариств або шляхом передачі корпоративних прав в управління уповноваженим особам.

Як показує практика, такий механізм не сприяє зацікавленості держслужбовців у виконанні представницьких функцій, оскільки вони є "зайвим навантаженням" до їх посадових обов'язків і належним чином не винагороджуються. А щодо кількості уповноважених осіб, то на сьогодні така схема діє лише на двох об'єктах. Тож не дивно, що 257 господарських товариств із часткою держави у статутному капіталі перебувають на тій чи іншій стадії банкрутства. Зважаючи на це, у Програмі діяльності Кабінету Міністрів "Український прорив: для людей, а не політиків" передбачено реформування Фонду державного майна, зокрема йдеться про перегляд його функцій та повноважень. Але й досі не визначено стратегії такої реформи. Фонд державного майна доцільно позбавити спеціального статусу, визнати його органом виконавчої влади, який підпорядкований та підконтрольний уряду і підзвітний Верховній Раді.

В Україні нині працюють 30 національних акціонерних та холдингових компаній. Частка держави у статутному капіталі НАК і ДАХК становить 20,7 млрд грн, або 60,6 % загальної частки держави у статутних капіталах господарських товариств (34,14 млрд грн).

Державні національні (акціонерні) компанії були утворені відповідними рішеннями уряду України з невизначеною конкретно метою до набрання чинності Закону "Про холдингові компанії в Україні". Нечітким є також термін "господарські структури", законодавчо невизначене поняття "господарське товариство", не визначений правовий статус майна, яке їм передано. Така практика призвела до того, що державні акціонерні компанії не відповідають вимогам законо-

давства як щодо структури, та і діяльності і не мають уніфікованого правового та майнового статусу.

Крім того, недостатньо регламентованим є порядок управління корпоративними правами держави у статутних капіталах господарських структур, не встановлено однозначного та прозорого механізму контролю за їх діяльністю з боку засновника – держави, зокрема щодо реалізації зазначених функцій урядом, а також контролю за діяльністю господарських структур з боку органів виконавчої влади.

Наразі можна стверджувати, що в Україні досі існує децентралізована модель управління, характерна для країн Європи 70-х років минулого століття, головний недолік якої – труднощі у відокремленні функції власності від регулятивної ролі держави. Така модель відіграла свою роль, коли треба було проводити активнішу промислову політику, але з переходом до системної економічної політики та ринкової лібералізації її переваги втратили актуальність.

Водночас у європейських країнах набули паралельного розвитку дві моделі управління: **дуальна**, яка передбачає, що повноваження з управління здійснює галузеве відомство під патронатом головного міністерства, переважно фінансів чи економіки, та **централізована**, за якою повноваження з управління здійснює лише одне з головних міністерств, переважно фінансів або промисловості.

Останнім часом найпоширенішою в світі стає саме централізована модель управління, а найкращим методом контролю за управлінням корпоративними правами держави визнано централізацію такої функції в межах однієї установи та чіткий розподіл повноважень між галузевими та спеціалізованими органами.

Нині в Україні як у державі з перехідною економікою, де функціонує понад 5 000 суб'єктів господарювання державного сектора економіки, досить складно сконцентрувати управління в одному органі. В сучасних умовах доцільно скористатися дуальною моделлю управління. Однак до такого переходу слід вдаватися поступово, попередньо визначивши центральні органи виконавчої влади, які здійснюватимуть функції "загального" міністерства. Зокрема доцільно надати Міністерству економіки повноваження щодо методологічного забезпечення управління об'єктами державної власності, контролю та оцінки ефективності здійснення органами виконавчої влади функції з управління. Щодо Фонду державного майна, то в ході реформування доцільно залишити цьому органу виконавчої влади функції продажу, реєстрації, оцінки об'єктів державної власності. Слід також пе-

реглянути статутні документи державних (національних) акціонерних та холдингових компаній з метою приведення їх до вимог чинного законодавства.

Доцільно також запровадити конкурсний відбір керівників державних суб'єктів господарювання та їх персональну відповідальність за неефективне управління об'єктами державної власності.

Урядові програми побудови конкурентоспроможної економіки

На початку 2008 р. урядом України було схвалено низку документів річного циклу, розробником яких є Мінекономіки. Це дало змогу Кабміну увійти в 2008 р. з чіткою програмою дій. Відповідно до визначених пріоритетів уряду, міністерств та центральних органів виконавчої влади було затверджено план заходів, спрямованих на їх реалізацію.

Схвалено:

- пріоритети діяльності міністерств на 2008 р. (розпорядження від 22.02.2008 № 366);
- план заходів, спрямованих на реалізацію пріоритетів діяльності Кабміну (розпорядження від 27.02.2008 № 383);
- пріоритети центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується урядом (розпорядження від 05.03.2008 № 423);
- відповідні реалізаційні заходи (розпорядження від 02.042008 № 569).

Визначивши стратегічні пріоритети та конкретні завдання на 2008 р., уряд України перейшов до втілення ініціатив та заходів, передбачених Програмою діяльності уряду "Український прорив: для людей, а не політиків" і потрібних для здійснення реформ в основних галузях економіки та підтримки високих темпів розвитку економіки.

Робота спрямовувалася за такими напрямками:

- Перепрофілювання бюджетних видатків на користь інвестиційної підтримки галузей, які найбільше потребують державної підтримки. Порівняно з 2007 р. інвестиційні видатки збільшилися на 10,7 млрд грн. Видатки на агропромисловий комплекс збільшено на 39,6% (до 13,1 млрд грн), на вугільну галузь – на 24,5% (до 7,1 млрд грн), на житлово-комунальне господарство – у 3,3 разу (до 3,69 млрд грн), на розвиток та будівництво автомобільних доріг – в 1,6 разу (до 11,4 млрд грн).

- Збільшення реальних доходів населення. У цілому соціальні видатки за зведеним бюджетом збільшено на 57 %, або на 16,5 млрд грн. Підвищено рівень мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму, прийнято рішення про запровадження III етапу Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці. Збільшено виплати на дітей: при народженні першої дитини – 12,24 тис. грн, другої – 25 тис. грн, третьої та наступних – 50 тис. грн. У 2–3 рази збільшилися розміри стипендій студентам.
- Поліпшення ділового клімату в країні. Збільшено на 18,5 % (до 32 млн грн) бюджетні видатки для часткового відшкодування відсоткових ставок за кредитами, залученими суб'єктами малого та середнього бізнесу на реалізацію інвестиційних проектів. Затверджено переліки господарських товариств, що підлягають першочерговому продажу в 2008 р. При Кабміні утворено Раду інвесторів та Раду підприємців. Створюються мобільні групи, які займатимуться питаннями фондового ринку, валютного регулювання, макроекономіки, аграрного ринку тощо. Запроваджено механізм співпраці уряду і громадськості через мережу Інтернет (урядові банери щодо пропозицій з подолання корупції та поліпшення інвестиційного клімату). Також урядом розроблено та передано до парламенту два важливих базових законопроекти "Про концесію" і "Про державне приватне партнерство". Це насамперед стане основою для залучення потужних інвестицій для Євро-2012, яке для України є одним із пріоритетів. З метою поліпшення інвестиційного клімату розроблено законопроекти "Про внесення змін до Закону України "Про режим іноземного інвестування"; "Про загальні засади розвитку державно-приватного партнерства в Україні", "Про індустріальні (промислові) парки", щодо запровадження нових моделей залучення інвестицій, у тому числі іноземних, у виробничу та іншу господарську діяльність; "Про спеціальні (вільні) економічні зони" щодо оптимізації умов діяльності спеціальних (вільних) економічних зон в Україні, приведення їх у відповідність до вимог СОТ, положень Міжнародної конвенції про спрощення і гармонізацію митних процедур (м. Кіото, 1999 р.).
- Зміцнення енергетичної безпеки держави. Здійснено комплекс заходів щодо зміцнення фінансового стану НАК "Нафтогаз",

було повністю погашено борги за газ перед ЗАТ "УкрГазЕнерго", досягнуто домовленості з російською стороною про постачання в Україну 55 млрд метрів кубічних газу в 2008 р. за незмінною ціною (179 дол. США за тисячу кубометрів) на кордоні з Російською Федерацією та перехід на прямі контракти НАК "Нафтогаз" з ВАТ "Газпром".

- Вступ України до СОТ.
- Здійснення податкової реформи. З метою реформування чинної податкової системи розробляється проект стратегії реформування податкової системи та проект Податкового кодексу, які спрямовані на створення єдиного правового поля для діяльності суб'єктів господарювання та умов для адаптації елементів податкового законодавства України до законодавства ЄС, розширення прав місцевих органів влади у сфері додаткового стимулювання інвестиційної та інноваційної діяльності шляхом диференціації ставок місцевих податків і зборів тощо.

Програмою діяльності Кабінету Міністрів "Український прорив: для людей, а не політиків" визначено такі пріоритети:

- гармонійний розвиток людини на основі формування громадянського суспільства, забезпечення культурно-духовних потреб людини, якісної освіти та науки, сучасної медицини, безпечного довкілля, реалізація права на працю та гарантія соціального захисту, підвищення добробуту населення;
- запровадження нової моделі управління, спрямованої на підвищення якості інституцій на основі формування в Україні ефективної політичної системи; мінімізація втручання держави в суспільні процеси; істотне посилення контролю громадськості за діяльністю органів державної влади;
- створення сприятливого макроекономічного та бізнес-середовища як реальних передумов впровадження інвестиційно-інноваційної моделі розвитку;
- інтеграція України в європейську та світову економічні системи.

Надзвичайно важливим завданням уряду є розробка довгострокової стратегії розвитку країни з урахуванням поглибленого аналізу впливу глобальних процесів на всі галузі економіки та соціальну сферу країни. Мінекономіки, відповідно до доручення прем'єр-міністра, вже розпочало зазначену роботу. До неї планується залучити не лише науковців, а й усіх не байдужих до долі України людей.

Динамічне розгортання процесів глобалізації вимагає оцінки тенденцій розвитку в довгостроковій перспективі, що потребує об'єктивної оцінки місця України у світовій господарській системі та достойної відповіді на системні виклики. Так, йдеться про посилення світової конкуренції, негативний вплив екологічного фактора на розвиток світу та окремих країн, старіння населення в країнах із сильною економікою, що стимулює як міграційні процеси, так і етнокультурні зміни, постійне стрімке нарощування технологічних змін, що стане основою для формування нової технологічної бази економічної системи.

З початку XXI ст. українська економіка демонструє прискорений розвиток. Нова ідеологія партнерства уряду і бізнесу, проголошена і закріплена в програмі діяльності Кабміну, сприйнята діловими колами країни, що безпосередньо позначилося на економічному розвитку.

З початку 2008 року спостерігалася стала тенденція прискорення зростання на противагу минулорічному уповільненню. Вже за підсумками січня – квітня реальний приріст ВВП становив 6,2 відсотка, а обсягів промислового виробництва – 8. Найвищі темпи збільшення ВВП демонстрували переробна промисловість (9,4 відсотка на січень – квітень 2007 р.), торгівля (15,3), транспорт та зв'язок (8,2).

Здобутки промисловості в основному визначаються збільшенням обсягів виробництва у машинобудуванні (на 32,9 відсотка), що свідчить про розвиток функціонально нової структури промислового виробництва та якісні зміни в ній – рух у бік більш наукоємної, інвестиційно спрямованої продукції.

Україна впевнено посилює ринкову складову в аграрному виробництві, зменшуючи роль натурального господарства. Більш ефективні (порівняно з домогосподарствами) сільськогосподарські підприємства збільшили обсяги виробництва за січень – квітень (порівняно з відповідним періодом 2007 р.) на 6,9 відсотка.

Впевненість національних товаровиробників у незворотності ринкових трансформацій та проведенні прозорої економічної політики уряду стимулює подальше збільшення інвестицій. За I квартал 2008 року незважаючи на високу порівняльну базу 2007 року, реальний приріст інвестицій в основний капітал становив 10,4 відсотка, при цьому в сільському господарстві – 15,4, що дає надію на поступову модернізацію аграрного виробництва. Позитивним фактом є приплив інвестицій. За I квартал 2008 р. реальний приріст інвестицій в основний капітал становив 10,4%, при цьому в сільському господарстві –

15,4 %, що сприяє модернізації аграрного виробництва. Позитивним фактом є приплив інвестицій у соціальну сферу, зокрема в галузь охорони здоров'я – плюс 29,5 відсотка, освіту – 6,8.

Активізація інвестиційної діяльності з боку іноземних інвесторів свідчить про довіру з боку світового бізнесу до політики уряду та стратегії здійснюваних реформ. Чистий приріст сукупного обсягу іноземного капіталу в економіку України (з урахуванням його переоцінки, втрат, курсової різниці тощо) за I квартал 2008 р. становив майже 3,4 млрд дол. США, що майже учетверо більше приросту за відповідний період 2007 року.

Високі темпи росту економіки сприяли наповненню бюджету (номінальні доходи держбюджету в січні – березні 2008 р. порівняно з відповідним періодом 2007 р. збільшилися на 39,3 відсотка), що дало змогу повністю виконати підвищені соціальні зобов'язання держави.

В умовах, коли у світі загалом та в Україні відбувається підвищення цін на продовольство, уряд не лише нівелює інфляційний тиск, а й підтримує позитивну динаміку збільшення доходів найбідніших верств населення.

Концепція проекту Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2017 року

Визначення проблеми, на розв'язання якої спрямована Програма

Промисловість є однією з провідних галузей економіки, яка здатна забезпечити збільшення національного багатства та продуктивного капіталу і розширене відтворення валового внутрішнього продукту, сприяти економічному та соціальному розвитку суспільства. Державна політика спрямована на створення передумов для досягнення промисловістю якісно нового рівня розвитку, посилення промислового потенціалу держави, підвищення його конкурентоспроможності.

Виконання Державної програми розвитку промисловості на 2003–2011 роки, схваленої постановою Кабінету Міністрів України від 28 липня 2003 р. № 1174 (Офіційний вісник України, 2003 р., № 31, ст. 1628), забезпечує досягнення певних позитивних зрушень. Втім, галузь характеризується технологічною відсталістю та низькою інноваційною активністю суб'єктів господарювання, застарілою структурою обробної промисловості, посиленням технологічної залежності від інших країн світу.

Комплексною проблемою є низькі темпи підвищення конкурентоспроможності промисловості, ефективності виробництва та інноваційного розвитку. Недостатня конкурентоспроможність промисловості визнана однією з основних загроз національній безпеці.

Україна забезпечується промисловими товарами власного виробництва лише на 60–65 відсотків, інноваційною продукцією – на 25–30 відсотків, а показники ефективності промислової діяльності значно нижчі за рівень розвинених країн Європи, зокрема продуктивність праці – в 7–10 разів, споживання матеріальних та енергетичних ресурсів – у 2–3 рази.

Аналіз причин виникнення проблеми та обґрунтування необхідності її розв'язання програмним методом

Основними причинами виникнення проблеми є:

- системна невідповідність інституціональної будови промислового комплексу вимогам постіндустріального устрою;
- недостатня ефективність діяльності промислового комплексу та механізму управління ним;

- невідповідність макроекономічної ситуації інноваційному розвитку промисловості;
- застарілий організаційний устрій промисловості;
- неефективна галузева структура промислового виробництва – дві третини загального обсягу промислової продукції становлять сировина, матеріали та енергетичні ресурси;
- зношеність основних фондів;
- дефіцит освічених робітничих кадрів;
- незавершеність процесів реструктуризації підприємств та зміни форми їх власності;
- недосконалість механізму нормативно-правового забезпечення розвитку промисловості.

Вступ України до СОТ призвів до обмежень у застосуванні усталеного механізму підтримки окремих галузей економіки, захисту вітчизняних товаровиробників шляхом регулювання митно-тарифних бар'єрів, а також розширив доступ іноземних інвесторів до участі у державних тендерах.

Україна обмежила до критичних розмірів частку високотехнологічних виробництв, що зменшило попит на власні науково-дослідні та прикладні розробки і стримало розвиток трансферу технологій.

Недосконалість інвестиційно-кредитної системи спричиняє відплив власного капіталу та зменшення фінансових ресурсів, що негативно позначається на інноваційній активності суб'єктів господарювання.

Діяльність промислових підприємств ускладнює незбалансованість з їх потребами системи стандартизації і сертифікації продукції, нерозвиненість інфраструктури інноваційної сфери.

Комплексне розв'язання проблеми можливе шляхом коригування завдань промислового комплексу, визначених Державною програмою розвитку промисловості на 2003–2011 роки, які стали значно складнішими і масштабнішими, що зумовлює необхідність підготовки, прийняття і виконання Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2017 року (далі – Програма).

Метою Програми є активізація інноваційно-інвестиційної діяльності промисловості з позитивним впливом на її структуру, забезпечення ринку конкурентоспроможними промисловими товарами та прискорення інтеграції промислового комплексу у світове виробництво.

Визначення оптимального варіанта розв'язання проблеми на основі порівняльного аналізу можливих варіантів

Можливі три варіанти розв'язання проблеми. Перший варіант передбачає застосування як ринкового механізму, так і державного впливу у процесі виконання Державної програми розвитку промисловості на 2003–2011 роки. Такий підхід прискорює трансформаційні процеси в окремих галузях промисловості.

Другий варіант передбачає поглиблення лібералізації економічних відносин, що може сприяти трансформаційним процесам і забезпечити розвиток промисловості шляхом поступової еволюції, однак він не передбачає ефективного використання наявних складових потенціалу інноваційного розвитку і не дає змоги досягти позитивних результатів у короткі строки.

Третій оптимальний варіант розв'язання проблеми полягає у системній реалізації державної промислової політики, використанні ресурсів держави, регіонів і приватного бізнесу з метою інноваційно-інвестиційного розвитку промисловості, що дасть можливість значно підвищити ефективність державного управління та використати переваги, які виникають під час реалізації гнучкої бюджетної, податкової та фінансово-кредитної політики.

Шляхи і способи розв'язання проблеми, строк виконання Програми

Основну увагу доцільно зосередити на структурно-інноваційному удосконаленні виробництва та механізму державного управління промисловим комплексом, посиленні соціальної спрямованості промислової політики, визначенні пріоритетів розвитку окремих галузей промисловості.

Структурно-інноваційне удосконалення виробництва повинно здійснюватися шляхом:

- реалізації конкурентних переваг окремих виробництв, продукція яких користується стійким попитом, застосування міжнародних стандартів якості та ефективного використання економічних переваг у зв'язку з вступом України до СОТ;
- накопичення та подальшого використання у виробництві науково-технологічного, ресурсного та інтелектуального потенціалу;
- запровадження ресурсо- та природозберігаючих технологій;

- освоєння технологій водневої енергетики, виробництва моторного палива з рослинної сировини (соя, ріпак), введення в експлуатацію відновлюваних джерел енергії.

Удосконалення механізму державного управління промисловим комплексом має забезпечується шляхом:

- надання державної підтримки та запровадження ефективних заходів щодо захисту інтересів вітчизняних виробників від недобросовісної конкуренції;
- усунення суперечностей між процесом концентрації промислового виробництва і заходами антимонопольного регулювання;
- розроблення нормативно-правових актів з питань створення та впровадження моделі кластерної організації промисловості.

З метою посилення соціальної спрямованості промислової політики необхідно здійснити заходи, спрямовані на удосконалення системи оплати праці, професійного навчання та соціального захисту й удосконалення кадрової політики.

Вирішального значення набуває розвиток галузей промисловості, які забезпечують конкурентні переваги на світовому ринку та поступове прискорення темпів зростання в суміжних галузях.

Активізація процесів модернізації обладнання в промисловості, підвищення попиту на машинобудівну продукцію

З високими технічними характеристиками на внутрішньо¬му ринку та посилення конкуренції на світовому ринку машинобудівної продукції визначено такі головні стратегічні напрями розвитку машинобудування, як збільшення випуску наукоємної конкурентоспроможної продукції на базі застосування технологій і обладнання, із застосуванням яких значно підвищиться ефективність виробництва, створення замкнених технологічних циклів та зміцнення міжгалузевої кооперації.

До пріоритетних галузей і виробництв, які мають визначати підвищення рівня наукоємності і технологічності машинобудування, належать:

- авіаційна та ракетно-космічна техніка;
- суднобудування;
- автомобілебудування;
- сільськогосподарське машинобудування;
- створення технічних засобів для впровадження ресурсо- та енергозберігаючих технологій;
- розроблення машин і устаткування для впровадження еко-

логічно чистих технологій збирання, транспортування, переробки та утилізації відходів, у тому числі побутових, систем контролю стану і захисту навколишнього природного середовища;

- виготовлення технологічного обладнання для модернізації базових галузей промисловості – енергоблоків теплових електростанцій, котельного та когенераційного обладнання, теплових насосів, котлів та двигунів, що працюють на біопаливі, шахтного устаткування, ресурсо- та енергозбереження, екологізації, автоматизації та підвищення ефективності виробництв металургійної і хімічної промисловості.

Особливу увагу слід приділяти розвитку виробництва складної побутової техніки тривалого користування, застосування якої сприятиме підвищенню ефективності ведення домашнього господарства, послабленню залежності українського споживача від її імпорту, підвищенню рівня конкурентоспроможності такої техніки на вітчизняному та світовому ринку.

Галузь приладобудування повинна орієнтуватися на максимальне задоволення потреби економіки в сучасних приладах контролю, вимірювання і регулювання, які широко застосовуються в процесі технічного переоснащення систем зв'язку і транспорту; управління обладнанням, технологічними процесами, роботизованими комплексами; впровадження енергозберігаючих технологій; створення джерел світла на основі нових матеріалів; вдосконалення керуючих систем авіаційної, корабельної, військової, електроніки, навігаційних систем різного призначення.

Пріоритетом розвитку приладобудування є вітчизняне виробництво діагностичних систем і медичної апаратури для оснащення закладів охорони здоров'я, виробництво складної побутової техніки різного призначення.

Передбачається також забезпечити відродження виробництва елементної бази і комплектувальних виробів, створення науково-виробничих комплексів з реалізації галузеутворюючих технологій мікроелектроніки та доведення їх структурного складу до рівня замкнених макротехнологій.

Розвиток оборонно-промислового комплексу забезпечуватиметься з прийняттям відповідних нормативно-правових актів з питань розроблення і освоєння виробництва сучасних видів озброєння і військової техніки, створенням на базі науково-дослідних інститутів,

конструкторських бюро та підприємств, зокрема шляхом їх реструктуризації, ефективних науково-виробничих комплексів.

Одним з найпотужніших секторів промисловості є гірничо-металургійний комплекс, стратегія розвитку якого полягає у задоволенні попиту на продукцію на внутрішньому ринку, збереженні позицій на світовому ринку, модернізації виробничого потенціалу із застосуванням енергозберігаючих та екологічно безпечних технологій.

Зазначеної мети в рамках виконання Програми передбачається досягти шляхом:

- диверсифікації виробництва та оптимізації його структури в результаті збільшення номенклатури нових сортаментів, зокрема електроплавильного виробництва сталі, виробництва спеціальних сталей і сплавів, титанових сплавів та прокату, алюмінієвої фольги, створення нових видів цирконієвої продукції, наприклад, для енергоустановок з прямим перетворенням енергії палива в електричну, збільшення обсягів випуску прокату і труб з антикорозійним покриттям, каліброваного прокату, гнутих профілів;
- використання більш ефективних схем розробки природних запасів мінеральної сировини за технологією внутрішнього відвалоутворювання;
- поступового переходу до розробки вторинних запасів із застосуванням найкращих доступних зарубіжних та вітчизняних технологій вторинного використання сировини і рекультивації місць їх складування;
- реалізації державної політики протекціонізму у сфері зовнішньоекономічної діяльності, підтримки вітчизняного товаровиробника в умовах вступу України до СОТ.

Однією з пріоритетних галузей вітчизняної промисловості є хімічна та нафтохімічна промисловість, основними напрямами розвитку якої є:

- збільшення частки наукоємних і високотехнологічних хімічних виробництв, зокрема виробництва гумових та пластмасових виробів, хіміко-фармацевтичної промисловості;
- оптимізація потужностей з виробництва базових видів хімічної продукції з урахуванням попиту на внутрішньому і світовому ринку;
- зниження ресурсо- та енергоємності виробництва з використанням у технологічних процесах альтернативних і біовідновлюва-

них джерел енергії та сировини (біоетанолу, синтез-газу, хімічних продуктів коксування, продуктів поглибленої переробки нафти);
- приведення системи технічного регулювання у відповідність до міжнародних стандартів стосовно якості продукції, екологічних вимог до продукції та технологічного процесу її виробництва, охорони праці, техніки безпеки.

Пріоритетом розвитку легкої промисловості є значне збільшення обсягів виробництва з орієнтацією на українського споживача, якого передбачається досягти шляхом ефективного використання сировинної бази і посилення захисту вітчизняного виробника в умовах вступу України до СОТ через такі заходи:
- проведення реконструкції та технічного переоснащення підприємств із створенням умов для вертикальної інтеграції виробництва, зокрема із залученням іноземних інвестицій і технологій;
- оптимізації структури великих і малих підприємств з метою підвищення рівня конкурентоспроможності та гнучкості виробництва;
- запровадження поглибленої переробки льону, шкірсировини та поступової відмови від застосування давальницьких схем сировинного забезпечення виробництва;
- створення системи захисту внутрішнього ринку, зокрема від контрабандного ввезення товарів і тіньового виробництва.

Пріоритетами перспективного розвитку деревообробної та меблевої промисловості є випереджальний розвиток виробництва сучасних конструкційних матеріалів та готових виробів і вдосконалення структури експорту та імпорту, для чого передбачається забезпечити:
- широке застосування ресурсозберігаючих технологій;
- впровадження сучасних технологій виробництва нових матеріалів для меблевої промисловості, автоматизованих малотоннажних гнучких ліній з виробництва меблів;
- використання якісної сировини, яка має сертифікат про походження лісоматеріалів;
- перехід до застосування технологічних процесів глибокої переробки деревини;
- встановлення заборони на експорт круглого лісу та заготовок;
- запобігання незаконній вирубці лісу.

Для реалізації пріоритетів стратегії розвитку промисловості, зо-

крема організації систем управління промисловими підприємствами, систем автоматизованого проектування, інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень передбачається створення суб'єктів господарювання з розроблення програмних продуктів, впровадження інформаційно-технологічного консалтингу та виробництва інформаційних засобів і технологій.

Очікувані результати виконання Програми, визначення її ефективності

Виконання Програми забезпечить досягнення якісно нового рівня розвитку промисловості. Передбачається збільшити у 3 рази обсяги промислового виробництва та удосконалити його галузеву структуру. Збільшення частки продукції галузей інноваційно-інвестиційного сектору, передусім машинобудування, прогнозується до 21 % у 2012 р. і до 32 % у 2017 р.; сектору споживчих товарів відповідно до 24 і до 31 % (2005 р. – 21,2 %). При цьому частка продукції енергосировинного сектору буде знижена до 52 % у 2012 р. і до 37 % – у 2017 р. (2005 р. – 65,5 %).

Передбачається підвищення рівня інноваційності промислового виробництва. Частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції збільшиться до 15–20 % у 2012 році і до 30–35 % у 2017 р. (2005 р. – 6,5 %), що дасть можливість значно підвищити рівень задоволення зростаючих потреб економіки в сучасних видах промислової продукції шляхом реалізації стратегії інноваційного прориву.

У результаті проведення активної цілеспрямованої політики енергозбереження очікується зниження енергоємності промислового виробництва до 2012 р. в 1,7 разу, до 2017 р. – в 2,4 разу, що наближається до відповідного і показника розвинених європейських країн.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Закон* України “Про власність” // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 20. – С. 249.
2. *Закон* України “Про підприємництво”: Затв. постановою ВРУ № 785-12 від 26.06.90 (із змінами № 2788-III від 15.11.2001).
3. *Закон* України “Про господарські товариства”: Затв. постановою ВРУ № 1577-12 від 19.09.91 (із змінами № 2409-III від 17.05.2001) // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 31. – Ст. 146.
4. *Закон* України “Про підприємства в Україні”: Затв. постановою ВРУ № 888–12 від 27.03.91 (із змінами № 2470-III від 29.05.2001) // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 32. – Ст. 172.
5. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
6. *Балабанов И. Т.* Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? – М.: Финансы и статистика, 1994. – 428 с.
7. *Бирман Л.* Экономика фирмы: Учеб. пособие. – М.: Моск. ун-т бизнеса и управления, 2001. – 104 с.
8. *Бланк И. А.* Финансовый менеджмент. – К.: Ника-Центр Эльга, 2001. – 528 с.
9. *Василенко В. А.* Стратегический антикризисный менеджмент и основы устойчивости фирмы // Культура народів Причорномор’я. – 2001.— № 16.— С. 165–171.
10. *Василенко В. А., Мельник И. Е.* Операционное и ситуационное управление в системе менеджмента: Учеб. пособие. – М.: МГИУ, 2001. – 532 с.
11. *Василенко В. А., Мельник И. Е.* Стратегии и инновации в системе менеджмента: Учеб. пособие. – М.: МГИУ, 2001. – 418 с.
12. *Василенко В. А., Мельник І. Е.* Ситуационное и операционное управление в системе менеджмента: Учеб. пособие. – М.: МГИУ, 2002. – 345 с.
13. *Василенко В. О.* Теорія та практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420 с.

14. *Василенко В. О., Ткаченко Т. І.* Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2002. – 356 с.
15. *Василенко В. О., Шостка В. І.* Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 385 с.
16. *Виханский О. С., Наумов Л. И.* Менеджмент. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 1996. – 248 с.
17. *Вітлінський В. В., Наконечний С. І.* Ризик у менеджменті. – К.: Борисфен – М., 1996. – 326 с.
18. *Волков О.* Экономика предприятия: Курс лекций. – М.: Инфра-М, 2001. – 280 с.
19. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 1995. – 408 с.
20. *Глущенко В. В., Захарова Е. В., Тихомиров Ю. В.* Теория управления: Учебный курс. – М.: ВЕСТНИК, 1997. – 332 с.
21. *Дідик Л. М.* Рейтингова оцінка підприємств // Фінанси України. – 1999. – № 5. – С. 30.
22. *Дмитренко Г. А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1998. – С. 228.
23. *Доблаев В. Л.* Теория организаций. – М.: Институт молодежи, 1995.— 174 с.
24. *Економіка* виробничого підприємства: Навч. посіб. – К.: Знання, 2001. – 405 с.
25. *Економічна* теорія: Макро- і мікроекономіка / За ред. З. Г. Ватаманюка. – К.: Альтернативи, 2001. – 606 с.
26. *Жмалев В. Г., Шимановська Л. М.* Основи менеджменту і управлінської діяльності. — К.: Україна, 2000. — 454 с.
27. *Завлин П. Н., Васильев А. В.* Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов (современные подходы). – СПб.: Наука, 1995. – С. 78.
28. *Инвестирование,* финансирование, кредитование. Стратегия и тактика предприятия / Под ред. проф. Н. Н. Ушаковой. – К.: КГТЭУ, 1997.— 191 с.
29. *Кобиляцький Л. С.* Управління проектами: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2002.
30. *Колпаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – 2-е изд. – К.: МАУП, 2004.
31. *Коробов М. Я.* Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. – К.: "Знання", КОО, 2000. – 378 с.

32. *Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж.* Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учеб. для вузов / Пер. с англ. под ред. Р. Б. Ноздревой. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 787 с.
33. *Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А.* Менеджмент для керівників. – К.: Знання, 1999. – 264 с.
34. *Лахтіонова Л. А.* Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. — 387 с.
35. *Люкшинов А. Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
36. *Менеджмент* организации: Учеб. пособие / Под ред. З. П. Румянцевой и Н. А. Саламатина. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 432 с.
37. *Методика* проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій: Затв. наказом агентства з питань запобігання банкрутству від 27 червня 1997 р. // Держ. інформ. бюл. про приватизацію. – 1997. – № 12.
38. *Никешин С. Н.* Внешняя среда экономических систем. – СПб.: Изд-во "Два-три", 1994. – 100 с.
39. *Поддєрьогін А. М.* Фінанси підприємств. – К.: КНЕУ, 2003. – С. 312.
40. *Покропивний С. Ф.* Економіка підприємства: Підручник — К.: КНЕУ, 2001. – 456 с.
41. *Примак Т.* Економіка підприємств: Навч. посіб. – К.: Знання, 2001. – 178 с.
42. *Савицкая Г. П.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: ООО "Новое знание", 2001. – 668 с.
43. *Слав'юк О. П.* Фінанси підприємств: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 456 с.
44. *Сладкевич В. П., Чернявський А. Д.* Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2007.
45. *Смирнов Э. А.* Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
46. *Теория* и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Г. В. Щёкин. – К.: МАУП, 1998.
47. *Ткаченко Н. М.* Формування і облік залученого капіталу // Регіональні перспективи: Науково-практ. журн. – Полтава, 2001. – № 2–3 (15–16). – С. 28–32.
48. *Форд* Генри. Моя жизнь, мои достижения: Пер. с англ. – К.: Грайлик, 1993.

49. *Чернявський А. Д.* Організаційне проектування: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2005.
50. *Чернявський А. Д.* Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2006.
51. *Широков Л. А.* Исследование систем управления. Т. 1. Структурное и информационное моделирование систем управления. – М.: МГИУ, 1999. – С. 123.
52. *Щёкин Г. В.* Практическая психология менеджмента: Науч.-практ. пособие. – К.: "Україна", 1994. – 345 с.
53. *Экономическая* стратегия фирмы / Под ред. проф. А. П. Градова. – 2-е изд. – СПб.: Спец. лит., 1999. – 589 с.
54. *Юданов А. Ю.* Конкуренция: теория и практика. – М.: Акалис, 1996. – 345 с.

У пропонованому посібнику подано теоретичний матеріал з основних тем курсу “Управління конкурентоспроможністю підприємства”, розглянуто методичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності організацій, а також теоретичні, організаційні та практичні проблеми.

Для студентів і викладачів економічних дисциплін вищих навчальних закладів.

Навчальне видання

Чернявський Анатолій Дмитрович
Філіппов Михайло Іванович

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Відповідальний редактор *М. В. Дроздецька*
Коректор *А. А. Тютюнник*
Комп’ютерне верстання *Т. М. Бойко*
Художнє оформлення *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 15.11.2011. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. 13,60 арк. Обл.-вид. арк. 10,79. Наклад 1000 прим.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»
03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб’єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.

Надруковано в друкарні ДП «Видавничий дім «Персонал»