

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

З ДИСЦИПЛІНИ

« Теорія конкурентних переваг »

Тема: Сутність конкуренції та конкурентних переваг.

Конкуренція: сутність і види. Еволюція поглядів на конкуренцію

Конкуренція: економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах. Основа конкурентних відносин — свобода вибору — реалізується у формі прагнення кожного одержувати для себе особисто грошовий дохід. Конкуренція означає наявність на ринку великої кількості незалежно діючих продавців і покупців.

Широке розсіювання економічної влади, що становить основу конкуренції, регулює використання цієї влади й обмежує можливості зловживання нею.

Чиста конкуренція виникає, коли численні продавці займаються продажем однорідного продукту, й на ринку немає продуктової диференціації.

Здійснена конкуренція — це чиста конкуренція + мобільність ресурсів усередині ринку й відсутність бар'єрів на вхід і вихід учасників.

Ефективна конкуренція — покупці й продавці оперують незалежно у вільній конкурентній системі.

У процесі конкурентної боротьби учасники переслідують однакові цілі - максимізація прибутку за рахунок завоювання споживачів. Однак способи й шляхи досягнення цієї загальної мети різні. Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше від інших домогся певних конкурентних переваг і захопив стійкий сегмент ринку. Але завоювання переваг — це тільки початок, набагато складніше втриматися на ринку, зберігаючи свої первісні позиції.

Теорія конкуренції була узагальнена Адамом Смітом у праці «Дослідження про природу й причину багатства народів» (1776).

Новизна теорії конкуренції А. Сміта полягає в тому, що він уперше:

- 1) сформулював поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни (при скороченні пропозиції) і знижує ціни (при надлишку пропозиції);
- 2) сформулював головний принцип конкуренції — принцип «невидимої руки», відповідно до якого «смикаючи» за ниточки маріонеток — підприємців, «рука» змушує їх діяти відповідно до якого-небудь «ідеального» плану розвитку економіки, безжалісно витіснити фірми, зайняті виробництвом непотрібної ринку продукції;
- 3) відпрацював теоретично дуже тонкий і гнучкий механізм конкуренції, що об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку, приводить до оптимального розподілу ресурсів між галузями. Тонкість механізму конкуренції полягає в тому, що при скороченні попиту на товар найбільші труднощі випробовують фірми, що випускають неякісну або занадто дорогую продукцію. Гнучкість механізму конкуренції проявляється в його миттєвій реакції на будь-які зміни обстановки в зовнішньому середовищі. Швидко адаптуються до середовища мобільні фірми;
- 4) визначив основні умови ефективної конкуренції, що включають наявність великої кількості продавців і покупців, що вичерпує інформацію, мобільність використовуваних ресурсів, неможливість кожного продавця впливати на зміну ринкової ціни товару (при збереженні його якості або якості сервісу);

5) розробив модель посилення й розвитку конкуренції, довів, що в умовах ринкових відносин можливо максимальне задоволення потреб споживачів і найкраще використання ресурсів у масштабі суспільства в цілому [37]. Певний внесок у розвиток теорії конкуренції Адама Сміта зробили Д. Рікардо, Д.С. Міль, Дж. Робінсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хейне, Ф.А. Хайек, Ф. Найт, К.Р. Макконелл, С.Л. Брю, М. Портер, Г.Л. Азоев, Ю.І. Коробів, Л.Г. Раменський, Д.Ю. Юданов та інші вчені.

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

«Конкуренція є прагнення якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ», — вважає сучасний американський економіст **П. Хайне**.

Ф. Найт визначає конкуренцію як ситуацію, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні.

К. Р. Макконелл і С. Л. Брю вважають, що конкуренція - це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його.

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

Нобелівський лауреат з економіки 1974 р., австрійський учений **Фрідріх А. фон Хайек** відзначає, що конкуренція — процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явними

Конкуренція веде до кращого використання здатностей і знань. Більша частина досягнутих людських благ отримана саме шляхом змагання, конкуренції.

Конкуренція потребує раціонального поведіння як умови перебування на ринку. Конкуренція стимулює раціональність.

Конкуренція не може функціонувати серед людей, позбавлених підприємницького духу. Конкуренція — особливий метод виховання розумів, великих винахідників і підприємців.

Прихильники традицій не повинні нав'язувати іншим свою ворожість до нововведень. Збиток терплять консерватори, що роблять опір новому.

Конкуренція — процес доведення правоти меншостей новаторів.

Конкуренція підсилює ефективність, змінює звички, закликає до більшої уважності, що зовсім даремно в безконкурентних умовах.

Конкурентів ми сприймаємо з роздратуванням, тому що вони заважають нам спокійно жити.

У своїй книзі «Міжнародна конкуренція» **М. Портер** відзначає, що конкуренція — динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти [29].

Г.Л. Азове під конкуренцією розуміє суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети [2].

А. Ю. Юданов стверджує, що ринкова конкуренція — боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку [43].

Разом з тим, А.Ю. Юданов вважає, що дотепер у світі відсутнє єдине поняття «конкуренція». Учені дотримуються однієї із трьох трактувань конкуренції: поведінкової, структурної, функціональної.

Поведінкове трактування конкуренції — боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб.

Структурне трактування конкуренції — аналіз структури ринку для визначення міри свободи продавця й покупця на ринку (форми ринку) і способу виходу з нього.

Функціональне трактування конкуренції — суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним.

Аналіз структури й змісту формулювань і трактувань поняття «конкуренція» дає підстави зробити такі висновки:

а) поняття «конкуренція», запропоновані різними авторами, не повною мірою відповідають вимогам системності й комплексності, тобто вони характеризують тільки один з безлічі аспектів конкуренції, установлених А. Смітом і самими авторами, кожний у своїй галузі дослідження;

б) різноманіття підходів до формулювання поняття: один автор під конкуренцією розуміє суперництво (боротьбу) фірм, тобто юридичних осіб, інші — суперництво фізичних осіб, треті — як наявність на ринку достатньої кількості продавців і покупців, четверті — ситуацію, п'яті — прагнення, шості — процес і т.д.;

в) наведені поняття не охоплюють конкуренцію серед будь-яких соціальних, виробничих і біологічних систем;

г) поняття не відображають конкуренцію як єдність статичної й динамічної суперництва, виживання систем у задалегідь заданих або невизначених умовах;

д) поняття не пов'язані із законодавством.

З урахуванням розглянутих зауважень пропонується таке визначення: **конкуренція процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами** для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах [36].

Конкуренція є рушійною силою розвитку суб'єктів і об'єктів управління, суспільства в цілому.

Як було доведено багатьма економістами, конкуренція є рушійною силою розвитку суспільства, головним інструментом економії ресурсів, підвищення якості товарів і рівня життя населення. Тому конкуренція — дуже складне поняття. Особливо

важливо вивчити механізм конкуренції в умовах російської економіки, що тільки починає освоювати цей механізм.

У промислово розвинутих країнах ефективність механізму конкуренції визначається не повнотою, глибиною або точністю терміна «конкуренція», а дією «невидимої руки» А. Сміта. Україна в силу відомих політичних причин у цьому плані залишається ще поки некерованою.

Тому важливо, на початковому етапі побудови механізму конкуренції й забезпечення конкурентоспроможності визначитися з термінами й поняттями. Ми прагнули дотримати принципів системності й комплексності формування терміна «конкуренція».

Конкуренція охоплює мікро-, мезо-, макро- і мегарівні економічної системи:

✓ *мікрорівень конкуренції (міжфірмова або внутрішньогалузева конкуренція)* – це конкуренція між підприємствами однієї галузі; її предметом є аналогічні товари та послуги, а результатом є формування середньої ціни виробництва у галузі в цілому;

✓ *мезорівень конкуренції (міжгалузева конкуренція)* – це конкуренція між підприємствами різних галузей; її предметом є невзаємозамінні товари та послуги, а результатом є встановлення середньої норми прибутку в економіці в цілому;

✓ *макро- та мегарівні конкуренції (міждержавна та міжрегіональна конкуренція)* охоплюють конкуренцію країн та регіональних угруповань як їх суперництво за створення кращих умов для бізнесу та підвищення якості життя їх населення, яке все більш набуває глобального масштабу.

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

Форми конкуренції, основні функції конкуренції.

Учені дотримуються однієї із трьох трактувань конкуренції: поведінкової, структурної, функціональної.

Поведінкове трактування конкуренції — боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб.

Структурне трактування конкуренції — аналіз структури ринку для визначення міри свободи продавця й покупця на ринку (форми ринку) і способу виходу з нього.

Функціональне трактування конкуренції — суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним.

Основні функції конкуренції цьому такі:

- регулювання. Взаємодією попиту та пропозиції через механізм цін ринок регулює економічну діяльність його суб'єктів;

- алокаційна, або функцію розміщення. Розміщення та розподіл ресурсів і вироблених благ між потребами, суб'єктами здійснюється за критерієм їх максимальної віддачі та ефективного використання виробничих можливостей;
- адаптаційна (стимулювання). Конкуренція стимулює та примушує агентів ринку до інновацій, пошуку і впровадження нововведень з метою задоволення попиту споживачів та забезпечення власного функціонування;
- контролювання. Конкуренція примушує суб'єктів ринку дотримуватись єдиних правил і норм конкурентної поведінки, в рамках яких забезпечується їх самостійність і активність.

Цінова конкуренція

Цінова конкуренція — це вид конкурентної боротьби за допомогою зміни цін на товари. Мета продавця — отримати максимальні надходження від реалізації свого товару. Грошова виручка залежить від обсягів виробництва і ціни за одиницю реалізованої товарної продукції. Нижча ніж у конкурентів ціна на продукцію приваблює покупців, вони збільшують обсяги купівель у конкретного продавця, в результаті цього зменшуються грошові надходження в інших продавців. Встановити нижчі, ніж у конкурентів, ціни можна за рахунок скорочення витрат на виробництво і реалізацію товару завдяки використанню досягнень науково-технічного прогресу, підвищенню продуктивності праці. Цінова конкуренція характеризується також ціновою дискримінацією на товари та послуги, що реалізуються. Цінова дискримінація — це практика встановлення різних цін на товари й послуги незалежно від різниці у витратах. Найчастіше використовується при наданні послуг (послуги адвокатів, лікарів, власників готелю тощо).

Нецінова конкуренція

За нецінової конкуренції продавці привертають увагу і гроші покупців, не змінюючи ціни. Спонування покупців придбати певний товар відбувається у такий спосіб. По-перше, продавець намагається забезпечити вищу якість свого товару, використовуючи технічні новинки. По-друге, фірма прагне створити сприятливі умови, пов'язані з продажем товару, наприклад, відкриваючи сервісні центри ремонту виробів, надаючи безплатні консультації щодо використання товару тощо. По-третє, продавець здійснює активну маркетингову діяльність, вивчає кон'юнктуру ринку, виявляє тенденції в попиті споживачів, щоб відповідним чином реагувати на них і тим самим випередити конкурентів. Усі маркетингові заходи розраховані на те, щоб привернути увагу покупців, надати їм відповідну інформацію про існування та споживчі властивості товару, спонукаючи цим споживача до купівля.

Недобросовісна конкуренція

Недобросовісна конкуренція — це діяльність суб'єктів ринку, спрямована на забезпечення домінуючого становища на ринку й одержання максимальної вигоди за допомогою обману споживачів і партнерів. Недобросовісна конкуренція має такі вияви:

- неправомірне використання товарного знака, фірмового найменування, марки товару, копіювання форми, упаковки, пряме відтворення товару іншої фірми;

- поширення неправдивих відомостей про товари інших підприємців;
- оволодіння, використання, розголошення комерційної таємниці, що завдає шкоди іншому підприємцеві;
- переманювання провідного персоналу фірм-конкурентів.

Не слід, звичайно, перебільшувати масштаби і можливості такої діяльності, але і не зважати на неї не можна. Тому ринковий механізм потребує певного коригування ззовні, що може здійснити лише держава.

У радянській економічній літературі розглядали такі два види конкуренції: внутрішньогалузеву і міжгалузеву.

Внутрішньогалузева конкуренція

Внутрішньогалузева конкуренція — це суперництво між окремими підприємцями і фірмами однієї галузі щодо одержання прибутку.

Приклад.

Три підприємства виробляють однаковий товар певної споживної вартості (мотоцикли) з різною індивідуальною цінністю виробництва товару 100, 90 і 80 гр. од., проте продаватимуть товар за ринковою ціною 90 гр. од. Тоді перше підприємство, в якого індивідуальна цінність товару перевищує ринкову, матиме необоротні витрати (збитки) з прибутку (-10 гр. од.). Друге підприємство одержуватиме прибуток, що закладений у виробництві цього товару. Третє підприємство переможе в конкурентній боротьбі завдяки вищій продуктивності праці, високій кваліфікації працівників, низьким витратам виробництва і нижчій індивідуальній цінності товару порівняно з його ринковою цінністю та одержить надприбуток 10 гр. од.

Перший підприємець стоїть перед вибором: або розоритися, або вжити рішучих заходів для поліпшення організації виробництва і збільшення продуктивності праці. Другий також не повинен забувати про підвищення продуктивності праці, щоб не опинитися в тій самій ситуації, що і перша група підприємців. Третій має підтримувати високий рівень продуктивності праці, щоб і одержувати надприбуток. Отже, внутрішньогалузева конкуренція змушує всіх суб'єктів виробництва постійно підвищувати продуктивність праці.

Мета внутрішньогалузевої конкуренції—отримання надприбутку, її механізм — підвищення продуктивності праці, зменшення витрат виробництва, зниження індивідуальної цінності товару. Результатом внутрішньогалузевої конкуренції є формування ринкової ціни товару.

Міжгалузєва конкуренція

Міжгалузєва конкуренція є специфічною формою конкуренції капіталів у боротьбі за їх прибутковіше застосування. Міжгалузєва конкуренція зумовлена зростанням потреб на окремі групи товарів, що випускаються в різних галузях. Капітали з інших галузей, згортаючи застарілі виробництва, переливаються в галузі, де прибутки вищі. Тобто видозмінюються пропорції між галузями і великими сферами економіки

У різних галузях відрізняються витрати виробництва, галузева цінність товару, галузєвий прибуток і норма прибутку на вкладений капітал (30 %, 20 %, 10 %). Насправді такі різні галузєві норми прибутку тривалий час зберігатися не можуть,

почнеться переливання капіталів із галузей з низькою нормою прибутку в галузі з високою. Так, з третьої галузі почнеться переливання капіталу в першу галузь. У результаті цього в першу галузь увіллється новий капітал, зростуть виробництво і пропозиція товару, його ціна стане нижчою за альтернативну вартість (наприклад, зменшиться з 130 до 120 гр. од.). У третій галузі відбуватиметься вплив капіталу, скоротиться виробництво товарів, підвищиться попит на них, зростуть ціни (із 110 до 120 гр. од.).

Вільне переливання капіталу відбувається постійно й нескінченно. Внаслідок цього галузеві норми прибутку мають тенденцію до вирівнювання в середню норму прибутку. Тепер кожен підприємець у будь-якій галузі, вкладаючи капітал, розраховує на середню норму прибутку (в розглянутому прикладі це 20 %), тобто на однаковий прибуток на однаковий капітал або на середній прибуток як абсолютну величину прибутку відповідно до його середньої норми. Отже, мета міжгалузевої конкуренції також полягає в тому, щоб одержати найвищий прибуток, її механізм — міграція капіталів з галузей із низькою нормою прибутку в галузі з високою. Результатом переливання капіталів є формування середньої норми прибутку. Якщо в епоху вільної конкуренції переливання капіталу відбувалося у фізичних формах, тобто за допомогою інвестицій, будівництва підприємств, утворення фірм, то в епоху корпоративного виробництва основною формою переливання капіталу є купівля-продаж акцій і цінних паперів на фондовій біржі.

Досконала і недосконала конкуренція

У XIX ст. в економічній науці з'явилась і в XX ст. розвинулась теорія досконалої і недосконалої конкуренції, яка згодом посіла основне місце, її автори Ф. Еджуорт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін та інші вчені вважають, що ринок називається конкурентним, якщо кількість фірм, які продають однорідний продукт, така велика і частка конкретної фірми на ринку така мала, що жодна фірма самостійно не може істотно вплинути на ціну товару у разі зміни обсягів продажів. Ціна є параметром для конкуруючих продавців, визначається ринковими силами і не може свідомо контролюватися фірмою. З цієї точки зору акцент зміщується із самої боротьби фірм одна з одною на аналіз структури ринку, тих умов, які домінують на ньому.

Центральною проблемою стає не суперництво фірм у визначенні ціни, а встановлення факту принципової можливості (або неможливості) впливу фірми на загальний рівень цін на ринку. Якщо такий вплив неможливий, то мова йде про ринок досконалої конкуренції, в іншому разі — про один з різновидів ринку недосконалої конкуренції.

Досконала або чиста конкуренція — це ситуація на ринку, де представлено велику кількість продавців і покупців ідентичного (стандартизованого) товарного продукту, тобто практично однорідного продукту з однаковими споживчими властивостями. Таким стандартизованим товарним продуктом можуть бути, наприклад, цукор, пшениця певного сорту, акції фірми, цемент певної марки. Особливість досконалої конкуренції полягає в тому, що окремий продавець не може встановлювати ціну, яка

перевищує ринкову, оскільки покупці можуть придбати необхідну кількість товару в інших продавців за ринковою ціною.

Характерні ознаки досконалої конкуренції.

- велика кількість незалежних учасників обміну — продавців і покупців;
- стандартизований (однорідний) тип продукту, це означає, що продукт одного виробника ідентичний продукту іншого виробника;
- мобільні ресурси, тобто вільне входження у галузь виробництва і можливість такого самого вільного виходу з неї. Початок виробництва продукту і кінець (вихід з виробництва) не завжди помітний, особливо якщо йдеться про сільськогосподарську продукцію, оскільки пшениця, ячмінь і соя — це різні ринки. Фермер може зайнятися вирощуванням пшениці або використати ресурси для вирощування сої, хоча земля фізично не змінюється, її використання відповідає розумінню входження і виходу з ринку. Мова йде про умови ринку, а не про фізичні засоби виробництва;
- наявність повної інформації в учасників обміну. Покупці повинні мати відомості про існуючих продавців, ціни їх продукції, інші умови реалізації. Якщо хтось із них підвищить ціну на свою продукцію, то втратить покупців.

Недосконала конкуренція існує тоді, коли лише кілька великих фірм виробляють основну масу певного товару і мають можливість впливати на встановлення ціни. Вона виявляється у формі монополії і монопсонії. **Монополія** — це виключне право на виробництво, торгівлю тощо, яке належить одній особі, групі осіб або державі. Вона виникає, коли окремий виробник займає домінуюче становище і контролює ринок певного товару. **Монополія** впливає на ціну за допомогою зміни обсягів виробництва та величини закупівель. **Монопсонія** — це домінуюче становище споживача на ринку. **Монополія і монопсонія** — це крайні випадки недосконалої конкуренції. Основними типами недосконалої конкуренції є монополістична й олігополістична конкуренція.

Монополістична конкуренція — це ринкова ситуація, за якої відносно велика кількість виробників пропонують схожу, але не ідентичну продукцію. Прикладами такої конкуренції можуть бути такі: "журнал для ділової жінки", "свіжий хліб", "широкий вибір косметики". Кожна фірма володіє часткою ринку (відносно невеликою), тому вона має дуже обмежений контроль над ринковою ціною. Однією з основних ознак монополістичної конкуренції є диференціація продукту. Увійти в галузь з монополістичною конкуренцією відносно легко. Але порівняно з чистою конкуренцією можуть бути певні фінансові бар'єри, зумовлені потребою виробити і запропонувати товар, що відрізняється від товару конкурентів, і зобов'язанням рекламувати цей товар. Уже існуючі фірми можуть володіти патентами на свою продукцію та авторськими правами на фабричні клейма і торгові знаки, що ускладнює копіювання таких товарів. Відносна легкість входження в галузь приводить до появи конкурентів з боку нових фірм.

Якщо відносно невелика кількість фірм панує на ринках товарів і послуг — це олігополістична конкуренція. Олігополії можуть бути однорідними або диференційованими, тобто можуть виробляти стандартизовані або диференційовані продукти. Численні непродовольчі товари, які виготовляються в умовах

олігополістичної конкуренції, — сталь, цинк, мідь, алюміній, свинець, цегла, технічний спирт та інші є стандартизованими продуктами. Особливістю олігополістичної конкуренції є взаємозалежність рішень фірм про зміну цін або обсягів виробництва. Жодне з цих рішень не може бути прийняте без урахування й оцінки можливих відповідних дій з боку конкурентів. Тобто фірми, які перебувають в умовах олігополістичної конкуренції, є взаємозалежними, поведінка будь-якої з них впливає і сама зазнає впливу з боку конкурентів.

Поняття та класифікація конкурентних переваг.

У сучасній економічній літературі, що присвячена проблемам виживання та стратегічного успіху фірм в умовах висококонкурентного середовища, велика увага приділяється **факторам успіху підприємства**, зокрема ключовим і ринковим факторам успіху, ключовим компетенціям, конкурентним перевагам (рис. 3.1).

Про **стратегічний успіх** говорять у тих випадках, коли він забезпечується протягом тривалого проміжку часу.

До **ключових факторів успіху** (табл. 3.1) належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх. Більшість спеціалістів вважають, що ключові фактори успіху:

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

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

Помилкова ідентифікація цих факторів може спричинити розробку неефективних стратегій і вибір менш важливих (з позицій формування конкурентних переваг) цілей.

Ключові фактори успіху можуть бути класифіковані за різними ознаками: за сферою застосування (загальні та специфічні); за джерелами походження (ринкові, ресурсні); за можливостями реалізації (інструментальні, неінструментальні) (табл.).

Таблиця

Класифікація ключових факторів успіху

Ознака класифікації	Види ключових факторів успіху	Зміст різновиду	Приклади
За сферою застосування	загальні	актуальні для багатьох різноманітних галузей	якість та ціна товару (послуги)

	специфічні	характерні лише для окремих галузей	репутація швейного підприємства у роздрібних торговців одягом
За джерелами походження	ринкові	пов'язані зі сприйняттям продукції та фірми споживачами	ціна продукції, імідж підприємства
	ресурсні	засновані на оригінальній комбінації ресурсів підприємства	особливі знання персоналу, рівень технології
За можливостями реалізації	інструментальні	їх реалізація безпосередньо залежить від дій фірми	розвиненість збутової мережі
	неінструментальні	формуються об'єктивно, незалежно від діяльності підприємства	зростання обсягів ринку

З позицій конкретної фірми найбільш важливою є класифікація ключових факторів успіху за **можливостями реалізації**, оскільки зусилля підрозділів компанії треба спрямовувати на використання саме інструментальних факторів.

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

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

Внутрішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ключові компетенції. Друга група - **ключові компетенції** - являють собою сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є **оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків**. Їх складно імітувати та передавати. Ресурси фірми приймають форму ключових компетенцій, якщо відбір і комбінація ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів. Ключові компетенції повинні стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну

асиметрію відносно ринкових суперників. Можливість відтворення конкурентами ключової компетенції веде до її знецінення.

Виділяють також наступні рівні компетенції:

- 1) окремих індивідів (професійні компетенції);
- 2) ролей, що виконують члени компанії в проектних й інших групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції)
- 3) здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції);
- 4) взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який забезпечує унікальність підприємства у певній галузі чи сфері та може застосовуватись у багатьох видах бізнесу (ключові компетенції).

До особливостей ключових компетенцій слід віднести:

1. Ключові компетенції рідко спираються на досвід або діяльність одного відділу.
2. Формування і вдосконалення компетенцій – завдання вищого керівництва.
3. Для перетворення ключової компетенції фірми в конкретні можливості, що забезпечать довгострокову конкурентну перевагу, фірма повинна вкласти в їх створення і зміцнення більше зусиль, засобів і праці, ніж суперники.
4. Оскільки потреби клієнтів і ринкові умови змінюються часто і непередбачувано, компетенції фірми мають бути достатньо гнучкими і широкими, щоб відповідати будь-яким вимогам майбутнього.

Компетенції підприємства (організації) є невід'ємною складовою його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність підприємства у певному ринковому оточенні.

Як правило, ключові компетенції не мають прямого впливу на успіх чи невдачу товарної марки, оскільки не орієнтуються безпосередньо на потреби споживачів і тому не можуть сприяти закріпленню позиції торгової марки. Видатних досягнень на ринку можна домогтися не просто за допомогою чудових ресурсів і спроможностей підприємства, а завдяки їх адекватному застосуванню. Наприклад, такі параметри, як кваліфікація персоналу або організаційна культура, стають основою зміцнення позиції товарної марки у свідомості споживача, якщо завдяки їх використанню створюється ефективна послуга.

Тактичні та стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства.

Чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає конкуруючі підприємства. Чинники конкурентної переваги можуть бути *тактичними* і *стратегічними*.

1. Тактичний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає або буде переважати у найближчий період (до року) конкуруючі підприємства.
2. Стратегічний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона може випередити

конкурентів після виконання у перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими фірмами. У свою чергу **стратегічні** чинники конкурентної переваги підприємства можна поділити на наступні підчинники:

1. Чинники макросередовища:

- ✓ міжнародні;
- ✓ політичні;
- ✓ економічні;
- ✓ природнокліматичні;
- ✓ правові;
- ✓ екологічні;
- ✓ соціально-демографічні;
- ✓ науково-технічні.

2. Чинники інфраструктури регіону:

- ✓ ринкова інфраструктура;
- ✓ моніторинг оточуючого природного середовища;
- ✓ охорона здоров'я;
- ✓ наука і освіта;
- ✓ культура;
- ✓ будівництво;
- ✓ торгівля;
- ✓ транспорт і зв'язок.

3. Чинники мікросередовища фірми:

- ✓ конкуренти фірми;
- ✓ постачальники;
- ✓ контактні аудиторії (медіа, фінанси тощо);
- ✓ маркетингові посередники (реклама, консалтинг)
- ✓ законодавство з податкової системи та зовнішньоекономічної діяльності [156].

Ступінь задоволення споживача як головна детермінанта успіху в конкурентній боротьбі. На сьогодні ступінь задоволення споживача розглядається як ключовий аспект, що визначає успіх підприємства у конкурентній боротьбі. Взагалі, підприємство має в своєму розпорядженні два способи втримання споживачів:

1. створення умов, що перешкоджають зверненню споживача до інших постачальників;
2. максимальне задоволення споживача.

Якщо перший спосіб пов'язаний з багатьма технічними та юридичними складнощами і, до того ж, є непопулярним у суспільстві, то другий забезпечує широкий спектр засобів підвищення іміджу та відомості торгової марки.

Задоволення – відчуття вдоволення або відчуття розчарування, яке виникає у людини, яка порівнює свої попередні очікування та реальні якості придбаного товару (або результат) [138]. Тобто, **задоволення споживача** – функція і очікувань, і реальних експлуатаційних характеристик продукту. Якщо реальні показники функціонування

продукту є гіршими за попередні очікування, споживач відчуває розчарування. Якщо характеристики продукту співпадають з очікуваннями, то він вдоволений. Якщо експлуатаційні якості продукту перебільшили очікувані, то ступінь задоволення замовника ще вище, тобто, він абсолютно вдоволений.

Високий ступінь задоволення або вдоволення формують не тільки раціональну перевагу, але і емоційну прихильність до конкретної марки товару.

Однією із умов повного задоволення споживача є формування в компанії високої поведінкової культури, коли ціль кожного співробітника - задовольнити покупця.

Існують наступні **методи виміру ступеню задоволення споживача**:

- ✓ система збору скарг та пропозицій
- ✓ опитування про ступінь задоволення споживачів
- ✓ покупці – невидимки
- ✓ аналіз причин скорочення клієнтів

Конкурентна перевага як результат реалізації підприємством ключових факторів успіху. Аналіз літератури, присвяченої проблемам конкурентоспроможності підприємств, показує, що існує декілька підходів до визначення сутності конкурентних переваг. Досить поширеним є визначення конкурентних переваг як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається шляхом надання споживачам більших благ: або за рахунок реалізації більш дешевої продукції, або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами.

Даний підхід розглядає конкурентні переваги головним чином з позиції споживачів. Його недоліком є обмеженість факторів, які можуть бути визнаними в якості конкурентних переваг. Так, наприклад, найнижчі питомі витрати, які невідображені в ціні товару (коли підприємство витрачає на виробництво та реалізацію товарів менше, ніж інші фірми галузі, а ціну тримає на середньогалузевому рівні внаслідок загрози цінової війни або інших чинників), дають підприємству суттєві переваги над конкурентами. В цій ситуації підприємство з кожної проданої одиниці товару отримує більше прибутку, який може бути спрямований на оновлення продукції, модернізацію виробництва, пошук і впровадження різноманітних інновацій і, в кінцевому рахунку, на подальше зростання продуктивності і закріплення конкурентної позиції на ринку. А наведений вище підхід, зорієнтований на переваги товару з позиції споживача, такий чинник з переліку конкурентних переваг виключає.

Окремі дослідники визначають конкурентну перевагу як порівняльну перевагу фірми по відношенню до інших фірм даної галузі. Грант Р. лише конкретизує, що така перевага полягає у досягненні або наявності потенціалу досягнення більш високого рівня прибутковості [40]. За даним підходом конкурентна перевага фірми ототожнюється з її конкурентоспроможністю. Проте конкурентоспроможність є наслідком не однієї конкурентної переваги, а їх комплексу. Між цими поняттями є

причинно-наслідковий зв'язок, який, однак, виключає можливість їх повного отождоження.

Близьким до наведеного підходу є термін "конкурентна відмінність", який часто застосовується в сучасних публікаціях і виданнях промислово розвинених країн замість поняття "конкурентоспроможність". Під конкурентною відмінністю розуміють високу компетентність підприємства у певній галузі, яка дає йому найкращі можливості залучати й утримувати клієнтуру. Ця компетенція проявляється в тому, що фірма робить щось значно краще, ніж її конкуренти, і, завдяки цьому, краще задовольняє потреби своєї клієнтури.

В.Д. Маркова і С.А. Кузнецова називають конкурентною перевагою положення фірми на ринку, яке дозволяє їй переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців [171]. Ці дослідники змішують поняття "конкурентна перевага" з поняттям "конкурентна позиція підприємства", під якою дійсно розуміють місце, яке займає підприємство на ринку стосовно конкурентів.

Найбільш прийнятним є такий підхід до визначення **конкурентних переваг**, згідно якого вони є **концентрованим проявом переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства**. Іншими словами, конкурентні переваги фірми полягають у **випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій**.

Протилежним за значенням є поняття "конкурентна вада", що характеризує слабкість підприємства в певній сфері (у певному виді) діяльності порівняно з безпосередніми конкурентами.

Властивості конкурентних переваг

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

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

Іншою властивістю конкурентних переваг є їх підкореність неоднозначному впливу множини різнорідних чинників. Для досягнення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Іноді й їх недостатньо внаслідок дії зовнішніх, неконтрольованих чинників. Більше того, одні й ті ж фактори можуть як посилювати,

так і послаблювати конкурентні переваги. Так, сучасна технологія сприяє створенню переваг щодо якості, проте може погіршувати параметри собівартості виробів через високі витрати на її придбання.

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

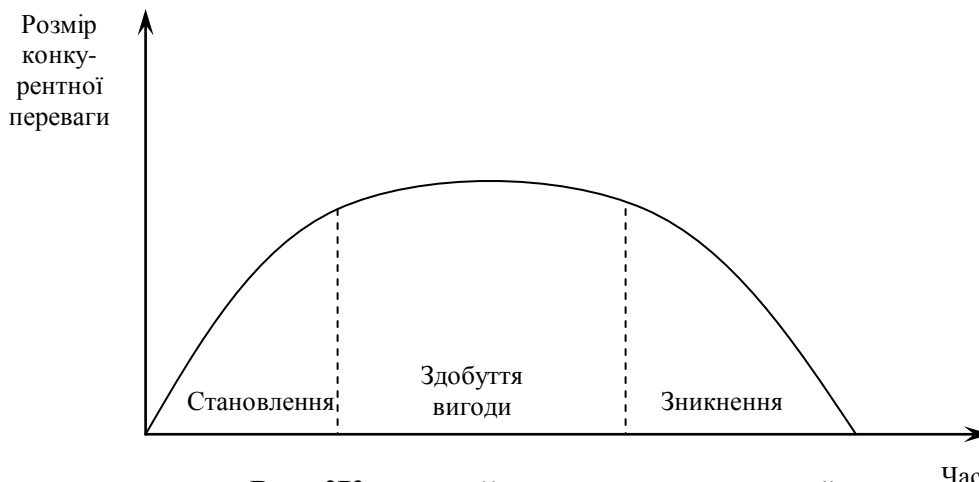


Рис. Життєвий цикл конкурентної переваги

По осі ординат звичайно відкладають “розмір конкурентної переваги”. Неконкретність цього показника пов’язана зі значними відмінностями різних конкурентних переваг. Конкретизація критерію, який характеризує розмір переваги, можлива при побудові кривих життєвих циклів конкретних конкурентних переваг: якості продукції або послуг, рівня витрат, іміджу підприємства тощо.

Для характеристики більшості з цих переваг вже розроблені відповідні системи показників. Приклади узагальнюючих показників, які оцінюють розмір конкретних конкурентних переваг і можуть бути застосовані при побудові графіків життєвих циклів цих переваг, наведено у табл. 3.2.

Динамічність конкурентних переваг вимагає постійного відстеження тенденцій їх розвитку і систематичної розробки комплексних заходів по підтримці й розвитку наявних, формуванню нових конкурентних переваг фірми.

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

- по-перше, ці характеристики мають бути *значущими* з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим факторам успіху. Наприклад, така характеристика як розташування в центрі міста, може бути суттєвою конкурентною перевагою для ресторану швидкого харчування. Проте для швейного підприємства, зорієнтованого на мінімізацію витрат, висока

вартість оренди виробничих площ перетворює чинник дислокації в центрі міста на конкурентну слабкість;

- по-друге, вони мусять бути *стійкими* за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами;
- по-третє, ці характеристики повинні бути *наочними для споживачів*. Тобто фірма має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії.

Тема: Конкурентні переваги в різних моделях ринку.

Основні складові конкурентного середовища.

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища - сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя.

Конкурентне середовище — це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу - відносинами між ними.

Конкурентне середовище не можливо чітко відділити від поняття ринок. Оскільки ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, класифікація останнього повинна бути більш диференційована. Модель п'яти сил конкуренції Портера (1980 р.) є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

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

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

П'ять чинників конкуренції відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, що вже закріпилися на ринку. Покупці, постачальники, товари - замітники та претенденти на вхід до галузі — це "конкуренти" підприємства на певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин. [225, с.22].

У моделі М. Портера значення і сила впливу кожного з факторів конкуренції змінюється від ринку до ринку і визначає ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво, збут продукції і прибутковість бізнесу. Постачальники і покупці, намагаючись використати сприятливу для них ситуацію, знижують прибуток фірми. Конкуренція всередині галузі також знижує прибуток, тому що для підтримки конкурентних переваг доводиться збільшувати витрати (на рекламу, організацію збуту, НДДКР), або втрачати прибуток за рахунок зниження цін. Наявність товарів-замінників зменшує попит і обмежує ціну, яку фірма може запросити за свій товар. З погляду вхідних бар'єрів, дія чинників, представлених у моделі, багато в чому визначається, з одного боку, наявністю реальних і потенційних конкурентів, з іншого - перешкодами для входу на ринок. Всі вищезгадані чинники створюють умови для динамічного розвитку конкуренції і «застарівання» наявних конкурентних переваг.

Охарактеризуємо детальніше складові моделі [1; 6; 225; 264; 288]. З-поміж всіх конкурентних сил найбільший вплив здійснює конкуренція серед організацій однієї галузі. Кожна з конкуруючих фірм виробників різних версій одного і того ж товару або послуги даної ринкової ніші, здійснюючи діяльність, прагне зміцнити та розширити свої позиції на ринку.

Основними рисами такої міжфірмової конкурентної боротьби є:

✓ *боротьба за більш вигідну ринкову позицію (прагнення кожного завоювати свою ринкову нішу споживача);*

✓ *конкурентні стратегії, які фірми-суперники можуть сформувавши та шляхи, які вони можуть знайти для реалізації стратегій різні;*

✓ *нові конкурентні умови можуть прийматися час від часу одним або багатьма суперникам; частота змін залежить від ринкового успіху, а тривалість конкурентних зусиль - від стратегії фірм-суперників;*

✓ *фірма має вагомні причини вибирати конкурентні стратегії, які в рівній мірі не можуть бути незімітованими і необійденними; пропонуючи покупцям те, що не може бути швидко, легко і дешево продубльовано, фірма отримує не лише ринковий успіх, але й унікальний конкурентний результат, який може бути виражений в отриманні надприбутку;*

✓ *міжфірмове суперництво приносить одним фірмам успіх, іншим – поразку; стратегічний успіх може надати фірмі можливість впливати і навіть контролювати напрямок дій ринкових сил і конкурентних зусиль; результатом акцій і контракцій є створення нових умов ринкового попиту і пропозиції, але самі вони, контролюючи ринкову ситуацію, можуть бути підпорядковані конкретним ринковим подіям; стратегії фірм-конкурентів впливають на ринок, а ринок в свою чергу на вибір тих стратегій, які можуть бути застосовані з певним очікуваним успіхом тільки в даних умовах конкретного ринку.*

Конкуренція з боку товарів, які виробляють фірми інших галузей, які є заміниками та конкурентні з точки зору ціни.

При розробці стратегій підприємства зобов'язані враховувати замітники, що виступають як сила, що визначає цінову політику підприємства, політику в області

оновлення продукції. Конкурентні сили, які виникають в наслідок наявності замінників товару, зіштовхують продавців за наступними причинами:

- ✓ ціни і доступність товарів-замінників створюють обмеження для цін виробників, що в свою чергу обмежує потенціальну величину прибутку (замінники не тільки обмежують прибутки в звичайні періоди, але й зменшують неочікувані доходи, які фірма отримує в періоди процвітання);

- ✓ не дивлячись на те, що виробник може виділити товар якістю, знизити ціни за рахунок зменшення витрат або іншим способом диференціювати свій товар від замінника, він все ж стоїть перед ризиком зменшення зростання продаж і прибутків внаслідок відповідних заходів, здійснюваних конкурентами; чим сильніше чутливість продаж товару від цін замінників, тим сильніше залежать фірми від суперника;

- ✓ конкуренція з боку замінників залежить від того, наскільки легко покупці можуть віддати їм перевагу (така загроза товарів-замінників стає більш реальною, чим більше: кількість ефективних замінників товару; обсяг виробництва товарів-замінників; різниця в цінах між виробом-оригіналом і товарами-замінниками на користь останніх).

Найбільшій увазі потребують товари-замінники, що є чутливими до тенденцій, які поліпшують їх ціново-якісне протистояння з галузевим товаром та ті, що виробляються в галузях, які забезпечують найбільші прибутки.

Загроза появи в галузі нових конкурентів. Поява нових конкурентів приводить до перерозподілу (зменшення) часток ринку підприємств галузі, що тягне за собою загострення конкуренції і, як наслідок — зменшення цін і зниження рентабельності. Серйозність такої загрози залежить від двох факторів: рівня "вхідного бар'єру" в галузь (сукупності економічних, технічних і організаційних умов для створення нового виробництва) і реакції діючих підприємств на появу нових конкурентів.

Бар'єри, що перешкоджають входженню в галузь:

- ✓ виробничий ефект масштабу (*мінімальні витрати на виробництво конкретного товару досягаються при певному (оптимальному) обсязі його випуску; якщо його не досягнуто, конкурент зазнає додаткові витрати, які знижують його конкурентоспроможність*);

- ✓ уподобання споживачів (*споживачі зазвичай вибирають товари відомих фірм, що для компаній, які входять на ринок, вимагає додаткових витрат на рекламу товару, просування, поліпшення сервісу, нових гарантій, зниження цін, що зменшує прибутковість*);

- ✓ значна потреба в капіталі (*капітал потрібен не тільки для організації діяльності, й для поточної роботи (оплата праці працівників, придбання сировини, матеріалів та ін.); чим більший капітал необхідно, тим менше бажаючих взятися за нову справу, освоїти новий ринок*);

- ✓ доступ до каналів розподілу (*в існуючих організаціях склалися канали розподілу, відносини з дилерами, тому новачок має створювати все знову чи передбачити кращі умови для розповсюджувачів товару, що вимагає підвищених витрат*);

- ✓ складність доступу до виробничому досвіду і секретів виробництва (*старі підприємства накопичили досвід виробництва продукції, використовує «ноу-хау»; порівняно з ними новачок потрапляє в невигідні умови*);
- ✓ переваги вже діючих підприємств, які забезпечують їм нижчі витрати виробництва (*переваги розташування підприємства, доступ до найкращих чи більш дешевих джерел ресурсів, зв'язки з науковими організаціями тощо*);
- ✓ державна політика регулювання (*державні органи можуть ускладнити діяльність нового підприємства на ринку, вводячи жорсткі вимоги з охорони довкілля або будь-яким іншим чином*);
- ✓ консерватизм існуючої системи поставок. (*нове підприємство повинне сплатити певну ціну за переорієнтацією існуючої системи поставок на себе, що на практиці означає створення сприятливих умов поставок, що збільшує собівартість і ціну кінцевої продукції*);
- ✓ фактори, які визначають високий рівень собівартості у підприємств, що входять у галузь і не пов'язані з масштабом виробництва (*висока захищеність сучасних технологій, які використовуються в галузі, патентами, ліцензіями та іншими виключними правами; утруднений доступ до сировини, що використовується; зайнятість найбільш вигідних з точки зору ринкової кон'юнктури географічних регіонів; високі професійні навички і кваліфікація, які необхідні для виробництва галузевої продукції*).

Але навіть якщо потенційний кандидат зможе подолати бар'єри входу на ринок, все ще залишиться проблема реакції на його появу з боку всіх існуючих на ринку фірм. Якщо бар'єри досить високі, і/або новачок може очікувати рішучої відсічі від вкорінених конкурентів, то ймовірність входу є невеликою.

Визначити реакцію конкуруючих фірм допоможе облік індивідуальних особливостей конкуруючих фірм, індикаторами яких є: прояв фірмою схильності до агресивності чи консерватизму, лідерства чи ролі підлеглого; біографія і досвід керівників фірми; історично сформовані пріоритети стосовно НДДКР, реклами, технологій та інших ключових змінних конкуренції; оцінка керівниками фірм-конкурентів у своєму бізнесу, яку вони дають в виступах і інтерв'ю; типи найманих ними людей і наявні способи заохочення виконавців.

Умови, що сигналізують про велику ймовірність сильного опору входженню до галузі, а звідси про блокування входу: *енергійний опір входу в минулому; вкорінені фірми, що мають ресурси, достатні для відсічі, включаючи надлишкову готівку та невикористану позичкову спроможність, відповідну надлишкову виробничу потужність або розгалужену структуру з каналами розподілу чи покупцями; вкорінені фірми, що тісно зрослися з даною галуззю та значними неліквідними активами в ній; повільне зростання галузі, що обмежує її здатність прийняти нову фірму без негативного впливу на обсяг збуту і фінансову діяльність вкорінених фірм.*

Економічні можливості та торгові здібності постачальників. Постачальники впливають на конкурентну боротьбу за допомогою двох засобів: ціни і

якості товарів, що постачаються. Умови, за яких цей вплив відчутно збільшує інтенсивність конкуренції зводиться до наступних обставин:

- ✓ невелика кількість постачальників, яка має можливість визначати політику поставок, вибирати найбільш вигідні позиції постачання, відмовити небажаним клієнтам;

- ✓ галузь споживає незначну частину продукції, яку виробляють постачальники і тому зміна цін на дану продукцію не суттєво впливає на собівартість і ціну кінцевих виробів, які виробляються в галузі;

- ✓ продукція, яку постачають, відіграє важливу роль в кінцевому виробі, який випускається споживачем; ця обставина закріплює залежність споживача від постачальника;

- ✓ відсутність ефективних замінників продукції, що постачається, зменшує можливість вибору і зменшує рівень вимог за характеристиками виробів, що постачаються;

- ✓ висока ступінь диференціації продукції є наслідком високого рівня спеціалізації, що ускладнює для споживача пошук інших постачальників аналогічної продукції;

- ✓ низький рівень вертикальної інтеграції у споживача, при якому він не в змозі виробляти на своїх потужностях продукцію, яку закупає і внаслідок цього, висока залежність від зовнішніх поставок.

М.Портер наголошує на тому, що працю слід також ставити в один ряд із постачальником, причому з таким, що має значний вплив у багатьох галузях [225]. Існує вагоме емпіричне свідчення на користь того, що рідкісні висококваліфіковані роботодавці і/або тісно об'єднана робоча сила, уклавши угоду, можуть зашкодити одержанню потенційних прибутків у галузі. Суттєвими зауваженнями при оцінюванні робочої сили є ступінь її організації і можливості зростання пропозиції рідкісних різновидів робочої сили. Там, де робоча сила тісно згуртована або пропозиція рідкісних трудових ресурсів утримується на одному рівні, вплив робочої сили буде значним. Умови, що визначають вплив постачальників часто бувають за межами контролю фірми, проте, як у випадку із впливом покупців, фірма може деколи поліпшити своє становище через ефективну стратегію.

Економічні можливості та торгові здібності покупців. Покупці у свою чергу впливають на силу конкуренції галузі. Конкуренція з боку покупців виражається у: тиску на ціни з метою їх зниження; вимогах більш високої якості продукції; вимогах кращого обслуговування. Споживачі зіштовхують інтереси підприємств, що конкурують між собою, за допомогою спеціальних засобів впливу на ринок. Вплив кожної важливої групи покупців залежить від певних характеристик ринкового становища цієї групи та відносної важливості обсягу закупок на ринку порівняно із загальним бізнесом.

Сила впливу різноманітних груп споживачів на інтенсивність конкуренції є значною за наявності таких умов:

- ✓ споживачі купують більшу частину продукції, яку виготовляє підприємство, і за рахунок цього спричиняють тиск на нього під загрозою зменшення обсягу закупок;

- ✓ придбана продукція складає значну частину бюджету споживача, що робить

його більш чутливим до змін цін, якості та інших комерційних характеристик виробу;

✓ висока ступінь стандартизації продукції обумовлює ситуацію, в якій є великий вибір виробників аналогічного товару, а тому відсутні перешкоди для переключення споживача на іншого виробника даного товару;

✓ продукція, яку купують, не має суттєвого впливу на якість кінцевої продукції, яку виробляє споживач. В цьому випадку споживач більш чутливий до цін і прагне не допустити її підвищення;

✓ споживач має різноманітну інформацію про продукцію, тому повна інформація про обсяги, ціни, типи, собівартість продукції, що виробляються, збільшує можливий вибір і за рахунок цього сприяє загостренню конкуренції в галузі;

✓ високий ступінь організації споживачів, наявність союзів споживачів, спеціальної преси, законів про права споживачів загострює рівень інтенсивності конкуренції в галузі.

Більшість цих джерел купівельної влади стосується і споживачів, як і покупців товарів промислового призначення чи комерсантів; необхідно лише враховувати відносини покупця з продавцем. Наприклад, споживачі можуть чутливіше реагувати на ціну, якщо вони купують недиференційовані товари, дорогі порівняно з їхніми доходами, або ж тоді, коли якість товару не має для них особливого значення.

Купівельна влада оптових і роздрібних продавців визначається однаковиими правилами, з одним істотним зауваженням. Роздрібні торговельники при укладанні угоди можуть одержати значну перевагу над виробниками, якщо вони здатні впливати на купівельні рішення споживачів. Так само оптовики можуть користуватися перевагою, якщо вони спроможні впливати на купівельні рішення роздрібних торговельників чи інших фірм, яким вони збувають товар. Вибір компанією групи своїх покупців слід розглядати як визначальне стратегічне рішення. Фірма може збільшити свою прибутковість і ринкову стійкість через пошук таких постачальників і споживачів, які «відносно слабкі в прояві своєї сили».

Таким чином, конкуренція підприємств галузі по суті зводиться до створення сприятливих умов відносно п'яти елементів конкурентного середовища, які визначають рівень конкуренції, формують систему конкурентного середовища підприємства.

Розглядаючи загальні положення методики проведення діагностики галузі за М.Портером, слід звернути увагу на деякі, концептуально важливі моменти [88]:

✓ методика дозволяє оцінити стан конкуренції лише у певній галузі (на продуктовому ринку) та прогнозувати її еволюцію без огляду на те, що кожне з диверсифікованих підприємств-учасників галузі водночас присутнє на кількох, а то й багатьох ринках; ця обставина надає результатам діагностування фрагментарності, адже аналітику, що здійснює стратегічний аналіз і обґрунтовує вибір стратегії підприємства, слід проводити оптимізацію з урахуванням усіх бізнес-полів;

✓ методичний підхід є цілком виправданим лише для галузей, у яких існує конкуренція; це накладає суттєві обмеження на сферу доцільного використання методики, яка дозволяє продіагностувати лише внутрішньогалузеве суперництво, а не

оцінити стан будь-якої галузі; для тих галузей, ринок продуктів яких перебуває у стані формування, вона малоприматна.

✓ М. Портер виходить з припущення, що конкуренція у будь-якій галузі формується під впливом п'яти основних сил; разом із тим, чимало галузей у вітчизняній економіці перебувають під впливом ще й інших чинників: безпосереднього державного втручання, залишків так званого адміністративного монополізму тощо.

Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції

Аналіз поточних сил конкуренції на ринку є досить цінним, однак отримана картина - це лише моментальний знімок. Конкуренція й умови на ринку змінюються, тому що в русі знаходяться сили, що створюють умови для змін. Переважна більшість цих сил - рушійні, тому що вони в найбільшій мірі впливають на характер змін у структурі конкуренції на ринку [6]. Ключові рушійні сили наведено в табл.2.3. Даний перелік рушійних сил, здебільшого непередбачуваних, дозволяє зрозуміти, чому ринки й галузі несподівано міняють напрям свого розвитку.

Однією з найважливіших характеристик активності конкурентного середовища підприємства є **інтенсивність конкуренції** - ступінь протидії конкурентів в боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів тощо. Конкуренція в галузі вважається інтенсивною, якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток в галузі, прийнятною — якщо більшість фірм одержують цілком помірний прибуток, і слабкою, якщо велика частина компаній галузі може одержувати прибуток вище за середній, інвестуючи лише виробництво.

Інтенсивна конкуренція - результат структурних факторів, що взаємодіють один із одним (табл. 2.4). Фактори, які визначають інтенсивність конкуренції, можуть мінятися (у міру старіння галузі темпи, її зростання сповільнюються, що призводить до інтенсивного суперництва, низьких прибутків і (часто) виходу фірми з ринку; придбання однієї компанії іншою породжує цілком індивідуальне обличчя фірми в галузі; технологічні інновації можуть різко підняти рівень фіксованих витрат у виробничому процесі, посилити нестійке становище конкуренції).

Зважаючи на складність безпосередньої оцінки взаємозв'язків чинників конкурентного середовища (постачальників; споживачів; підприємств, що розпочинають бізнес на даному ринку; виробників товарів-замінників; безпосередніх конкурентів) можливо непряме вимірювання інтенсивності конкуренції, в основі якого лежить оцінка реально контрольованих наслідків цих відносин. Виділяють три агрегованих фактори, які визначають інтенсивність конкуренції, а саме:

- ✓ характер розподілу ринкових часток між конкурентами;
- ✓ темпи зростання ринку;
- ✓ рентабельність ринку.

Ринкова частка фірми відображає найбільш важливі результати конкурентної боротьби, фіксуючи ступінь домінування фірми на ринку, її можливості впливати на і структуру попиту та пропозиції, ціни і динаміку ринку в цілому.

Частка ринку може бути розрахована різними способами [15]:

✓ частка ринку за обсягом (відношення кількості проданих виробів до сумарного обсягу продажів на базовому ринку);

✓ частка ринку у вартісному виразі, що визначається на основі виручки; частка ринку, що розраховується не щодо всього базового ринку, а відносно продажів в сегментах (сегменті);

✓ частка ринку, що обслуговується завжди більше, ніж частка ринку в цілому;

✓ відносна частка ринку (відношення обсягів продажів фірми до продажів конкурентів (наприклад, якщо фірма утримує 30 % ринку, то її частка відносно конкурентів рівна $30:70 = 0,43$, або 43 %));

✓ частка ринку відносно лідера, що визначається порівнянням із найбільшим конкурентом (якщо конкурент утримує 20 % ринку, то частка ринку тієї ж фірми відносно найбільшого конкурента складає $30 : 20 = 1,5$).

У зарубіжній практиці для проведення глибшого аналізу у частці ринку виокремлюють кілька компонент: рівень проникнення (відсоток покупців марки від загального числа покупців, що купують товари певної категорії, до якої належить дана марка (N)); рівень ексклюзивності (частка, яку покупки марки x становлять від всіх покупок цієї марки, що припадають на товарну категорію, до якої відноситься марка x ; цей рівень виступає мірою прихильності до марки x за умови, що у покупців є можливість урізноманітнити свої покупки і купити товари різних марок однієї категорії); рівень інтенсивності (порівнює середню кількість товарів, що купується покупцем марки, із середньою кількістю, що купується з розрахунку на одного покупця в даній категорії товарів).

Загальна частка торгової марки становить добуток рівнів проникнення, ексклюзивності та інтенсивності:

$$\frac{Q_{xx}}{Q_{cc}} = \frac{N_x}{N_c} * \frac{Q_{xx}/N_x}{Q_{cx}/N_x} * \frac{Q_{cx}/N_x}{Q_{cc}/N_c}, \quad (2.1)$$

де c - категорія товарів, до якої належить марка x ; N_x - кількість покупців x ; N_c - кількість покупців c ; Q_{xx} - кількість x , що купує покупець c ; Q_{cx} - кількість c , що купує покупець x ; Q_{cc} - кількість x , що купує покупець c .

Для характеристика ринку у вартісному виразі вводиться індекс відносної ціни як відношення середньої ціни марки до середньої ціни по всіх конкуруючих марок.

В результаті розрахунків виявляються ті фірми, які представляють собою особливу небезпеку як конкуренти і відносно яких розробляються спеціальні стратегії і форми економічної поведінки. Наведені вище показники, крім коефіцієнта варіації, дають достатньо серйозну інформацію про інтенсивність конкуренції, але не враховують особливостей конкретних ринків, досвід і методи ведення конкурентної боротьби. Слід

відмітити, що в охарактеризованих показниках йде мова не про частки фірм у виробництві продукції або за обсягами виробництва, а про частку фірми за обсягом продажів (або обсягу пропозиції) на базовому ринку. Величини ці різні за своєю суттю, до того ж розміру внутрішнього ринку того або іншого товару найчастіше не співпадають з об'ємами реалізації через експортно-імпортні операції виробників і торговців.

Разом з тим, ринкова частка — не єдина міра оцінки конкуренції на ринку. З цією ж метою можуть використовуватися також [15]:

✓ частка «свідомості» (відсоток споживачів, які називають певну марку товару, коли їх просять назвати першу, що спада їм на думку при прийнятті рішення щодо купівлі особливого виду продукції; показник свідчить про найбільш вкорінену в свідомості обізнаність про марку і купівельні переваги);

✓ частка «голосу» (відсоток простору або часу в рекламних ЗМІ, який займає торгова марка по відношенню до загального обсягу ЗМІ для даної галузі; часто вимірюється розміром коштів, витрачених на рекламу; може привести до зміни в частці «свідомості»);

✓ частка «НДДКР» (процентне співвідношення витрат компанії до всіх витрат галузі на НДДКР; довгостроковий провісник розробки нового товару, вдосконалення його якості, зниження витрат і, як наслідок, збільшення ринкової частки; показник важливий для оцінки майбутньої конкурентоспроможності на високотехнологічних ринках).

Слід мати на увазі і те, що конкуренція — поняття динамічне, тому важливо знати, як змінюються частка ринку, частки «свідомості», «голосу» або «НДДКР».

Темпи зростання ринку та інтенсивність конкуренції.

Прискорене зростання ринку навіть за рівних потужностей конкурентів може усунути багато протиріч між підприємствами за рахунок задоволеності їх темпами розвитку. Це відбувається, головним чином, через те, що збільшення ринкових часток підприємств відбувається не за рахунок конкурентів, а за рахунок збільшення кількості споживачів або обсягів (кратності) покупок вже існуючими споживачами. У цій ситуації інтенсивність конкуренції падає.

Але прискорене зростання не може бути нескінченним. З багатьох об'єктивних і суб'єктивних причин будь-який ринок товарів переживає стан стагнації, застою або невеликого позиційного зростання, коли збільшення обсягу продаж підприємства може відбуватися, головним чином, за рахунок переманювання споживачів у конкурентів та або погіршення позиції конкурентів. В такій ситуації активність конкурентної боротьби значно зростає, і цей факт необхідно враховувати в комплексній оцінці інтенсивності конкуренції. Головна складність такого розрахунку полягає в неоднозначності визначення граничних значень темпів зростання, за межами яких інтенсивність конкуренції мінімальна (зона значень темпів зростання більших за 100%), або наближається до максимуму (значення темпів зростання менших за 100%). Практика бізнесу свідчить про те, що більшість ситуацій, які описують динаміку

ринків конкретних товарів, можна обмежити двома граничними значеннями річних темпів зростання обсягів реалізації: 70% і 140%.

В цьому діапазоні ринкових ситуацій можуть бути розподілені значення показника інтенсивності конкуренції, який враховує темпи зростання обсягу продаж на даному ринку (U_{TP}).

$$U_{TP} = 1 - \frac{T_p - 70}{140 - 70} = \frac{140 - T_p}{70} \quad (2.15)$$

де T_p - річний темп зростання обсягу продаж на даному товарному ринку без урахування інфляційної складової, %.

Загальна схема визначення (U_{TP}) буде мати вигляд:

$$\text{Якщо } \left\{ \begin{array}{l} T_p \geq 140\% \\ 70\% < T_p < 140\% \\ T_p = 70\% \end{array} \right\}, \text{ то } \left\{ \begin{array}{l} \Rightarrow 0 \\ U_{TP} = (140 - T_p) / 70 \\ \Rightarrow 1 \end{array} \right\} \quad (2.16)$$

Необхідно також відзначити, що при значеннях T_p , менших 70% (згорання ринку) інтенсивність конкуренції значно слабшає. Проте, даний стан не можна віднести до діючих ринків, - він характерний для класу ситуацій, пов'язаних з припиненням реалізації даних товарів або із значними економічними потрясіннями ринку. Абсолютну ж більшість реальних ринкових ситуацій можна оцінити з використанням формули (3.16).

Більш точну інформацію про рівень інтенсивності конкурентної боротьби можливо отримати при використанні концепції **життєвого циклу попиту на товар**. Кожній з ділянок кривої життєвого попиту на товар відповідає свій рівень інтенсивності конкурентної боротьби. Ці ділянки повністю діагностуються двома показниками - першою і другою похідними. У разі дискретних спостережень, які і зустрічаються на практиці, їх аналогом є перші і другі різниці.

Найбільш інтенсивна конкурентна боротьба спостерігається, як правило, саме на тій частині кривої життєвого циклу попиту, коли починають зменшуватися обсягу продажу, тобто, коли і перша похідна функції, що описує криву життєвого циклу попиту, і друга похідна цієї функції негативні. Так триває до тієї ділянки життєвого циклу попиту на товар, який характеризується високими темпами падіння обсягу попиту на товар, а власне обсяги попиту є низькими. На цій останній ділянці кривої перша похідна негативна, а друга похідна - позитивна. Причому, та точка кривої, в якій друга похідна із негативних значень переходить в позитивну область (нульове значення другої похідної), по суті, є межею між попереднім етапом високої конкуренції і останнім етапом середньої, а потім і незначної конкуренції. Для більшої наочності вищезазначені твердження подано у табл.

Таблиця.

Залежність інтенсивності конкурентної боротьби від етапу життєвого циклу попиту на товар

<i>Етап</i>	<i>Назва етапу</i>	<i>Перша похідна</i>	<i>Друга похідна</i>	<i>Рівень інтенсивності конкуренції</i>
<i>Перший</i>	<i>Виникнення попиту</i>	<i>Додатна</i>	<i>Додатна, змінюється від високого значення до нульового</i>	<i>Незначний</i>
<i>Другий</i>	<i>Зростання попиту</i>	<i>Додатна</i>	<i>Від'ємна, зростає по модулю</i>	<i>Середній</i>
<i>Третій</i>	<i>Насичення</i>	<i>Додатна і від'ємна, при цьому близька до нуля</i>	<i>Від'ємна, досягає максимального за модулем значення, а потім модуль зменшується</i>	<i>Істотний</i>
<i>Четвертий</i>	<i>Старіння</i>	<i>Від'ємна</i>	<i>Від'ємна, модуль близький до нуля</i>	<i>Найбільший</i>
<i>П'ятий</i>	<i>Падіння</i>	<i>Від'ємна</i>	<i>Додатна, зростає</i>	<i>Середній</i>

Методика дозволяє ідентифікувати ділянку кривої життєвого попиту на товар із найменшим і найвищим рівнем конкурентної боротьби. Якщо перемножити один з одним знаки першої і другої похідної кожної ділянки, то можна звернути увагу на те, що позитивний результат отримано лише на першій і четвертій ділянках. Проте неможливим є визначення рівня інтенсивності конкурентної боротьби.

Рентабельність ринку та інтенсивність конкуренції. Іншим важливим економічним фактором, який визначає інтенсивність конкуренції є коефіцієнт рентабельності даного ринку (P_p), який визначається відношенням сукупного прибутку, отриманого підприємством на даному ринку (Π) до загального обсягу продаж (O_p):

$$P_p = \frac{\Pi}{O_p}, \quad (2.17)$$

Встановлено, що ринок з високою рентабельністю характеризується перевищенням попиту над пропозицією. Ця обставина дозволяє реалізувати цілі, які стоять перед підприємствами, відносно безконфліктними прийомами й методами, які не зачіпають інтереси конкурентів. Із зменшенням прибутковості бізнесу, ситуація змінюється на протилежну. Дана тенденція має об'єктивну основу. Для оцінки ступеня домінування підприємства на ринку використовують *індекс монополістичної влади А. Лернера*, який визначається як відношення різниці між ціною (C) і граничними витратами (MC) до ціни (C):

$$L = \frac{C - MC}{C} = \frac{-1}{E_c} \quad (2.18)$$

C - ціна товару; MC - граничні витрати на виробництво і реалізацію товару; E_c -

еластичність попиту по ціні товару, який виробляє підприємство [2].

На конкурентному ринку $C = MC$, тому $I_L = 0$. Але якщо на ринку існують монополні структури, то $C > MC$, а $I_L > 0$. На практиці інколи складно розрахувати граничні витрати. В цьому випадку враховується, що при рівновазі попиту і пропозиції в тривалому періоді часу граничні витрати рівні середнім витратам на одиницю продукції (AC). Тоді

$$I_L = \frac{C - AC}{C} \quad (2.19)$$

$$\text{або } I_L = \frac{(C - AC) * Q}{C * Q} \quad (2.20)$$

де Q - кількість реалізованої продукції.

Вказаний вище коефіцієнт відображає спроможність продавця впливати на ціну товару. Чим більший коефіцієнт Лернера, тим сильніша влада підприємства на ринку, а, отже, тим меншою є залежність підприємства від конкурентів, постачальників, споживачів. Якщо про інтегрувати даний вираз за всіма підприємствами, що працюють на ринку, то прийдемо до раніше представленого показника рентабельності. Таким чином, P_p , крім індикатора прибутковості ринку, визначає рівень активності конкурентного середовища підприємства та ступінь їх «свободи» у видобуванні прибутку. Чим вищий P_p , тим менший тиск конкурентного середовища, а, отже, нижча інтенсивність конкуренції і навпаки.

Даний висновок можна виразити формулою:

$$U_p = 1 - \frac{P}{Op} = 1 - P_p, \quad (2.21)$$

де U_p - показник інтенсивності конкуренції, який враховує рівень рентабельності ринку.

Для ситуації з більш, ніж 100% рентабельністю V_p наближається до нуля, а в умовах збитковості бізнесу - до одиниці.

Загальна схема визначення (U_p) буде мати вигляд:

$$\text{Якщо } \left\{ \begin{array}{l} P_p \geq 1 \\ 0 < T_p < 1 \\ P_p \leq 0 \end{array} \right\}, \text{ то } \left\{ \begin{array}{l} \Rightarrow 0 \\ U_p = 1 - P_p \\ \Rightarrow 1 \end{array} \right\} \quad (2.22)$$

Наведені фактори не вичерпують можливі напрями впливу конкурентного середовища на інтенсивність конкуренції. Зокрема, при розрахунку показників U_d, U_{TR}, U_p не акцентувалася увага на технологічних нововведеннях, модифікації продукції, зміні стратегічної значущості ринку і інших важливих моментах, здатних істотно змінити характер конкурентної боротьби. Це зроблено не випадково, оскільки при детальному розгляді абсолютна більшість змін конкурентного середовища знаходять відображення в динаміці ринкових часток конкурентів, темпах зростання і

рентабельності ринку, що підтверджує практика конкуренції, спеціальні кореляційні дослідження [2].

Для зручності проведення порівняльного аналізу інтенсивності конкуренції на різних ринках (сегментах ринку) і оцінки їх привабливості (з погляду конкурентної активності) є корисним визначення узагальненого показника інтенсивності конкуренції. Він також дає можливість уточнити результати аналізу окремих елементів конкурентного середовища підприємства і більш послідовно підійти до формування спеціального аналітичного звіту.

Узагальнення часткових показників $U_{ч}, U_{ТР}, U_{р}$ з урахуванням їх мультиплікативного характеру можливо здійснити на основі середньої геометричної:

$$U_{к} = \sqrt[3]{U_{ч} * U_{ТР} * U_{р}} \quad (2.23)$$

де $U_{к}$ – узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції, $0 \leq U_{к} \leq 1$.

Формула 3.23 дозволяє дати агреговану, загальну оцінку активності конкурентного середовища підприємства. В той же час було б невірним вважати, що за допомогою даної характеристики можна описати все різноманіття станів діяльності. Як і будь-який інший складний процес, конкурентна боротьба вимагає системи показників для оцінки. За допомогою $U_{к}$ неможливо визначити, за яких умов досягаються ті або інші конкурентні переваги, оскільки він опосередковано пов'язаний з результатами конкретних заходів, спрямованих на створення нерівних умов господарювання. Це вимагає проведення ґрунтовного аналізу діяльності конкурентів.

Аналіз діяльності конкурентів

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

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

Галузевий аналіз може включати [21]:

➤ аналіз основних характеристик галузі (дозволяє отримати чітку картину галузі, в якій діє компанія; базується на використанні таких критеріїв, як: прибутковість галузі, розмір і структура ринку, життєвий цикл галузі, технологічні зміни в галузі; завдання аналізу - визначення меж галузі з точки клієнтів, конкурентів, постачальників, виробництва і обслуговування);

➤ аналіз конкурентного середовища всередині галузі (одна з найбільш широко використовуваних і відомих методик галузевого аналізу модель п'яти сил Портеру, яка дозволяє виявити ті чинники, які мають критично важливе значення для конкуренції);

➤ виявлення стратегічних груп і визначення ключових факторів успіху в цій галузі (поділ компаній в будь-якій галузі на стратегічні групи є доцільним, оскільки сприяє чіткішому визначенню тих компаній, з якими реально конкурує підприємство; визначення КФУ дозволяє керівникам зосередити зусилля на тому, що їх бізнес здатний робити краще, ніж конкуренти).

Загалом, порядок проведення аналізу галузі можна звести до семи послідовних етапів: визначення профілю галузі та її загальна характеристика; оцінка рушійних сил розвитку галузі; діагностування основних сил конкуренції; оцінка конкурентних позицій підприємств-суперників; аналіз найближчих конкурентів; визначення провідних (ключових) чинників успіху в галузі, їх оцінка; оцінка перспектив розвитку галузі [88].

Визначати профіль галузі можливо за такими критеріями: за стандартною галузевою класифікацією [123]; за значенням показника перехресної еластичності попиту; за характером змін виторгу одного товару за умови зміни ціни товару-субституту; за характером взаємозв'язку цін товарів-субститутів протягом деякого часу; за методами сегментування ринку [72]. Загальна характеристика галузі повинна відобразити риси, які дають уявлення про продукт і ступінь його диференційованості, про кількість і відносні розміри виробників та споживачів, наявність ефекту від масштабу та рентабельність виробництва. Для виділення рушійних сил розвитку галузі аналізують загальноекономічні тенденції, зміни щодо складу покупців та постачальників, зміни ступеня невизначеності та ризикованості інвестування тощо.

Метою аналізу конкурентів є визначення напрямів діяльності та способів ведення конкурентної боротьби, проте це пов'язано з певними труднощами, оскільки галузь може характеризуватись діяльністю десятків або сотень підприємств. Практика стратегічного аналізу довела необхідність використовувати групування підприємств для підвищення якості здобутих аналітичних даних. Конкурент (від лат. сопсигго — стикатись) — товаровиробник, розширення або збереження обсягів діяльності якого веде до зменшення ринкової долі іншого товаровиробника — суб'єкта цього ринку або ринку взаємозамінюваного товару. Це зовнішній фактор, вплив якого неможливо оскаржувати і в багатьох випадках не споживачі, а саме конкуренти визначають, якого роду діяльності результати можливо продати, яку ціну запросити [288]. Визначення головних конкурентів дозволяє більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику, економить час та гроші на проведення аналізу конкурентів. Класифікація конкурентів може здійснюватися на основі багатьох підходів (табл.2.7) [6; 15;137; 204;222;298].

Розглянемо підходи до аналізу конкурентів. Для чіткого аналізу і отримання високих результатів принципово важливим є вільний вибір об'єктивної бази аналізу. Об'єктами аналізу конкурентів можуть виступати:

✓ майбутні цілі конкурентів (на всіх рівнях управління та в багатьох вимірах); поточна стратегія (як фірма веде конкурентну боротьбу зараз); припущення (що стосуються самої компанії та галузі); можливості (сильні та слабкі місця конкурента); характер реакції конкурента; слід зазначити, що зібрати достовірну інформацію, якої вимагає проведення аналізу за цими компонентами достатньо

складно, оскільки погляд на конкурента тут здійснюється не ззовні, а немовбито з середини (за М. Портером);

Тема: Конкурентні переваги і конкурентоспроможність галузей.

Підприємство і конкурентоспроможність галузі та національної економіки

Підприємства, які випускають однорідну продукцію утворюють галузь економіки. Структура галузі має істотний вплив на визначення правил конкурентної гри, а також потенційних стратегій фірми. Чинники за межами галузі мають переважно відносне значення, оскільки зовнішні фактори, як правило, впливають на всі фірми галузі.

Конкуренція в галузі виростає з фундаментальної економічної структури останньої і означає щось значно більше, ніж поведінка існуючих конкурентів. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних чинників, які показані на схемі.



Схема. Чинники галузевої конкуренції

Сукупний вплив цих чинників визначає потенціал граничного прибутку в галузі, де потенціал прибутковості вимірюється в показниках довгострокової віддачі інвестованого капіталу. Не всі галузі мають однаковий потенціал. Вони істотно відрізняються за своєю граничною прибутковістю, оскільки відрізняється сукупний вплив чинників конкуренції. Ці чинники коливаються від інтенсивних у таких галузях, як виробництво автомашин, паперу та сталі (де жодна фірма не отримує великих прибутків), до відносно несуворих у таких сферах, як нафтовидобувне устаткування та послуги, виробництво косметики і предметів туалету (де високі прибутки одержує багато фірм). (Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи 1998. — С. 20-21).

Хоча основною одиницею аналізу конкурентоспроможності економіки країни є галузь або група сполучених галузей (клас-тер), по суті, піднесення економіки

досягається одночасним розвитком багатьох різних галузей.

Для визначення конкурентоспроможності галузі та національної економіки проводять класифікацію окремих країн за рівнем конкурентоспроможності їхньої індустрії у світовому господарстві.

Для побудови абстрактної моделі зростання національної економіки виділяють стадії конкурентоспроможності. Кожна стадія характеризується своїм набором галузей і своєю стратегією розвитку фірм. Ці стадії розрізняються за специфічними джерелами досягнення конкурентоспроможності на світовому ринку. Стадії також суттєво розрізняються за рівнем державного втручання в економіку і основним напрямком економічної політики.

При віднесенні національної економіки до тієї чи іншої стадії за основу приймають рівень розвитку галузей, які беруть участь у міжнародній конкуренції, хоча процес конкуренції в галузях, які орієнтовані на внутрішній ринок, теж охоплюється цим поняттям. Разом з тим, проходження кожною країною всіх стадій не є неминучим.

Кожна національна економіка включає широкий спектр галузей, які мають різні ресурси підвищення своєї конкурентоспроможності.

Наприклад, в таких різних країнах, як США і Німеччина є галузі, які зберігають свої позиції у конкурентній боротьбі виключно завдяки природним багатствам, в той час як конкурентоспроможність передових галузей спирається на більш стійкий та складний фундамент.

Виділяють чотири особливі стадії конкурентоспроможності національної економіки, які відповідають чотирьом основним рушійним силам, або стимулам, які визначають її розвиток в окремій періоді часу: — це фактори виробництва, інвестиції, нововведення і багатство. На перших трьох стадіях відбувається зростання конкурентоспроможності національної економіки, що, як правило, поєднується із зростанням добробуту. Четверта стадія означає поступове уповільнення зростання і в кінцевому рахунку спад.

Розглянемо особливості кожної стадії.

1. Розвиток конкуренції на основі факторів виробництва,

На цій стадії практично всі національні галузі, які успішно діють на світовому ринку, досягають своїх переваг у конкурентній боротьбі майже виключно завдяки основним факторам виробництва: природним ресурсам, сприятливим умовам для вирощування урожаїв різних сільськогосподарських культур або надлишковій і дешевій напівкваліфікованій робочій силі. У конкурентному "ромбі" лише стан факторів може забезпечити переваги в конкуренції).

Опора на виробничі фактори як єдиний ресурс конкурентоспроможності різко звужує коло галузей, які здатні витримувати умови міжнародної конкуренції. Економіка на цій стадії досить чутлива до світових економічних криз та змін валютних курсів, а також дуже вразлива у випадку втрати наявних факторів і швидкої зміни лідерства галузей.

Володіння великими запасами природних ресурсів може забезпечити високий

дохід на душу населення на протязі досить тривалого періоду, але не є достатньою підставою для стійкого зростання економіки. По суті, ні одна краща не минула даної стадії розвитку економіки.

2. Розвиток конкуренції на основі інвестицій.

На цій стадії конкурентна перевага економіки базується на готовності і здатності національних фірм до агресивного інвестування. Фірми вкладають кошти у сучасне, ефективне устаткування і кращу технологію, які можна придбати на світовому ринку. Інвестиції також спрямовуються на купівлю ліцензій, створення спільних підприємств та інші засоби підвищення конкурентоспроможності більш сучасних і спеціалізованих галузей і сегментів. Але лідери міжнародної конкуренції зазвичай не продають техніку останнього покоління. А тому здатність національної економіки не тільки сприйняти але й покращити зарубіжну технологію є суттєвою і вирішальною умовою досягнення даної стадії конкурентоспроможності.

На цій стадії ресурсами підвищення конкурентоспроможності є покращання факторів, а також стратегія, структура і суперництво фірм (схема 1.4).

Принциповою відмінністю даної стадії від попередньої є, як впливає з її назви, можливість і бажання інвестувати в розвиток економіки, що створює більш стійку базу конкурентоспроможності. Правильна економічна політика держави на даній стадії сприяє укріпленню ресурсної бази конкурентних переваг.

3. Розвиток конкуренції на основі нововведень.

Ця стадія характеризується наявністю всіх складових конкурентного "ромбу" у широкому колі галузей (схема 1.5). Всі елементи, які визначають конкурентоспроможність знаходяться в дії, і між ними встановлюються тісні зв'язки.

Сукупність галузей, в яких національні фірми можуть успішно конкурувати, суттєво розширюється. У всіх крупних кластерах розвиваються галузі обслуговування світового класу. Забезпечення конкурентних переваг стає більш рідкісним явищем.

На цій стадії національні фірми не тільки застосовують й покращують іноземну техніку і технологію, але й створюють нові.

Коло сегментів, в яких національні фірми успішно конкурують на міжнародному ринку, весь час розширюється.

Конкуренція на основі нововведень може мати місце в країнах, які знаходяться на різних рівнях розвитку економіки. Так, Великобританія досягла стадії нововведень в першій половині XIX ст., США, Німеччина і Швеція — у межах декількох десятиліть на рубежі XX ст. Італія і Японія — у 70-х роках XX ст.

4. Конкуренція на основі багатства.

Стадія конкуренції на основі багатства, на відміну від трьох перших, у кінцевому рахунку веде до спаду виробництва. Рушійною силою економіки є вже досягнутий достаток. Головна проблема полягає в тому, що економіка, яка рухається за рахунок багатства, що створене раніше, не здатна кріпити своє багатство.

На даній стадії фірми з ряду причин починають поступатися своїми позиціями у міжнародній конкуренції.

Одним із симптомів переходу до цієї стадії є зростання кількості злиття і

придбання фірм. Компанії, які мають надлишок го-тових грошей, обминаючи ризик заснування нових фірм. Погли-нання створюють ілюзію прогресу без створення фірм або поси-лення конкурентоспроможності існуючих-. Часто-густо вони ще більше уповільнюють нововведення (схема 1.6).

Явні ознаки того, що економіка ввійшла у стадію багатства, може довго не виявлятися через інерцію, яка існує завдяки лояль-ності споживачів або усталеним ринковим позиціям. Однак, як тільки починається втрата конкурентних переваг декількома провідними сегментами, вона тут же поширюється на інші галузі шляхом декластеризації.

Стадія багатства характеризується повільним, але неухильним рухом до спаду, тому що кількість робочих місць у галузях, які здатні підтримувати стійке зростання конкурентоспроможності, недостатньо для забезпечення зростання рівня життя населення.

Деякий час тому економіка Великобританії ввійшла в стадію багатства, а наприкінці 80-х років деякі інші країни досягли цієї стадії або наблизилися до неї впритул.

Перехід від однієї стадії до іншої визначається такими основ-ними умовами:

Механізм формування факторів виробництва. Добре функціо-нуючі механізми, які створюють і покращують фактори, забезпе-чують основу для конкурентної переваги більш високого порядку.

Мотивація. Для переходу від стадії до стадії потребуються ро-бітники і керівники, які зацікавлені у збільшенні тривалості робо-чого дня, більш високих заробітках, пошуку шляхів для зростан-ня прибутку фірми, створення нових та більш крупних компаній.

Внутрішня конкуренція. Жвава внутрішня конкуренція у ве-ликій кількості галузей необхідна для стимулювання нововведень і піднесення конкурентоспроможності.

Вдосконалення попиту. Підвищення якості попиту створює потенціал успішного розвитку передових галузей і спеціалізова-них сегментів. Попит розширюється, тому що кожна галузь, яка домагається високої конкурентоспроможності, стає вимогливим покупцем продукції інших галузей.

Окремі факторні труднощі. Окремі несприятливі умови менш розвинутих факторів стимулюють зусилля на користь підвищен-ня продуктивності і конкурентоспроможності на більш високий рівень.

Здатність до створення нового бізнесу. Перехід до кожної но-вої стадії вимагає наявності ефективних механізмів створення но-вого бізнесу або шляхом змін в існуючих фірмах, або шляхом ор-ганізації нових. Це необхідна і суттєва риса здорової конкуренції.

Всі ці складові процесу вдосконалення взаємозалежні, а тому необхідною є наявність всіх цих сил (Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. и с предисловием В.Д. Щетинина. — М.: Междунар. отношения, 1993. — С. 585-604).

Тема: Формування конкурентних переваг на рівні підприємства

Підприємство і його місце на міжнародному ринку

Для того, щоб визначити місце підприємства на міжнародному ринку, необхідно дати характеристику йому як суб'єкту господарювання.

Підприємство — це первинна, юридичне самостійна ланка (або суб'єкт) господарювання, яке виготовляє продукцію (виконує роботу або надає платні послуги) з метою одержання прибутку.

В нашій країні історично так склалося, що кожне підприємство має власну назву — завод, фабрика, шахта, електростанція, майстерня, ательє тощо; може включати кілька виробничих одиниць — заводів або фабрик (комбінат, виробниче об'єднання).

У більшості країн з розвинутою ринковою економікою такі виробничі одиниці називають фірмами. Під терміном "фірма" розуміють підприємства, що здійснюють господарську діяльність у галузях промисловості, будівництва, сільського господарства, транспорту, торгівлі тощо з метою одержання кінцевого фінансового результату — прибутку. Кожна фірма має певне власне найменування, під яким її записують до державного реєстру країни.

В окремих країнах застосовуються більш конкретні найменування фірм. Наприклад, в Англії — компанії, США — корпорації, країнах континентальної Європи — товариства.

Кожне підприємство має головну мету свого функціонування, яку і світовій економіці називають місією. У сучасного підприємства така місія полягає у виробництві продукції (послуг) для задоволення потреб ринку та одержання максимально можливого прибутку.

Кожне підприємство (фірма) здійснює ряд видів діяльності у певній послідовності.

Першим таким видом діяльності є вивчення ринку товарів і аналіз ринкової ситуації. Такий аналіз передбачає комплексне вивчення ринку, рівня конкурентоспроможності й цін на продукцію, інших вимог покупців товарів, методів формування попиту та каналів товарообігу, зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Далі на основі результатів аналізу ринку відбувається обґрунтування інноваційної діяльності підприємства (фірми) на перспективний період. Інноваційна діяльність включає науково-технічні розробки, технологічну і конструкторську підготовку виробництва, запровадження технічних, організаційних та інших нововведень, формування інвестиційної політики на перспективу, визначення обсягів необхідних інвестицій тощо.

Наступним найбільш складним за обсягом і вирішенням організаційно-технічних завдань напрямком є виробнича діяльність підприємства (фірми), її організація та оперативне регулювання в просторі і часі.

Найбільш важливими заходами, які включаються до виробничої діяльності, вважаються:

- обґрунтування обсягу виготовлення продукції повної номен-клатури та

асортименту відповідно до потреб ринку;

- формування маркетингових програм для окремих ринків і кожного виду продукції, їхню оптимізацію відносно виробничих можливостей підприємства;
- збалансування виробництва необхідними матеріально-технічними ресурсами;
- розробку й дотримання узгоджених у часі оперативно-календарних графіків випуску продукції.

Ефективність інноваційно-виробничих процесів визначається рівнем комерційної діяльності підприємства (фірми). Від масштабів та якості саме цього напрямку діяльності підприємства найбільшою мірою залежить фінансова результативність виробництва. Необхідною умовою досягнення бажаного успіху комерційної діяльності є дійова реклама і безпосередня організація збуту своєї продукції, розвиток системи товарних бірж, належне стимулювання покупців.

Завершальним напрямком діяльності підприємства (фірми) у багатьох випадках вважається післяпродажний сервіс багатьох видів товарів — машин та устаткування, автомобілів, комп'ютерної, розмножувальної, медичної, складної побутової техніки, інших виробів виробничо-технічного й споживчого призначення. Післяпродажний сервіс включає:

- пусканалагоджувальні роботи у сфері експлуатації (використання) куплених на ринку товарів;
- їхнє гарантійне обслуговування протягом певного терміну;
- забезпечення необхідними запасними частинами і проведення ремонтів під час нормативного строку служби тощо.

Такий сервіс є важливим джерелом інформації для продуцентів про надійність і довговічність виготовлених технічних засобів, а також про потрібні експлуатаційні затрати. Ця інформація використовується продуцентами для вдосконалення виробництва продукції та її оновлення.

Кожне підприємство (фірма) здійснює також свою діяльність у двох інтегрованих напрямках — економічному і соціальному.

Економічна діяльність підприємства (фірми) включає: «» стратегічне і поточне планування;

- облік і звітність;
- ціноутворення;
- систему оплати праці;
- ресурсне забезпечення виробництва;
- зовнішньоекономічну та фінансову діяльність тощо.

Цей напрямок є визначальним для оцінки й регулювання всіх елементів системи господарювання на підприємстві.

Важливість соціальної діяльності підприємства (фірми) визначається тим, що вона істотно впливає на всі інші види діяльності, результативність яких залежить від рівня професійної підготовки й компетентності всіх категорій працівників, дійовості мотивуючого механізму, постійно підтримуваних на належному рівні умов праці та

життя трудового колективу. Тому ефективне управління персоналом має бути пріоритетним напрямком діяльності кожного підприємства.

Світовий і вітчизняний досвід господарювання за умов ринкової економіки свідчать про те, що підприємства та інші суб'єкти господарювання можуть створювати різні за принципами й цілями добровільні об'єднання:

Асоціації — найпростіша форма договірного об'єднання підприємств (фірм, організацій) з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу та комерційну діяльність будь-якого з її учасників (членів);

Корпорації — договірні об'єднання суб'єктів господарювання на засаді інтеграції їхніх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень для централізованого регулювання діяльності кожного з учасників;

Консорціуми — тимчасові статутні об'єднання промислового й банківського капіталу для здійснення спільного великого господарського проекту. Учасниками консорціуму можуть бути державні та приватні підприємства, а також окремі держави (наприклад, Міжнародний консорціум супутникового зв'язку);

Концерни — форма статутних об'єднань підприємств (фірм), що характеризується єдністю власності й контролю. Концерн може об'єднувати підприємства різних галузей економіки і сфер діяльності (промисловість, транспорт, торгівля, наукові організації, банки, страхова справа). В сучасних умовах значно розширюється мережа міжнародних концернів;

Картелі — договірне об'єднання підприємств (фірм) переважно однією галузі для здійснення спільної комерційної діяльності — регулювання збуту виготовленої продукції;

Синдикати — різновид картельної угоди, що передбачає створення спільного збутового органу або збутової мережі. Так само може здійснюватися закупівля сировини для всіх учасників синдикату;

Трести — монополістичне об'єднання підприємств, що раніше належали різним підприємцям, в єдиний виробничо-господарський комплекс. При цьому підприємства повністю втрачають свою юридичну й господарську самостійність;

Холдинги (холдингові компанії) — інтегроване товариство, що безпосередньо не займається виробничою діяльністю, а використовує свої кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або іншого добровільного об'єднання;

Фінансові групи — об'єднання юридичне та економічно самостійних підприємств (фірм) різних галузей народного господарства. На відміну від концерну на чолі фінансових груп стають один або кілька банків, які розпоряджаються капіталом підприємств (фірм, компаній), що входять до складу фінансової групи, координують усі сфери їхньої діяльності. В Україні поряд з добровільними функціонують так звані інституціональні об'єднання, які створені в директивному порядку міністерствами (відомствами чи безпосередньо Кабінетом Міністрів

України). В народному господарстві України функціонують потужні державні корпорації (наприклад, державна корпорація "Укрбудматеріали"). (Економіка підприємства. Підручник. За ред. С.Ф. Покропивного. — Вид. 2-е перероб. та допов. — К. КНЕУ, 2001. — С. 8-12, 28-30).

Місце підприємства (фірми) на міжнародному ринку визначається двома основними чинниками:

- 1) його здатністю знайти відповідну нішу;
- 2) його здатністю підтримувати конкурентну перевагу над іншими фірмами.

Дії підприємства на міжнародному ринку визначаються умовами зовнішньоекономічного контракту. При цьому повинні бути враховані діючі норми міжнародного права. Стосовно зовнішньоекономічних контрактів мають значення види міжнародних договорів між країнами.

Відомі два види міжнародних договорів: 1) договори, які встановлюють режим торгівлі між двома країнами або країни і групи країн; 2) договори, які регулюють майнові відносини, що з'являються в результаті укладання зовнішньоекономічних контрактів.

При узгодженні умов контракту з зарубіжним партнером важливо знати, чи діють міжнародні договори між країнами, а саме: міжнародні договори першого виду. Режими міждержавної торгівлі, які закріплені договорами між країнами суттєво впливають на рівень митних платежів, що, в свою чергу, впливає на ціни.

У міждержавних договорах може визначатися номенклатура товарів у взаємних поставках і в цьому розумінні міждержавний договір може бути базою для одержання ліцензії, якщо вони потребуються. В договорах можуть бути визначені умови платежів, валюта платежу.

Для оцінки варіантів, у тому числі для порівняння варіантів виходу на ринок різних країн, беруть до уваги такі критерії:

- політична і економічна стабільність;
- витрати виробництва;
- транспортна інфраструктура;
- державні пільги і стимули;
- наявність як кваліфікованої так і відносно дешевої некваліфікованої робочої сили;
- наявність потрібних постачальників сировини, матеріалів тощо.

Досить суттєве значення при аналізі кращості того чи іншого варіанту виходу фірми на новий міжнародний ринок має потенційна величина трансакційних витрат. Необхідна особлива ретельність вибору партнерів по трансакціям. У протилежному випадку досить високі трансакційні витрати зроблять неефективним прийняття того чи іншого, на перший погляд, вигідного варіанту виходу фірми на новий ринок.

Успіх фірми на міжнародному ринку багато в чому залежить також від принципів діяльності менеджерів, якими можуть бути:

- заповзятливість та готовність йти на строго розрахований ризик;
- інтуїтивне сприйняття вимог ринку; »»» здатність більше працювати, ніж

підлегли;

- докладне знання своєї справи;
- гарна мотивація співробітників;
- контроль за витратами та прибутком. (Экономическая стратегия фирмы.

Учеб пособие. Под ред. А.П. Градова. — 3-е изд. исправ. — СПб..СПЕЦЛИТ, 2000, с.380-384). Таким чином, місце підприємства на міжнародному ринку визначається різними чинниками, дія яких повинна бути врахована при виході підприємства на міжнародний ринок.

Тема: Конкурентна політика держави.

Українська ринкова економіка народилася із соціалістичного господарства СРСР, і багато рис співтовариства, компаній ідуть коріннями в цю епоху. Радянські підприємства, з погляду теорії конкуренції, являють собою велику розмаїтість. Якщо звернутися до чисто технічної сторони справи, то серед них легко знайти аналоги всіх типів фірм, які були розглянуті стосовно до ринкової економіки. Винятково значне поширення мали великі підприємства, орієнтовані на масовий випуск стандартної продукції. Існували й заводи, що мали вузьку спеціалізацію, серед яких багато було підприємств військово-промислового комплексу, які виготовляли малими серіями високоякісні вироби. Існували й малі неспеціалізовані підприємства, що випускали на нескладному універсальному устаткуванні продукцію для локальних потреб.

Важко знайти лише відповідність малим піонерським фірмам, зайнятим в інноваційному бізнесі проривного характеру, тому що в СРСР така діяльність велася в науково-дослідних інститутах і конструкторських бюро, що фінансувалися з державного бюджету.

У кількісному відношенні радянській економіці була властива непропорційно висока частка великих підприємств при явно заниженій, порівняно з розвинутими ринковими економіками, частці дрібних і середніх підприємств. Так, у 1960 р. в СРСР малі підприємства із числом зайнятих менше ніж 100 чоловік становили 44% всіх промислових підприємств, тоді як у ФРН удвічі більше — 86%. У той же час відсоток великих підприємств (із числом зайнятих понад 500 чол.) в СРСР досягав майже 16% і був більше ніж у п'ять разів вищим, ніж у ФРН.

В умовах планової економіки підприємства не були повністю незалежними господарськими суб'єктами економіки, як капіталістичні фірми. Вищим пріоритетом їхньої діяльності було не одержання прибутку, а виконання плану.

Усі життєво важливі параметри діяльності підприємства встановлювалися централізовано такими органами, як Держплан, Держпостач, Держстандарт й іншими, і закріплювалися в нормативних документах.

Особливо важливо, що принципи діяльності були єдині для малих, великих і середніх підприємств і майже не допускали варіацій залежно від їхнього розміру або галузевої належності.

Це ставило підприємства в нерівні умови. Адже плановість, стабільність, стандартність дій, як ми переконалися, більше відповідають природі великих підприємств і зовсім далекі дрібним. Власне кажучи, всі підприємства СРСР

управлялися як великі підприємства.

Природно, що при настільки твердій регламентації конкуренція між підприємствами майже зникла, існуючи в прихованій, подавленій формі.

Це сильно впливало на успішність господарської діяльності. Так, велике підприємство за відсутності конкурентів у принципі може займатися й спеціалізованим, і піонерським, і локальним бізнесом. Але робити це ефективно воно не в змозі незалежно від того, є поруч конкурент чи його немає. І якщо такий все-таки з'явиться, поразка великого підприємства в невласивій йому сфері визначена.

Наскільки ж ефективні були в дійсності великі підприємства, що переважали в радянській економіці як кількісно, так і функціонально? Відповідь на це питання неоднозначна.

З одного боку, у своїй основній сфері діяльності — масовому стандартному виробництві — великі підприємства в ряді випадків домагалися значних успіхів. До числа останніх можна віднести, зокрема, величезний позитивний внесок великих підприємств у розвиток націй у ході:

індустріалізації СРСР у 20—30-і роки;

формування військової економіки в роки Другої світової війни;

розвитку воєнної промисловості світового класу (авіація, ракетна техніка, ядерна зброя) у післявоєнний період;

створення в СРСР суспільства масового споживання в 60-70-і роки.

Діяльність великих підприємств була спрямована на вирішення пріоритетних загальнонаціональних завдань і одержувала потужну державну підтримку.

Сама суть завдань, що вирішувалися, відповідала природі великого виробництва. Масовий випуск однотипних товарів дозволяв реалізувати переваги, властиві великим підприємствам.

Порівняно із західними, більшість великих радянських підприємств випускали неякісну, застарілу продукцію, до того ж мали й меншу продуктивність праці. Значною мірою це була не тільки їхня провина, а й лихо всієї економіки, що не створила системи різних типів фірм, пристосованих до задоволення різних господарських потреб.

По-перше, в СРСР реально хоч і існували малі підприємства, але функціонально вони не були такими, а були, якщо так можна сказати, великими підприємствами в мініатюрі. Вони не орієнтувалися на гнучке задоволення потреб споживачів, на відміну від дрібних західних фірм. Навпаки, вони прагнули виробляти стандартну продукцію, та до того ж у малих масштабах і тому неефективно. Це вкрай негативно позначалося на якості кінцевої продукції та її відновленні.

Ще гірший стан споживача був, коли потрібні йому деталі на додаток до основної продукції доручалося виготовляти великому підприємству. Виробляти невеликі партії товарів було не вигідно, а покарання за невиконання другорядних завдань плану підприємство не боялося.

Багато західних фірм зіштовхувалися зі схожими труднощами, коли намагалися домогтися від великих підприємств виконання невласивих їм функцій.

Принципова ж відмінність полягає в тому, що в ринковій економіці існує природне співтовариство компаній, яке дотримуються різних конкурентних стратегій, що створює можливість вибору.

По-друге, відсутність у радянській економіці фірм-піонерів істотно стримувала технічний прогрес на підприємствах. Практично весь післявоєнний період слабка комерціалізація результатів наукових досліджень залишалася однією з найбільш гострих проблем країни. Дійсно, по цілому ряду напрямів радянська наука займала лідируючі позиції у світі. Разом з тим використання цих досягнень в економіці йшло вкрай повільно.

Великі підприємства в цілому світі обережно ставляться до проривних інновацій і порівняно рідко виступають їхніми ініціаторами. Це цілком раціональна лінія поведінки, оскільки при величезних масштабах, які диктує масове виробництво, помилки (у тому числі й у сфері НДДКР) обходяться дорого. Тому перевага віддається передбачуваному, поліпшуючому науково-технічному прогресу. В СРСР піонерські проекти, що відкидаються великими підприємствами, взагалі не знаходили реалізації. У ринковій же економіці цим ризикованим бізнесом займаються піонерні фірми. Вони готують комерційно зрілий продукт для наступного його тиражування. Великим підприємствам в СРСР не було на кого обпертися, і вони активно пручалися радикальному технічному прогресу.

По-третє, радянська промисловість практично не брала участі у формуванні спеціалізованих підприємств у ході диференціації продукту, де фірма надає своєму товару особливих властивостей, які відрізняють його від усіх аналогічних товарів, і тим самим розширює спектр пропозиції на ринку. Спеціалізація „по-советські” передбачала щось зовсім інше, а саме — зосередження значної частини необхідного для країни обсягу випуску спеціалізованого продукту на одному підприємстві. Мова йшла не про доповнення стандартної продукції спеціалізованою, а про випуск стандартної продукції тільки вузького профілю. Зайняті цим підприємства у функціональному плані були такими ж, як і всі інші.

Перевага великих підприємств над усіма іншими типами фірм вела до збідніння радянського товарного ринку. Саме великі підприємства систематично позбувалися від дрібносерійного виробництва у своїй програмі. Існувала потужна тенденція до уніфікації всієї, виробленої в країні, продукції, розмаїтість споживчих та інвестиційних товарів була вкрай обмежена.

Таким чином, не маючи гнучких і надійних постачальників, відчуваючи недолік у спеціалізованому встаткуванні, не маючи можливості обпертися на досвід піонерських фірм у комерціалізації технічних новинок, радянські великі підприємства просто через обстановку, що їх оточувала, неминуче повинні були програвати в ефективності своїм західним аналогам. Не забудемо також про значну закритість економіки СРСР, що заважала радянським промисловим гігантам використовувати досягнення інших країн.

Великі підприємства радянської економіки самі по собі володіли в існуючих умовах серйозними недоліками, які не давали розкритися всім перевагам силової

стратегії.

По-перше, вони ніколи не управляли стратегічними інвестиціями, на відміну від виробничого потенціалу великих компаній, що діяли в ринковій економіці. Великомасштабне виробництво радянських гігантів не було результатом їх власної інвестиційної діяльності. Держава сама будувала заводи й лише потім передавала їх в управління адміністрації створюваних підприємств. Усі великі збільшення потужностей також здійснювалися централізовано.

Тому, на відміну від західного аналога, радянське підприємство не могло забезпечити своє зростання і процвітання за рахунок стрімкого нарощування випуску товару, що сподобався масовому споживачеві. Хронічні дефіцити найрізноманітніших продуктів були прямим наслідком такого положення.

По-друге, радянському великому підприємству було складно знаходити сегменти перспективного масового попиту, оскільки воно було повністю позбавлене збутової мережі й, отже, ізольоване від прямого контакту зі споживачем. Проблема збуту вирішувалася шляхом здачі продукції або в загальнонаціональну торговельну мережу (споживчі товари), або органам Держпостачу, або твердо закріпленому підприємству-споживачеві (інвестиційні товари). Тому великі підприємства не цікавилися проблемою реалізації своєї продукції, а виходить — і її конкурентоспроможністю.

По-третє, великі радянські підприємства не мали системи ефективного управління. Відірваність підприємств від стратегічних інвестиційних і маркетингових рішень робила непотрібними й відповідні служби в їхній адміністрації, тобто в ній не знаходилося місця для підрозділів, відповідальних за розвиток фірми або конкурентоспроможність продукції.

По-четверте, можливості радянського великого підприємства вдосконалювати свій товар були обмежені, вони не тільки не підвищували його конкурентоспроможність, а й не бажали цього, тобто не хотіли приглядатися до споживача. Якщо західне підприємство повинне було постійно зважати на небезпеку втрати клієнта, то радянське практично не мало таких тривог. В умовах постійного дефіциту й відсутності вибору (тобто бази конкуренції!), підвищення ціни, скорочення асортиментів і будь-яке інше погіршення характеристик товару мало позначалося на зміні попиту на нього. Покупець змушений був брати товар і радіти, що одержав хоч такий.

Підприємству не потрібно боятися втратити споживача. Не маючи ні можливостей, ні мотивів боротися за споживача, великі радянські підприємства відвернулися від нього.

Резюмуючи позитивну й негативну роль великих радянських підприємств, варто сказати, що вони відіграли головну роль у всіх соціалістичних перетвореннях, оскільки найкраще піддавалися централізованому управлінню. Однак останнє призвело до повного розладу природного конкурентного механізму функціонування компаній в економіці з усіма наслідками, що випливають звідси.

Утворення ринкових відносин привело до того, що конкуренція з прихованої,

або подавленої, перейшла в явну форму й стала одним з вирішальних факторів розвитку кожного підприємства. Найважливіша передумова для цього — перехід підприємств від планової до ринкової системи мотивації поведінки. Іншими словами, головним критерієм успіху діяльності підприємств (приватизованих і державних) і, природно, їхнього керівництва замість виконання плану стає одержання прибутку або — що типово для кризових періодів — мінімізація збитків і виживання фірми на ринку.

Співтовариство компаній у період трансформації економіки.

У своїй новій якості суб'єктів ринкової економіки українські підприємства вступили в конкурентні відносини один з одним і з іноземними фірмами. Великі підприємства були стрижнем радянської економіки. їхня адаптація до ринку йде повільно, а поточне положення дуже складне (величезне недовантаження потужностей, масові збитки, надлишки персоналу порівняно з упалим обсягом виробництва й т.д.). Інакше кажучи, вони ще належно не освоїли ринкової стратегії, яка відповідає їх розмірам.

Реакція великих підприємств на становлення ринку може бути трьох типів:

1. Використання монополістичних переваг. Цей тип поведінки на початкових етапах проведення реформ випробували майже всі великі підприємства. Надалі здійснювати його виявилися здатними лише деякі підприємства, що не мають ні національних, ні іноземних конкурентів і випускають важливу для економіки продукцію. 2. Пасивна втрата ринкових позицій під ударами конкурентів (головним чином іноземних) і кон'юнктури, що погіршилася. Така поведінка властива багатьом підприємствам машинобудування, легкій і військовій промисловості. Проблеми у цих галузях підприємств настільки великі, що вони не бачать реального виходу зі сформованої ситуації. Звідси впливає деморалізація керівництва і, як наслідок — його пасивність. Деморалізацію значної частини керівництва великих радянських підприємств об'єктивно можна зрозуміти: занадто малі шанси на успіх. Щоб не робив завод — виробник вітчизняних телевізорів, миттєво зрівнятися за конкурентоспроможністю з Імпортною продукцією йому не вдасться. Навряд чи конверсія забезпечить беззбиткове існування більшості колишніх військових заводів. Без зміни макроекономічної ситуації в країні подолання індукованої неконкурентоспроможності значною частиною підприємств малоімовірно. 3. Реорганізація діяльності в напрямі вироблення ефективної силової стратегії. У цей час цим шляхом йде меншість найбільш сильних підприємств машинобудування, хімії, а також частина з підприємств чорної металургії й енергетичного комплексу, що перебувають у більш сприятливих умовах. Напрями адаптації до нових умов ринку в цієї групи підприємств є: різка активізація рекламної, збутової й маркетингової діяльності; перебудова системи керування (створення рекламних і посилення юридичних та фінансових підрозділів); оптимізація інвестиційного процесу (деінвестиції й перепрофілювання наявних потужностей). **Перспективи розвитку вітчизняних компаній.**

Ситуація на спеціалізованих українських підприємствах виробничої сфери в основному тотожна описаній нами стосовно великих підприємств. Серед них можна

виділити ті самі три групи підприємств (монополісти, невдачливі экс-монополісти, підприємства, які активно адаптуються).

Макроекономічна криза настільки ж боляче вдарила по спеціалізованих підприємствах, як і по виробниках стандартної масової продукції, тому що радянські спеціалізовані підприємства (на відміну від західних) націлені на особливі, заможні, а тому несприйнятливі до криз верстви споживачів. Незважаючи на поточні труднощі, тяга до стратегії диференціації помітна в багатьох, особливо високотехнологічних підприємств.

Якщо у виробничій сфері переваги стратегії спеціалізації ще мають бути реалізовані, то в торгівлі, страховій, банківській справі вони вже в наявності. У перерахованих галузях ще й досі діє безліч приватних компаній, що становлять одна одній гостру конкуренцію. Фірми-піонери — це єдиний тип фірм, що повністю були відсутні в СРСР. У цей час, як показує аналіз, які-небудь форми підтримки піонерної діяльності в Україні відсутні. Відповідно, і масове виникнення фірм-піонерів поки що виключене. Проте в цілому реформи полегшили долю фірм-піонерів. Свобода підприємництва дає шанс спробувати себе в піонерному бізнесі будь-кому з бажаючих. Порівняно розповсюдженим став варіант створення науково-виробничих фірм, що заробляють гроші звичайними торговельними операціями і витрачають їх на піонерні роботи. І, нарешті, малі підприємства — найпоширеніший і процвітаючий тип нового приватного бізнесу в Україні. Не вимагаючи для початку своєї діяльності ні великих капіталів, ні виробничих потужностей, ні досвіду й ноу-хау у виготовлення продукції зі спеціалізованими споживчими якостями, ні готових до комерціалізації науково-технічних нововведень, ці підприємства ніби самою природою створені для «старту з нуля». Із дрібним бізнесом пов'язувалися надії на розширення виробництва потрібних людям продуктів, на підтримку високого рівня зайнятості. Однак зовнішньоекономічний фактор (конкуренція імпортованих товарів) вніс свої корективи. Малий бізнес в Україні дійсно з'явився, але типовою сферою його діяльності стало не виробництво. Виступаючи як передатна ланка на шляху іноземних товарів усередину країни, малий торговельний бізнес став носієм упредметненої в них високої конкурентоспроможності західних виробників.

Резюмуючи все вищевикладене, можна сказати, що в Україні при всій суперечливості перехідного періоду формується система конкурентних підприємств: потенційно могутні, але які тільки-но почали пристосовуватися до ринкових умов, великі підприємства; спеціалізовані підприємства, що з'являються лише в окремих галузях, і поштучно, як найбільша рідкість, що народжуються фірми-піонери, оточені численними неконкурентоспроможними підприємствами.

Тема: Міжнародне регулювання конкурентної політики.

Міжнародна конкурентоспроможність.

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами. Можливості підприємства у досягненні такої переваги визначаються таким поняттям як конкурентоспроможність.

Сучасний світовий ринок характеризується, у більшості випадків,

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

Таким чином, конкурентоспроможність товару — це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкретної потреби споживача. При збуті традиційних товарів успіх у конкуренції може бути у вигляді розширення збуту продукції фірми за рахунок скорочення продаж інших фірм. При збуті принципово нових виробів успіх фірми в конкуренції проявляється у скороченні потенціальних можливостей збуту інших компаній. В обох випадках фактор успіху фірм в конкуренції визначається рівнем її конкурентоспроможності. (Соколенко С.І. Сучасні світові ринки та Україна (Наук. вид. — К.: Демос, 1995. — С. 18).

Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими основними принципами:

- Конкурентна перевага впливає в основі своїй з поліпшень, нововведень та перемін. Фірми отримують перевагу перед міжнародними суперниками тому, що вони уловлюють нову основу для конкуренції або знаходять нові і більш ефективні засоби для ведення конкуренції по-старому. Наприклад, фірма "Соні" була першою фірмою, яка застосувала транзистори у радіоприймачах. Фірма "Боїнг" стала піонером у висуванні концепції сімейства авіалайнерів і перша у своїй галузі стала наполегливо конкурувати на глобальній основі. Фірма "Ямаха" перейшла до автоматизації виробництва форте-піано, які раніше виготовлялися ручним способом. Фірми "Сендуїк" та "Атлас Копко" першими запропонували так званий "шведський метод" ведення гірських розробок.

Нововведення можуть проявитися у новій конструкції виробу, у новому виробничому процесі, у новому підході до маркетингу або у новому способі навчання або організації.

Деякі нововведення створюють конкурентні переваги, коли фірма знаходить зовсім нову потребу у покупців або знаходить той сегмент ринку, який суперники обійшли увагою. Наприклад, японські фірми досягли переваг у багатьох галузях завдяки тому, що робили упор на менш крупні, компактні і менш продуктивні варіанти виробів, до яких їх іноземні конкуренти ставилися зневажливо, вважаючи їх менш важливими і менш прибутковими.

- Конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей. Система створення цінностей — це весь набір видів діяльності, які втягуються у процес створення виробу та його використання і який охоплює ланцюжки цінностей фірми, постачальників, посередників, покупців. Конкурентна перевага часто приходить як результат досягнення нових шляхів у справі формування всього ланцюжка цінності і управління нею.

Гарним прикладом у цій справі може бути італійська компанія з виробництва

одягу "Бенеттон". У цій фірмі випуск продукції відбувається через мережу незалежних виробничих одиниць, які належать фірмі і тісно пов'язані з роздрібними торговцями, які мають від них дозвіл на продаж товару і використовують найбільш сучасні інформаційні системи. У всіх ланках системи цінностей фірма "Бенеттон" перепланувала свої форми діяльності з метою звести до мінімуму запас товарів, забезпечити швидку доставку і зробити можливим швидкий відгук на віяння моди.

Наявність у даній країні постачальників і споживачів світового класу є важливою позитивною якістю і асоціюється з міжнародною перевагою у численних галузях.

- Конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням. Мало є таких конкурентних переваг, яких не можна було б скопіювати. Наприклад, корейські фірми зрівнялися з японськими фірмами у здатності вести масовий випуск стандартних кольорових телевізорів. Бразильські фірми зрівнялися з італійськими у виробництві взуття на кожний день завдяки оволодінню відповідною технологією і дизайном.

Якщо фірми (і національні галузі промисловості) залишаються нерухомими то в кінцевому рахунку їх випереджають суперники.

Деякі фірми можуть утримувати десятиліттями закріплені конкурентні позиції, спираючись на переваги першопрохідця, стійкі відношення з клієнтом та ін. Але, з часом, більш динамічні суперники знаходять спосіб обійти ці переваги, завдяки більш ефективному способу ведення справи. Наприклад, британські, а потім і американські фірми за деякий десяток років втратили свої позиції майже вікової давності на ринку верстатів, коли іноземні суперники скористалися новою комп'ютерною технологією. З аналогічної причини німецькі фірми втратили лідерство у фотоапаратах, коли японські фірми більш напористо розпочали створення апаратів класу однооб'єктивних зеркалок і запровадження електроніки. А в суднобудуванні японським фірмам прийшлося поступитися значною долею, коли процес вдосконалення уповільнився і корейські фірми скопіювали їх стратегію при більш дешевій робочій силі.

Разом з тим, колись досягнута перевага підтримується тільки шляхом безперервного пошуку інших, більш ефективних способів ведення справи і постійного внесення змін у поведінку фірми.

- Підтримка переваги вимагає вдосконалення її джерел. Конкурентна перевага компанії може впливати з будь-якої діяльності у ланцюжку цінностей, починаючи з розробки виробу і кінчаючи післяпродажним обслуговуванням. Джерела переваги розрізняються у відношенні здатності зберігати довгочасну дію. Такі переваги дають: вартість основних фондів, які діють у фірмі, порядок у поводженні з власністю, і розраховані на разове використання проектні концепції. Всі такі переваги легко скопіювати.

Переваги ж більш високого порядку і більш довгочасної дії подібні фірменим знакам, які міцно утвердилися, і які є результатом багаторічних зусиль по завоюванню ринку або спеціальних прийомів у питаннях поводження з власністю.

Наприклад, корейським фірмам, які випускають вироби електроніки, ще доведеться розробити міцні переваги. Вони ведуть конкуренцію головним чином на основі рівня заробітної плати робітників, і використовують японське виробниче устаткування та японські і американські деталі. Американські компанії, які займаються крупномасштабним випуском комп'ютерів, навпаки, володіють значно більш придатними до довгочасного утримання перевагами і які включають економію, що виникає в результаті накопичення крупних вкладень у НДДКР, здатність розробляти власне програмне забезпечення ЕОМ тощо.

Переваги більш низького порядку є, як правило, статичними і пасивними. Вони можуть бути відтворені шляхом простого наслідування. Іноземні конкуренти копіюють виробничий процес і купують те ж саме виробниче устаткування. Такі переваги не можуть довго утримуватися. Наприклад, корейська промисловість стикається з жорстким суперництвом з боку Таїланду і Філіппін через свою нездатність швидко рухатися від трудомістких інфраструктурних проектів до проектів, які у більшій мірі пов'язані з технологією, а також до обробних підприємств.

Більш тривалі конкурентні переваги залежать від володіння добре підготовленими людськими ресурсами і внутрішніми технічними можливостями.

Підтримання переваг вимагає, щоб фірма постійно, раніше ніж її суперники, робила кроки у бік розширення своїх джерел переваг і особливо у бік їх вдосконалення.

Навпаки, ризиковане діло — покладатися на переваги менш складних властивостей. Якщо національна галузь промисловості перестає прогресувати в бік більш передових форм конкурентних переваг, її скоріш за все, перегонять. Наприклад, італійські виробники побутових приладів досить успішно конкурували за рівнем витрат виробництва при продажу приладів середнього розміру і компактних приладів, які вироблялися в Італії, і на базі управлінських контрактів — при продажу через широкі мережі магазинів. Вони надто довго поклалися на цю стратегію. Останнім часом німецькі конкуренти зміцнюють свої позиції на основі створення більш диференційованих виробів і утвердження репутації фірмових знаків.

Для підтримки конкурентних переваг фірма повинна відмовлятися від своїх старих переваг на користь нових. Якщо вона цього не зробить, то це зробить будь-який конкурент. Керівник компанії повинен створити таку обстановку, в якій розширення і вдосконалення переваг розглядається як дещо нормальне і очікуване.

- Підтримання переваг в кінці кінців вимагає глобального підходу до стратегії. Фірма не може довго підтримувати перевагу у міжнародній конкуренції, якщо не використовує і не розширює свої переваги, що пов'язані з базуванням у своїй країні за допомогою глобального підходу до стратегії. Такий підхід доповнює переваги, пов'язані з базуванням у своїй країні і допомагає звести навіть пов'язані з цим же несприятливі моменти. Наприклад, німецькі хімічні компанії застосовують у широких масштабах виробництво за рубежем і розкидану по всьому світу збутову мережу для того, щоб закріпити своє лідируюче становище. Те ж саме роблять швейцарські фармацевтичні компанії, шведські виробники вантажівок і японські фірми, які

випускають побутову електронну техніку. (Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. (Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993. — С. 622-628).

Більш детально питання глобального підходу до стратегії міжнародної конкурентоспроможності будуть розглянуті у темі 5.

3. Міжнародний ринок і ринкові ніші

Міжнародна конкурентоспроможність окремих підприємств, галузі і національної економіки проявляється тоді, коли вони виходять на міжнародний ринок з власною продукцією. А тому слід розглянути питання про сутність ринку взагалі і особливості його функціонування у міжнародному масштабі.

Сутність ринку різними авторами визначається дещо по-різному. Саме поняття ринку може розглядатися з двох сторін:

- як система соціально-економічних відносин щодо обміну вартостями;
- як місце, де здійснюється такий обмін.

Ринок забезпечує обмін споживчими вартостями в усіх соціально-економічних системах і способах господарювання з часу виникнення товарного виробництва.

Якими ж ознаками характеризується ринок як система соціально-економічних відносин щодо товарного обміну? Це можуть бути такі ознаки:

- доступність для будь-якого споживання всіх товарів без будь-яких обмежень;
- свобода реалізації товарів виробника і свобода вибору товарів споживачами;
- статус товаровиробників у виробників продукції і послуг — можливість продажу їх на самостійне встановлюваних основах.

Також невід'ємною ознакою ринку є наявність трьох його суб'єктів: виробників товарів, посередників і споживачів. Пріоритетне місце в цій системі належить споживачеві, котрий визнає — який товар і в якій кількості виробляти.

Щодо структури ринку то в ній розрізняють продуктову (ресурсну), елементну (технологічну) і територіальну (просторову). Продуктова (ресурсна) структура включає:

- перелік та питому вагу всіх видів товарів, які реалізуються на ринках;
- склад постачальників і покупців та їх частку у товарообороті;
- кількість оптових (роздрібних) одержувачів певного товару і частку кожного з них в обсязі споживання тощо. Така структурна оцінка має важливе аналітичне значення і дуже потрібна у практичній роботі суб'єктів ринкових відносин і державних органів, які займаються регулюванням ринку.

У найбільш розвинутих формах ринку прослідковується його елементарна структура, яка має такий склад:

- ринок засобів виробництва;
- ринок предметів споживання;
- ринок науково-технічної інформації;
- інноваційний ринок;

- ринок праці;
- грошово-кредитний і валютний ринки.

Такий склад елементів ринку зумовлений рядом причин:

по-перше, необхідністю реалізації продуктів трьох основних циклів суспільного виробництва (науково-технічного, інноваційного і виробничого); кожний з яких має свою фазу обміну;

по-друге, розчленуванням продукту виробничого циклу на засоби виробництва і предмети споживання, які мають також різних споживачів і різні форми обороту продукції;

по-третє, відділенням ринку інвестицій від ринку засобів виробництва у зв'язку з тимчасовим відривом вкладених капіталів від одержаних готових до реалізації основних фондів. В результаті обмін між власниками фінансових ресурсів і тих, хто потребує капіталовкладень, відокремлюється від обміну засобів виробництва. Інвестиційні засоби перетворюються в особливий товар з власною ціною;

по-четверте, наявністю працездатного населення, яке безпосередньо не володіє власністю на засоби виробництва, а має право власності лише на свою робочу силу, що зумовлює існування ринку праці. Виключення складає лише та частина населення, яка володіє певною частиною засобів виробництва і члени кооперативів. На ринку праці відбувається обмін робочої сили на грошові засоби, які еквівалентні матеріальним і духовним благам, які необхідні для її відтворення;

по-п'яте, об'єктивною необхідністю існування грошових еквівалентів як особливого товару, споживча вартість якого виникає завдяки його здатності бути обміненим на інший товар. Всі "елементні" ринки знаходяться у тісній і нерозривній взаємодії тому, що відтворювальний процес на фазі обміну не може відбуватися без будь-якого з них. (Лановой Т. Рынок и воспроизводство (АН Украины. Ин-т экономики. Отв. ред. И.И. Луки-иов. — К.: Наук, думка, 1991. —С. 72-75).

Територіальна структура складається з ринків різних масштабів — місцевих, регіональних, національних і міжнародних ринків. Існування ринків різних масштабів пояснюється наявністю різних можливостей виробництва того чи іншого товару в даному регіоні, з одного боку, а з другого — потребами споживачів в цьому регіоні. (В даному терміні "регіон" застосовується відносно певної місцевості, регіону або країни).

Чим пояснюється існування міжнародного ринку? Науково-технічний прогрес створює умови для поглиблення спеціалізації виробництва, що, в свою чергу, веде до необхідності економічної інтеграції на рівні галузей і окремих країн. Виробництво певних видів продукції починає перевищувати потреби внутрішнього ринку, а з другого боку виробництво інших видів продукції всередині країни або недостатнє, або зовсім відсутнє. Так виникає потреба в обміні продукцією між різними країнами, що і призводить до формування міжнародного ринку.

Поняття "міжнародний ринок" має узагальнюючий характер. В дійсності в світі існує не один, а цілий ряд міжнародних ринків, які розподіляються за видами продукції і регіонами розташування. Наприклад, міжнародний ринок нафти і нафтопродуктів,

міжнародний ринок електронної продукції, автомобілів, зерна тощо.

За регіональною ознакою виділяються такі міжнародні ринки, як ринок ЄС, ринок країн Балтії, ринок країн СНД, ринок країн ЦЕФТА (Угорщина, Польща, Словачія, Чехія, Словенія), ринок країн НАФТА (США, Канада, Мексика), Північно-Африканський ринок, ринок країн Азії та Близького Сходу тощо.

Може бути поєднання ринків за видами продуктів і регіональною ознакою. Наприклад, всі вище вказані регіональні ринки є міжнародними ринками продовольства.

В сучасних умовах, коли поглиблюється спеціалізація виробництва, індивідуалізація попиту, зростає нестабільність галузевої структури, відбувається інтенсивне запровадження досягнень НТП, особливо актуальним стає визначення ніші для підприємства.

Ніша ринку не просто сегмент (або частина сегменту) будь-якого ринку, на якому даному підприємству зручніше працювати. Це, по-перше, порівняно новий інноваційний вид бізнесу або виробничої діяльності (не обов'язково в науково-технічному відношенні, але й просто по виду обслуговування або формі господарювання); по-друге, дуже невелика за ємністю, вузькоспеціалізована галузь господарської діяльності. Ніша ринку знаходиться на стику двох або більше сегментів ринку. (Современный маркетинг. В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеев, Г.Э. Автухова. Под ред. В.Е. Хруцкого. — М. Финансы и статистика. 1991. — С. 36).

Вибір ніші залежить від її привабливості. Звичайно ця привабливість є функцією розміру і ступеня зростання ніші, інтенсивності прояву у даній ніші п'яти сил конкуренції, перспектив прибутку, стратегічної важливості ніші для інших основних конкурентів, а також рівня відповідності можливостей фірми потребам ніші.

При аналізі п'яти сил конкуренції на рівні ніші слід врахувати, що потенційними кандидатами на входження в нішу є фірми, які обслуговують інші ніші, а також компанії з інших галузей.

Для продукції ніші товарозамісником може бути як продукція іншої частини галузі, так і продукція з інших галузей.

Суперниками діючої в ніші фірми можуть бути як інші фірми ніші, так і фірми інших частин галузі. Те ж саме стосується і ринкової сили постачальників і покупців продукції фірми, яка обслуговує нішу. Тобто на аналіз п'яти сил конкуренції серйозно впливають умови, які існують в інших ринкових нішах.

Для досягнення конкурентної переваги слід досягти успіху в зниженні витрат або диференціації продукції. Якщо нішова фірма вирішить диференціювати свою продукцію, то вона повинна вивчити потреби покупців та знайти способи зниження витрат або підвищення віддачі для них від своєї продукції. Методи диференціації однакові як для спеціалізованої та і багатомономенклатурної фірми.

Для досягнення конкурентної переваги цільова ніша повинна мати такі якості: 1) покупці повинні володіти різноманітними потребами; 2) ланцюг виробництва — витрат повинен відрізнятися від аналогічного ланцюгу, який характерний для іншої ніші. (Ар-тур Томпсон, Джон Формби. Экономика фирмы. (Пер. с англ. — М. ЗАО

"Издательство БИНОМ", 1998. — С. 467-469).

Тема: Основні завдання і пріоритети забезпечення конкурентоспроможності України

Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Далі проводиться робота по роз'ясненню цілей і кінцевих результатів, спрямована на подолання опору змінам.

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності. При цьому менеджмент підприємства повинен:

- об'єктивно оцінювати існуюче положення організації;
- визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності;
- доводити необхідність змін;
- наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності.

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Діяльність як об'єкт управління розглядається у вигляді програми тоді, коли:

- вона об'єктивно має комплексний характер та для її ефективної реалізації важливе значення має аналіз внутрішньої структури всього комплексу робіт (операцій, процедур і т.д.);
- досягнення цілей діяльності (і, зокрема, основної – підвищення конкурентоспроможності фірми чи продукції) пов'язане з послідовно-паралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;
- особливе значення в процесі виконання комплексу робіт мають обмеження за часом, фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами;
- тривалість та вартість діяльності прямо залежить від організації виконання усього комплексу робіт.

Програми підвищення конкурентоспроможності, як інструмент вдосконалення складної соціотехнічної системи, характеризуються:

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

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених в програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми. Успішне виконання програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності оцінюється за сукупністю встановлених на етапі розробки критеріїв: строки завершення програми, вартість та бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників.

В основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності покладаються наступні принципи:

- сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;
- наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;
- організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
- дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;
- комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, і в першу чергу, – учасників програми.

Учасниками програми підвищення конкурентоспроможності можуть виступати:

1. Головний учасник – це Замовник, тобто майбутній власник та користувач результатів програми (для програми підвищення конкурентоспроможності підприємства Замовником найчастіше виступають власники підприємства та/або вища ланка менеджменту).
2. Інвестор – це сторона, яка вкладає грошові ресурси в програму (може бути однією особою з Замовником).
3. Проектувальник – розробник проектно-звітної документації.
4. Постачальник, який відповідає за матеріально-технічне забезпечення програми (проекту).
5. Підрядник – юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт згідно з контрактами.
6. Консультант.
7. Керівник програмою (проектом) – це зазвичай проект-менеджер, тобто, фізична особа, котрій Замовник делегує повноваження по керівництву роботами по програмі (проекту) (планування, контроль и координування робіт учасників програми).

8. Команда програми (проекту) – це організаційна структура під керівництвом проект-менеджера, яка створюється на період впровадження програми (проекту) з метою ефективного досягнення її цілей.

9. Банк – як інвестор (чи один з основних інвесторів).

Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виділити:

- промисловий інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;
- організаційний розвиток;
- економічні засоби: управління запасами, фінансами;
- біхевіористські засоби.

Одним з ефективних засобів підвищення конкурентоспроможності є застосування ЕОМ, яке дозволяє скоротити час в десятки разів, особливо при дослідженнях, проектуванні, розробці документації, модельних випробуваннях, а фактор випередження у часі є одним з найважливіших у конкурентній боротьбі. Автоматизація бізнес-процесів, застосування гнучких виробничих систем окрім підвищення продуктивності та конкурентоспроможності сприяє й розв'язанню соціальних проблем (вивільнення людини від одноманітної фізичної праці і перетворення її у творчого учасника виробничого процесу).

Під організаційним розвитком розуміють упровадження нових прогресивних методів організації бізнес-процесів, технологій, здатних революціонізувати процеси, і навіть створити принципово нові напрямки діяльності.

Важливим завданням підвищення конкурентоспроможності є також скорочення тривалості виробничо-комерційних циклів.

Під біхевіористським розвитком організації розуміють зміну поведінки її співробітників та їх взаємовідносин. Розвиток людських відносин та оновлення організації на основі широкої участі персоналу в управлінні, особистої його зацікавленості та задоволеності результатами бізнес-процесів та моральним кліматом в організації є чи не основним засобом підвищення конкурентоспроможності.

До основних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності відносяться:

- гуртки підвищення якості та продуктивності;
- групи по підвищенню якості та продуктивності;
- комплексні бригади по підвищенню якості та продуктивності;
- фірми підвищення продуктивності.

Гурток якості – група співробітників, що функціонує безпосередньо на робочих місцях, основною задачею якої є пошук, вивчення та вирішення практичних задач, а також постійне навчання (члени гуртка за участю майстра читають та обговорюють фахову літературу, переймають досвід, застосовуючи його при вирішенні практичних проблем). При формуванні гуртків застосовуються принципи добровільності участі та безперервності діяльності; кількість учасників становить від 3 до 12 чоловік. Впровадження гуртків покращує моральний клімат в організації, забезпечує творчий

підхід працівників до розв'язання операційних проблем.

Групи по підвищенню продуктивності, якості та конкурентоспроможності виникли на основі гуртків якості. Даний підхід полягає в спільних діях співробітників для виконання конкретної задачі. Існують такі типи груп:

- групи вдосконалення діяльності структурних підрозділів організації;
- групи вдосконалення процесів;
- програмно-цільові групи.

До комплексних бригад по підвищенню якості та продуктивності входять спеціалісти-експерти по складових бізнес-процесу: управлінню, фінансовому забезпеченню, дослідженням та розробкам продукту, плануванню виробництва, технологічному процесу та забезпеченню якості. Вкрай важливою є роль керівника комплексної бригади. Особливо ефективною та доцільною є робота даної бригади на етапі розробки нової продукції.

На сьогоднішній день жорсткі умови конкуренції змушують фірми у цілях підвищення конкурентоспроможності шукати специфічні, укрупнені форми організації діяльності. Це викликано необхідністю концентрації як професійного потенціалу, так і фінансового капіталу. Однією з таких форм є створення фірм по підвищенню продуктивності в галузях – сферах виробничої діяльності, що характеризуються використанням схожих технологій, наприклад автомобілебудування, транспорт, банківська справа, страхування, торгівля, консалтинг. Підвищення продуктивності з використанням послуг таких фірм відбувається за рахунок здешевлення послуг у зв'язку з їх одноразовою розробкою (з відповідним частковим фінансуванням) та подальшого тиражування результатів.

Основними сферами підвищення конкурентоспроможності виступають:

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

У сфері технологій вагомі резерви підвищення конкурентоспроможності охоплюють: виключення дублювання в дослідженнях з метою уникнення зайвих витрат, усталене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм, спільні роботи з зарубіжними інвесторами та фірмами. Запровадження інновацій сприяє досягненню ринкових конкурентних переваг завдяки випередженню конкурентів у часі.

Перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності у виробництві є: вдосконалення використання обладнання, матеріалів та енергії, а також організації процесу виробництва, покращення якості та своєчасності отримання інформації усіма ланками виробничого процесу.

Активізація людського фактору у підвищенні конкурентоспроможності супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом і покращенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Кадри є

вкрай важливим капіталом підприємства, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспроможності, сприяє у тому числі зниженню соціальної напруженості, покращенню внутрішньоорганізаційного клімату.

До основних способів підвищення конкурентоспроможності можна віднести:

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

сервісу тощо.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивні установки й організаційну культуру, які сприяють, в свою чергу, як виживанню організації в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на ринку. Іноді виникають ситуації, при яких зміни повинні бути внесені ззовні, незважаючи на протидію або небажання частини працівників організації. Керівники програми в цих випадках повинні без вагань використовувати свою виконавчу владу, щоб розпочати введення змін.

Метод управління, який цілком відкидає людські цінності на користь організаційних, не є ефективним, так само як і нереально очікувати, щоб організаційні цілі цілком збігалися з людськими.

Зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності

Продовжуючи тему, розглянемо, що визначає необхідність та успішність впровадження на підприємстві програм підвищення конкурентоспроможності. Передумовам, які визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, властива певна діалектичність. Так, з одного боку, поштовхом до розробки та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності частіше за все виступає виникнення на підприємстві загалом та в окремих його підсистемах кризових явищ (кризи збуту, постачання, виробничо-технологічної, соціально-кадрової, загальноуправлінської тощо). Проте ефективність процесів розробки і впровадження програми підвищення конкурентоспроможності тісно пов'язана з забезпеченням позитивного значення організаційно-управлінських, фінансових, техніко-технологічних та кадрових характеристик підприємства.

Тож до вищеназваних передумов ми відносимо сукупність чинників, які створюють підґрунтя, сприятливе середовище для розробки та впровадження на підприємстві програми підвищення конкурентоспроможності. Умовно їх можна поділити на дві великі групи (зовнішні та внутрішні), кожна з яких в свою чергу теж поділяється на підгрупи.

Зовнішні передумови (формують зовнішній контекст, в якому діє підприємство):

- опосередкованого впливу:
 - економічні (виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика);
 - науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, поява нових технологій, поява нових товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі);
 - політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження);
 - соціальні (демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили) тощо.
- безпосереднього впливу (проміжне середовище підприємства). Ця група передумов описує вплив зацікавлених сторін програми (проекту) – окремих зовнішніх осіб чи організацій, які залучені до програми (проекту), а також тих, чий інтерес можуть позитивно чи негативно вплинути на успішну їх реалізацію: бізнес-партнери, клієнти (замовники), постачальники, інвестори, підрядники, кредитори, регулятивні органи.

Від них вимагається чітке розуміння ситуації, в якій знаходиться підприємство, уявлення про майбутні зміни, яких воно прагне досягти, згода і готовність до цих змін та гарантії підтримки.

Внутрішні передумови (охоплюють основні внутрішні функціональні сфери):

- організаційно-управлінські:
 - спроможність організації застосувати стратегічну діяльність, спираючись на постійний організаційний розвиток;
 - усвідомлення менеджментом необхідності впровадження програми підвищення конкурентоспроможності та її підтримка вищим керівництвом;
 - економічне обґрунтування доцільності й оцінка можливості здійснення змін (готовності підприємства до впровадження програми);
 - наявність або виокремлення центрів прийняття рішень, децентралізація управління;
 - готовність змінити стиль мислення і роботи;
 - використання найпростіших і найконкретніших організаційних рішень;
- техніко-технологічні:
 - відповідне коло наявних технологій,
 - знання новітніх технологій;
 - великий науковий потенціал;
 - достатній рівень технічної підготовки виробництва;
 - ґрунтовна конструкторська підготовка (у т.ч. прискіплива економічна оцінка конструкції виробу);
 - достатньо розвинені та доступні інформаційні технології;

- фінансові:
 - наявність достатньої кількості власних та/або залучених коштів на впровадження нових розробок;
 - фінансова стабільність та наявність надійних фінансових партнерів;
- кадрові:
 - активна участь персоналу в програмі;
 - компетентність і професіоналізм;
 - готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем;
 - навчання персоналу методам діяльності в умовах організаційних змін;
 - психологічна підготовка персоналу до майбутніх змін на підприємстві, гнучка система мотивації;
 - стрімке реагування на опір організаційним змінам та запобігання виникненню організаційних конфліктів;
 - розробка діаграми відповідальності і повноважень в межах кожного операційного блоку для документування ролей і розподілу відповідальності в процесі реалізації програми нововведень.

Своєрідними ж індикаторами нагальності розробки та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності для конкретного підприємства виступають:

- загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;
- уповільнення росту попиту на продукт, що виробляється підприємством, насичення або ж затухання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства;
- поява революційно нових технологій;
- зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки;
- зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;
- збитковість або низька прибутковість функціонування підприємства, високий ризик банкрутства тощо.

На підприємстві, яке збирається впроваджувати програму підвищення конкурентоспроможності, доцільно створити команду людей, діяльність яких буде спрямовано на розробку і впровадження цієї програми (міжфункціональна команда). Вони мають бути звільнені від усіх або більшості своїх звичайних обов'язків, а також мати нестандартне, творче мислення. Менеджери вищої ланки, чия влада і повноваження можуть бути важелем у підтримці команди, теж включаються до команди, яка займається впровадженням змін.

До здійснення будь-яких змін на підприємстві необхідно підходити комплексно (з урахуванням розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища) і послідовно, на основі генерального плану. Як показує практика, впровадження великої кількості незначних змін має більше шансів на успіх, ніж рідкі, але кардинальні зміни.

Революційні зміни плануються при оптимізації організаційної структури підприємства, розробці стратегій, концепції розвитку. Для цього необхідні бажання і

повна готовність організації, а від топ-менеджера вимагається воля і бажання мислити принципово по-іншому, намагатися зробити внесок у свої гуманітарно-виробничі будні.

Основними елементами забезпечення успіху розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є такі:

1. вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;
2. прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності, обрані для програми, мають відповідати ситуації та конкретним потребам;
3. має бути створеною ефективна організаційна структура, що очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за програму;
4. на всіх організаційних рівнях повинно мати місце повне розуміння цілей та завдань програми;
5. конче потрібний вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними у програмі;
6. програма має бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм виміру та оцінки досягнутих результатів, а також консультативним забезпеченням;
7. оцінка, контроль та зворотній зв'язок повинні давати змогу швидко визначати як досягнуті результати, так і діагностувати проблеми, що виникають в процесі реалізації, а також створювати фундамент для подальшого вдосконалення.

7.2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності

Вітчизняні та закордонні підприємства розробляють та реалізують велику кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких є, як правило, унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства. Це зумовлене різноманітністю, комплексністю та багатоаспектністю проблем і цілей, що постають перед тими чи іншими суб'єктами господарювання, а також відмінностями оточення, в якому їм доводиться діяти. Тому опрацювання універсальної моделі процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності є доволі складним завданням. На рис. 8.3 представлено один з можливих варіантів укрупненої постадійної декомпозиції такого процесу, що передбачає проходження трьох стадій.

На практиці кількість етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності дещо зростає; їх зміст та послідовність, як правило, такі - визначення та впорядкування пріоритетності цілей;

- конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень;
- формулювання стратегій реалізації програми;
- планування дій і визначення фаз програми;
- створення організаційної структури програми;
- встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;
- визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми;

- оцінка ефективності заходів, що запропоновані.

Стадія 1. ОБСТЕЖЕННЯ

- вибір оптимального підходу визначення цілей програми
- визначення задач в рамках програми
- визначення напрямків дій, що охоплюються програмою
- розробка проектної організаційної структури
- складання плану - графіку програми

Стадія 2. АНАЛІЗ

- інформування всіх учасників програми
- збирання даних
- опис ситуації
- узгодження базового періоду
- аналіз можливих завдань
- розробка концепції (узагальнено)
- розробка детальних програм
- створення цільових груп по завданням
- ознайомлення з планом – графіком
- складання звіту про очікувані результати

Стадія 3. ВПРОВАДЖЕННЯ

- інформування всіх учасників
- встановлення механізмів контролю за реалізацією програми
- здійснення необхідних заходів
- отримання результатів
- контроль та корегування (в разі необхідності)
- подальша підтримка показників діяльності на досягнутому рівні

Етап визначення та впорядкування пріоритетності цілей закладає концептуальну основу процесу опрацювання та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності. Такі цілі повинні не лише бути конкретними та вимірюваними, узгодженими та взаємопов'язаними, досяжними, зорієнтованими у часі та сформульованими письмово, а й враховувати визначальний вплив на діяльність підприємства чинників конкурентного середовища, виступати орієнтирами при визначенні форм і методів конкурентного протистояння тощо.

На другому етапі паралельно з конкретизацією цілей проводиться діагностика ресурсних і часових обмежень щодо їх досягнення.

Наступним кроком розробляється стратегія реалізації програми (етап 3), що включає комплекс взаємопов'язаних дій по досягненню визначених на попередніх етапах цілей підвищення конкурентоспроможності.

При її формулюванні керівництво компанії:

- визначає в ясній і легкодоступній формі концепцію підвищення конкурентоспроможності;
- пояснює важливість організаційного вдосконалення;
- оцінює існуючий оперативний стан і його причини;

- розробляє моделі вищих досягнень;
- опрацьовує політику і плани удосконалення.

Стратегія, загальні цілі і задачі повинні доповнюватися детальними планами підвищення конкурентоспроможності (етап 4). План підвищення конкурентоспроможності має враховувати такі види управлінської відповідальності, як:

- підтримка творчості і нововведень, створення обстановки заохочення нових ідей;
- впровадження системи раціоналізаторських пропозицій по конкретних проблемах і їхнє заохочення;
- створення постійних або тимчасових проблемних або дослідницьких груп і, якщо необхідно, багатоцільових груп для всебічного вивчення та розв'язання проблем;
- визначення напрямків наукових досліджень і розробок тощо.

На цьому ж етапі здійснюється постадійна декомпозиція процесу реалізації програми, тобто чітко виокремлюються та ув'язуються окремі фази цього процесу.

Вагоме місце займає діяльність щодо забезпечення проекту, яка є достатньо різноманітною. Доцільно згрупувати її за видами забезпечення на: організаційне, правове, кадрове, фінансове, матеріально-технічне, комерційне (маркетинг), інформаційне. Всі перелічені та багато не зазначених тут робіт, що виконуються при реалізації проектів, взаємодіють у часі та просторі. Тож для управління проектом його слід розбити на ієрархічні підсистеми та компоненти.

Створення організаційної структури програми (етап 5) повинно забезпечити як загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми, так і оперативне керівництво роботою виконавців зі своєчасним корегуванням їх діяльності на всіх етапах. Робота над структурою та змістом програми починається після виходу розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами у організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства

Організаційна структура програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності не є єдиним інструментом її структурування

Структурування програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності являє собою дерево орієнтованих на продукт компонентів (обладнання, роботи, послуги, інформацію), а також це організація зв'язків і відношень між елементами програми.

Як було зазначено раніше, проекти (програми) підвищення конкурентоспроможності орієнтовані на досягнення цілі підвищення конкурентоспроможності продукту або фірми в рамках жорстко обмежених ресурсів і обмежень по часу. Для досягнення поставлених перед проектом (програмою) цілей вони розкладаються на декілька елементів (цілей наступного рівня). Ресурси, які виділені для реалізації програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності в цілому також розподіляються між цілями 2-го рівня. Для кожної з цих цілей визначаються строки отримання кінцевих результатів (котрі визначають часові

обмеження для завдань, які є складовими проекту(програми)) і визначаються члени команди програми (проекту), які відповідають за даний напрямок.

Після того, як проект в цілому деталізований до цілей другого рівня і визначені ресурсні, часові та інші обмеження для досягнення цих цілей, описаний вище цикл декомпозиції застосовується по відношенню до цілей другого рівня і т.д. до тих пір поки не буде отримано план дій, який деталізований до цілей і задач найменшого рівня.

Отримана таким чином ієрархічна структура завдань являє собою „дерево цілей” даного програми (проекту).

В процесі формування команди проекту формується структурна схема організації програми (проекту), яка визначає склад команди, завдання і повноваження кожного з її членів.

На основі структурної моделі програми (проекту) і структурної схеми організації програми (проекту) будується „матриця розподілу відповідальності”.

На основі структури програми (проекту) і даних щодо вартості окремих її елементів будується „дерево вартості” програми (проекту).

Структурна схема матеріально-технічного забезпечення програми (проекту) називається „деревом ресурсів” програми (проекту).

Сукупність ймовірностей настання негативних подій при реалізації програми (проекту) описується „деревом ризиків програми (проекту)”.

Загалом, деревоподібна структура дозволяє розподілити загальний об’єм робіт по проекту на незалежні блоки, які піддаються управлінню і передаються задля управління спеціалістам. Комплекс взаємозв’язків між роботами часто називають логічною структурою програми (проекту), оскільки він визначає послідовність виконання робіт.

Структурування допомагає вирішити наступні завдання:

- розбивка проекту (програми) на керовані блоки;
- розподіл відповідальності за різні елементи проекту й узгодження робіт зі структурою організації та ресурсами;
- оцінка необхідних витрат – коштів, часу та матеріальних ресурсів;
- створення єдиної бази даних для планування, складання кошторисів і контролю за затратами;
- узгодження робіт по проекту з системою ведення бухгалтерських рахунків;
- перехід від декларативних цілей до чітко визначених завдань, що виконуються підрозділами [36].

Розглянемо інструменти, що використовуються для структурування, детальніше.

Сіткова діаграма (мережа, граф мережі, PERT діаграма) – графічне відображення робіт програми (проекту) та їх взаємозв’язків. В плануванні й управлінні проектами під терміном мережа розуміється повний комплекс робіт проекту з встановленими між ними залежностями. Принциповою відмінністю від блок-схеми є те, що сіткова діаграма моделює тільки логічні залежності між елементарними роботами. Вона не відображає входи, процеси і виходи і не допускає повторюваності

циклів чи петель.

Структура розподілу робіт – ієрархічна структура послідовної декомпозиції завдань програми (проекту) на підзавдання. Структура розподілу робіт (СРР) являє собою першочерговим інструментом для організації робіт, який забезпечує розподіл загального об'єму робіт по проекту у відповідності зі структурою їх виконання в організації. На нижчому рівні деталізації виділяються роботи, які відповідають деталізованим елементам діяльності, відображених в сітковій моделі. СРР являє собою ієрархічну форму, яка допомагає розробнику при:

- структуруванні робіт на основні компоненти и під компоненти;
- забезпеченні спрямованості діяльності на досягнення усього комплексу цілей;
- розробці системи відповідальності за виконання робіт проекту;
- розробці системи звітності та узагальнення інформації по проекту.

Структурна схема організації (ССО) має форму подібну формі СРР. Кожному елементу нижчого рівня в СРР повинні відповідати один або декілька елементів з ССО. Таким чином, ССО є засобом визначення відповідальних за виконання робіт в складних організаціях і забезпечує основу для розробки структури системи звітності.

Дерево цілей являє собою графі, схеми, які позазивають, як генеральна ціль проекту розподіляється на підцілі наступного рівня (дерево – зв'язаний граф, який виражає підпорядкування і взаємозв'язок елементів. В даному випадку такими елементами є цілі і підцілі). Визначення цілей починається з верхнього рівня, далі вони послідовно деталізуються. При цьому основним правилом деталізації цілей є повнота: кожна ціль верхнього рівня повинна бути вичерпно представлена у вигляді підцілей наступного рівня.

Дерево рішень – граф, схема, яка відображає структуру завдання оптимізації багатокрокового процесу. Гілки дерева відображають відмінні події, які можуть мати місце, а вузли (верхівки) – точки, в яких виникає необхідність вибору. Причому вузли є різноманітними – в одних вибір здійснює сам проект-менеджер з деякого набору альтернатив, в інших – вибір не залежить від нього. В таких випадках проект-менеджер може здійснювати оцінку вірогідності того чи іншого вирішення проблеми.

Сіткова модель заснована на пакетах робіт, послідовність виконання яких відповідає технологічній схемі.

Матриця відповідальності – зв'язує пакети робіт з виконавцями, може враховувати календарні строки виконання робіт.

Процес структурування програми (проекту) підвищення конкурентноздатності можна розподілити на наступні складові:

1. Концептуальне опрацювання програми (проекту), коли чітко окреслюються її характер, цілі, зміст і кінцеві результати;
2. Визначення рівня деталізації, у т.ч.:
 - рівня деталізації планів;
 - рівня елементів в структурі розподілу програми (проекту);
3. Розробка структури процесу – схеми життєвого циклу програми (проекту);

4. Організаційна структура, яка охоплює всі напрямки та середовище програми (проекту);
5. Структура продукту, яка включає схему компонентів, машини, обладнання, програмне та інформаційне забезпечення;
6. План бухгалтерських рахунків;
7. Структура розподілу проекту;
8. Деталізація зведеного генерального плану;
9. Матриця розподілу відповідальності.
10. Сітковий графік і план використання ресурсів;
11. Система наряд-завдання;
12. Система контролю та звітності.

Встановлення методів та вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів (етап 6) передбачає підбір адекватних інструментів оцінки рівня реалізації поставлених у програмі цілей. Ці методи та показники повинні комплексно та наочно характеризувати успішність виконання програми, вимагати помірних зусиль щодо збору первинних даних. Оскільки головною метою програми виступає підвищення конкурентоспроможності, то вагоме місце серед таких методів займають показники і методики оцінки конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Важливими стадіями процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності виступають визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми, та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів (етапи 7 і 8).

Витрати, пов'язані з реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності, визначаються на основі прогнозу потреби в основних видах ресурсів. Виконання програми повинно підкріплюватись системно пов'язаним набором відповідних видів забезпечення, кожен з яких, в свою чергу, вимагає виділення певних обсягів різноманітних типів ресурсів (часових, матеріальних, інтелектуальних тощо). Враховуючи обмеженість ресурсів підприємства, доцільним є визначити мінімально необхідну кількість ресурсів для успішного виконання програми. Тому системний підхід до розробки програми підвищення конкурентоспроможності ґрунтується на наступних принципах розподілу ресурсів: максимально можлива ефективність використання; раціональність розподілу; мінімальна достатність.

Максимально можлива ефективність використання передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, які виділяються для виконання програми. Раціональність розподілу пов'язана з ранжуванням за ступенем важливості пріоритетних цілей, для досягнення яких у першу чергу та у повному обсязі повинні бути виділені ресурси.

Мінімальна достатність означає виділення такого обсягу ресурсів, який мінімізує затрати підприємства на виконання програми, і в той же час забезпечує її успішну реалізацію [162].

Оцінку очікуваної ефективності (етап 8) слід проводити на основі цільового підходу, спираючись на визначений на першому етапі комплекс цілей. За результатами зазначеної оцінки можуть бути прийняті рішення:

- про нагальність доопрацювання чи корекції складових програми;
- про необхідність поглибленого аналізу резервів та перспективних шляхів розв'язання проблем підприємства;
- про доцільність перерозподілу ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами та особами тощо.

Тема: Стратегії конкуренції як засоби реалізації конкурентних переваг.

Вітчизняний підхід до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

Підвищення конкурентоспроможності кожного окремого підприємства є результатом не тільки локальних дій на мікроекономічному рівні (тобто – на рівні власне цього підприємства), але, значною мірою, і наслідком активізації діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності на галузевому, регіональному, державному рівнях. Загальновизнано, що основою конкурентоспроможності країни є конкурентоспроможні національні підприємства. Саме компанії є основою для створення національного багатства. І, за великим рахунком, думати про конкурентоспроможність компанії, за інших рівних умов, повинні її власники і менеджери. Проте окремі компанії формують ланцюжки зв'язків, які тягнуться від постачальників і суміжників до транспортників, сфери послуг, споживачів, мас-медіа й навіть громадянського суспільства. Успіх компаній у конкурентоспроможності багато в чому визначається різноманітними векторами в корпоративному й соціальному середовищі. Саме тому конкурують і нації (країни) в умінні ефективно таке середовище створювати. Країни конкурують і тому, що глобальні ринки сьогодні відкриті й мобільні, а нові технології та глобалізація роблять їх не лише відкритими, прозорими, а й мінливими.

Загалом, до шляхів підвищення конкурентоспроможності країни відносять:

- внутрішньополітичну стабільність;
- створення гнучких економічних структур;
- розвиток наступальної стратегії на міжнародних експортних ринках;
- акцент на якості та швидкості при виконанні реформ;
- інвестування у покращення умов праці;
- вкладення капіталу в традиційні галузі та в промисловість;
- широке інвестування освіти, а також системи безперервного навчання;
- сприяння заощадженням населення та інвестиціям у власну економіку;
- підтримання соціальної згоди шляхом скорочення різниці у заробітній платі та зміцнення середнього класу тощо.

Вітчизняний підхід до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки знайшов своє втілення у “Основних напрямках конкурентної політики”, що формулювалися на 1999-2000 роки та на 2002-2004 роки, та затверджувалися указами Президента України. Також втіленням вітчизняного підходу є програми діяльності урядів. Проте результати залишають бажати кращого.

За кількома загальновизнаними методиками визначення конкурентоспроможності Україна протягом останніх років традиційно «пасе задніх».

Відсутність ж на даний момент системного розуміння власної неконкурентоспроможності в поєднанні з відсутністю стратегії з її формування створює ризик залишитися інвестиційно непривабливою й нерозвиненою країною і надалі.

Аналіз рівнів забезпеченості України основними факторами виробництва та ефективності їх використання у порівнянні з 6-ома економічно найрозвинутішими країнами світу (США, Японія, Німеччина, Франція, Англія, Канада) свідчить, що наша держава має досить високий рейтинг: у забезпеченості сільгоспугіддями - 3 місце, трудовими ресурсами - 4 місце, науковим потенціалом - 3 місце. Але реалізація цих можливостей вкрай погана. За ефективністю використання факторів виробництва Україна, як і Росія та інші країни СНД, посідають останні місця, набагато поступаючись розвинутих країнам світу. Від Франції, наприклад, відставання сягає: щодо використання сільгоспугідь - у 10-12 разів, трудових ресурсів - у 7-15 разів, основного капіталу - в 2-3 рази, наукового потенціалу - більш як у 20 разів.

Триваюче (з вельми зрозумілих і, напевно, виправданих причин) управління економікою в ручному та часто «пожежному» режимі і перспектива хронічної виборчої кампанії (2006, 2009 роки) не сприяють виробленню передусім самим суспільством стратегії конкурентного виживання та процвітання в умовах глобальних тенденцій, які стрімко підносять розвинені країни в «піднебесну височінь». Тож може сформуватися така структура інвестиційних потоків, що закріпить традиційні, але вже «не модні» акценти на галузях «цегли-й-цементу», а також екологічно «важких» виробництвах, – замість того, аби сприяти формуванню сучасної інфраструктури економіки Знань. У результаті Україна ризикує остаточно втратити деякі з надзвичайно важливих потенційних чинників конкурентоспроможності, успадкованих від СРСР (високий рівень освіти й науки), і, врешті-решт, так і залишитися на задвірках Європи — можливо, лише як усеєвропейська житниця, склад, транзитна територія, сховище відходів, місце розташування важких виробництв тощо.

У 2005 році Кабінетом міністрів України прийнята нова урядова програма "На зустріч людям", яка базується та розвиває положення програми Президента України Віктора Ющенка "Десять кроків на зустріч людям" та будується на зрозумілих принципах: чесності, відкритості, патріотизму, професіоналізму та ефективності. Програмою визначено пріоритети Уряду - захист прав і свобод людей та гарантована участь кожного громадянина у суспільно-політичному житті.

У програмі виокремлено наступні напрямки поліпшення конкурентоспроможності національної економіки.

□ Регуляторна політика.

Завданнями Уряду є встановлення простих, чітких, зрозумілих, єдиних для всіх "правил гри", забезпечення їх загального дотримання, створення умов для вільного доступу до всіх сегментів ринку за єдиними правилами, гарантування всім суб'єктам підприємницької діяльності захисту їх законних прав та інтересів у відносинах з іншими суб'єктами та органами влади, можливостей самореалізації кожного громадянина та забезпечення належного рівня свого життя та життя своєї сім'ї.

Уряд спрямує свої зусилля на:

- 1) радикальне спрощення процедури започаткування підприємницької діяльності;
- 2) обмеження видів діяльності, започаткування або здійснення яких потребує дозволів чи ліцензій;
- 3) запровадження відкритих, конкурентних умов доступу до окремих сегментів ринку (видобуток корисних копалин, житлове будівництво, ремонт та будівництво доріг тощо);
- 4) скасування податку на інвестиції, а також відрахувань до різноманітних цільових фондів;
- 5) скасування зайвої регламентації порядку поточної діяльності суб'єктів господарювання.

Промислово-інвестиційна політика.

Забезпечення високих темпів економічного зростання потребує масштабних інвестицій в українську економіку. Інвестиційні ресурси застосовуватимуться лише відповідно до визначених пріоритетів розвитку економіки. Керуючись цим завданням, Уряд у межах політики зниження інвестиційних ризиків:

- 1) фіскально стимулюватиме політику рекапіталізації доходів;
- 2) створить нормативну базу для заохочення вкладення довгострокових фінансових інвестицій;
- 3) скасує відмінності у режимі реєстрації іноземних та українських інвестицій;
- 4) виступить з ініціативою безперешкодного переведення за кордон доходів нерезидентів, отриманих законним шляхом;
- 5) у процесі планування бюджетних витрат на державні капітальні вкладення перевагу надаватиме формуванню активної частки капіталу;
- 6) активізує залучення коштів МБРР, ЄБРР та інших міжнародних фінансових організацій для фінансування пріоритетних інвестиційних проектів в Україні та започаткує співробітництво з Європейським інвестиційним банком;
- 7) сприятиме створенню інститутів спільного інвестування – корпоративних та пайових інвестиційних фондів;
- 8) проводитиме системну роботу з поліпшення міжнародного інвестиційного іміджу України;
- 9) основні завдання з розвитку реального сектору економіки полягають у модернізації та структурній перебудові виробництва, зниженні його енерго- та матеріалоемності, сприянні розвитку наукоємних високотехнологічних виробництв, що дасть змогу забезпечити підвищення ефективності та конкурентоспроможності національної економіки.

Високі технології:

- 1) формування переліку пріоритетних високих технологій (у тому числі нанотехнологій);
- 2) інтеграція галузевих та регіональних програм у сфері інформатизації та

комп'ютеризації в рамках єдиної загальнодержавної програми “Електронна Україна”;

3) розвиток загальнодержавних телекомунікаційних мереж з використанням останніх світових досягнень у галузі високих технологій;

4) лібералізація ринку телекомунікацій як основи створення конкурентного середовища, підвищення якості та здешевлення телекомунікаційних послуг;

5) широке застосування практики електронного підпису;

6) розвиток електронної комерції, маркетингу та бізнесу на основі Інтернет, просування вітчизняних товарів і послуг на світові ринки з використанням можливостей Інтернет;

7) інформатизація освіти та менеджменту знань, забезпечення загальної комп'ютерної грамотності, розроблення та впровадження освітніх стандартів усіх рівнів, впровадження комп'ютеризованих технологій навчання та дистанційної освіти.

□ Аграрна політика:

1) будуть запроваджені спеціальні програми збільшення зайнятості у сільській місцевості шляхом збільшення державного замовлення на освіту майбутніх спеціалістів сільськогосподарської галузі, забезпечення їх житлом;

2) стимулюватиметься створення прозорого конкурентного середовища для українських виробників, просування їх продукції на зовнішні ринки;

3) підтримуватиметься створення інфраструктури, а саме – аграрного фонду, аграрної біржі, страхового підрозділу для солідарного покриття ризиків загибелі врожаю, інших механізмів державної підтримки;

4) удосконалюватимуться правила лізингу сільськогосподарської техніки та обладнання, які у подальшому надаватимуться безпосереднім користувачам.

5) буде розроблена нова система земельних платежів, в основу якої буде покладено диференційований земельний податок.

□ Енергетика та ресурсозбереження:

1) стимулювання енергозбереження, застосування прогресивних показників нормування питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів;

2) диверсифікація джерел постачання нафти, газу та ядерного палива шляхом отримання прямого доступу до їх джерел та засобів транспортування;

3) захист національних економічних інтересів у сфері міжнародного співробітництва та зовнішньоекономічної діяльності в частині транзиту, експорту та імпорту енергоносіїв;

4) реабілітація діючих та будівництво нових енергетичних об'єктів з орієнтацією на розвиток маневрових потужностей;

5) збільшення власного видобутку вуглеводнів;

6) реалізація програми створення елементів вітчизняного ядерного паливного циклу.

□ Недоторканне право власності:

1) розвиток приватної ініціативи;

2) забезпечення рівних можливостей функціонування для підприємств з різними формами власності, формування повноцінного конкурентного середовища;

3) захист прав власника та кредитора, удосконалення процедур відновлення платоспроможності боржника та банкрутства;

4) проведення ефективної антимонопольної політики, посилення ролі Антимонопольного комітету.

5) поглиблення співпраці органів влади з підприємцями і громадськими організаціями.

Податкова політика:

У сфері оподаткування Уряд керуватиметься єдиним правилом - податки повинні бути зрозумілими, стабільними та низькими, але платити їх зобов'язані всі. З цією метою Уряд:

1) зменшуватиме ставки податків з одночасним розширенням бази оподаткування;

2) виступить з ініціативою скасувати будь-які пільги у розрізі окремих платників чи окремих територій;

3) проведе адаптацію фіскального законодавства до принципів та директив Європейського Союзу, а у сфері тарифно-митного законодавства – до стандартів Світової організації торгівлі (з урахуванням інтересів внутрішніх системних ринків на перехідному етапі);

Крім того, Уряд планує:

4) адаптувати законодавство з обкладення податком на додану вартість до принципів та критеріїв Шостої Директиви Європейського Союзу (з окремими винятками щодо послуг соціального характеру);

5) уніфікувати правила обкладення податком на прибуток з міжнародними стандартами обліку із скасуванням дискримінаційних норм щодо окремих сфер або видів діяльності;

6) З метою створення додаткових мотивацій роботодавцям Уряд ініціюватиме запровадження єдиного соціального внеску, до якого включатимуться внески до фондів соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, на випадок безробіття та від нещасного випадку на виробництві.

Фінансові ринки:

Першочерговим завданням Уряду у цій сфері є створення принципово нової моделі нагляду та контролю за діяльністю інституцій ринків фінансових послуг на основі міжнародних стандартів нагляду шляхом: утворення єдиного державного органу з регулювання ринків небанківських фінансових послуг та фондового ринку з урахуванням міжнародних стандартів та відповідних директив і рекомендацій Європейського Союзу, сприяння його інституціональному розвитку, врегулювання питання платежів нагляду;

А також:

1) сприяння зміцненню довіри населення як основного інвестора до банківської системи шляхом підвищення капіталізації та фінансової спроможності Фонду гарантування вкладів фізичних осіб;

2) створення умов для ефективного функціонування та розвитку фондових і товарних бірж, розрахунково-клірингових інститутів;

3) сприяння підвищенню капіталізації ринків фінансових послуг, стимулювання процесів об'єднання та укрупнення фінансових інституцій.

Недоліком даної програми є її декларативність, узагальненість, переважна орієнтація електорат, що призвели до нереалізованості її положень до моменту виборів [247].

Розробляються та реалізуються на теренах України і програми підвищення конкурентоспроможності галузей та регіонів.

Наприклад, на виконання доручення Прем'єр-міністра України від 16.04.05 урядова робоча група станом на 13.06.05 розробила проект комплексної програми підтримки та розвитку українського села та Агропромислового комплексу.

Мета Програми – перетворення України у провідну світову агропромислову державу до 2010 року. Основні завдання програми до 2010 року: збільшити ВВП у АПК в 2,5 рази, частку продукції АПК на зовнішніх ринках в 2,5 рази, прибутковість виробництва у АПК на 10-12 відсотків, зовнішні та внутрішні інвестиції в АПК в 7 разів, доходи населення зайнятого в АПК в 6 разів, поновлення засобів виробництва в 5 разів, забезпечити 85% зайнятості на селі, підняти рівень забезпечення сільського населення об'єктами соціальної інфраструктури на 50 відсотків, забезпечити ріст доходів селянських господарств у 6 разів, підвищити родючість ґрунтів на 50 відсотків, сформувавши екологічний бренд України.

До основних блоків програми входять:

- земля;
- ринки АПК;
- виробництво;
- модельні інвестиційні проекти;
- фінанси та інвестиції;
- наука;
- освіта;
- екологія, безпека та стандартизація;
- заможне село;
- просування та реклама екологічного бренду України;
- інформація ;
- міжнародна інтеграція;
- бюджетне регулювання;
- законодавство.

Строки виконання Програми :

1. Період до 1 липня 2005 року – підготовчий:

– розроблення та подання органами виконавчої влади, міжнародними інституціями, іншими учасниками виконання Програми у межах їх повноважень пропозицій щодо створення програми заходів реалізації програми, узгодження механізмів та ресурсів їх реалізації;

- підготовка пропозицій, спрямованих на вдосконалення нормативно-правової бази, необхідної для реформування агропромислового сектору;
- затвердження методики розробки, коригування, аналізу зміни критеріїв успіху та аналізу впливу заходів на стан об'єктів регулювання, розробка заходів першого етапу;
- залучення міжнародних аграрних інституцій до участі в розробці заходів та реалізації програми.

2. Липень 2005 – березень 2006 роки – реалізація першочергових заходів.

3. Квітень 2006–грудень 2010 року – реалізація програмних заходів.

4. Весь період реалізації програми – комплексний аналіз зміни критеріїв успіху, коригування критеріїв успіху, факторів впливу та заходів.

Програма дій розробляється у відповідності з вимогами національних інтересів та обмеженнями СОТ та ЕАП Євросоюзу, а також передбачає щорічний зворотній аналіз ефективності програмних дій. Порівняльний географічний аналіз включає окрім досвіду Європи та Північної Америки досвід ПАР, Малайзії, Ізраїлю, Аргентини та Австралії.

Основні висновки дослідження та аналізу (результати першого етапу комплексної програми підтримки та розвитку українського села та Агропромислового комплексу): підхід до створення програм розвитку села та АПК за галузевим принципом не відповідає історичному етапу, економічній системі та життєвому циклу АПК України. Із-за побудови попередніх програм за основним критерієм - збільшення виробництва у всіх галузях склалась ситуація хибних пріоритетів та непослідовної державної політики щодо села та АПК. Підхід програми базується на аналізі та програмі дій щодо поліпшення життя та розвитку людини села, землі як основного активу та ресурсу, с/г виробництва та продовольчої безпеки держави. Село та АПК України вимагають термінових та кардинальних перетворень. Основною загрозою розвитку АПК є тенденція до зменшення частки товарного виробництва у с/г - 30% на 2004 рік. Успіх перетворень на селі та АПК на 80% залежить від наступних складових:

- побудови стратегічних пріоритетів галузевого розвитку АПК з перерозподілом державних ресурсів за основними пріоритетами;
- комплексного розвитку територій з визначенням галузевих спеціалізацій, побудови регіональних кластерів;
- розробки програм розвитку територіальних громад та підприємництва на селі;
- розвитку товарного виробництва та спеціалізації у підсобних селянських господарствах;
- розвитку інфраструктури ринку землі та умов для залучення великого та середнього капіталу в с/г виробництво, створення системи моніторингу, охорони та відтворення земельних ресурсів.

Програма першочергових дій у АПК. Для виходу з системної та глибокої кризи на селі та АПК пропонуються наступні першочергові заходи:

1. Затвердити комплексну програму розвитку села та АПК – до 01.07.05.

2. На основі комплексної програми розробити галузеві політики та стратегії

АПК – в першу чергу у зернових, соняшнику, птахівництві, свинарстві, скотарстві, молочній та цукровій галузі – до 01.08.05.

3. Провести реструктуризацію державних видатків на АПК 2005 року та розробити бюджет 2006 року з перерозподілом видатків на розвиток галузевих пріоритетів та залучення інвестицій у переробку та інтенсивне с/г виробництво зернових, соняшнику, ріпаку, свинарство, молочне скотарство, виробництво та переробку молочних продуктів, реструктуризацію цукрової галузі. Розробити програму переходу від фіксованого податку до оподаткування прибутку с/г підприємств із сплатою ПДВ; програму реєстрації селянських домогосподарств як суб'єктів підприємницької діяльності; програму розвитку товарного виробництва на селі.

3.1 Задекларувати зміну концепції продовольчої безпеки та відмову від дотаційної політики АПК.

3.2 Переглянути методологію статистичного обліку с/г діяльності домогосподарств та відображення її в національних рахунках.

4. На основі комплексної програми розробити кластерні комплексні програми регіонального розвитку села та АПК – до 01.09.05.

5. На основі галузевих політик, програм регіонального розвитку, модельних інвестиційних проектів розробити інвестиційні пропозиції та програму залучення інвестицій та покращення умов фінансування АПК до кінця 2005 року – до 01.09.05. Розпочати цілеспрямований переговорний процес з інвесторами з 01.07.05.

6. Задекларувати політичну волю уряду покращити інвестиційний клімат у формі звернення за технічною допомогою та міжнародними кредитами до світового банку та Європейської Комісії – до 01.07.05. Використати кошти міжнародних кредитів та технічної допомоги у 2005 році на розробку програм, реструктуризацію АПК та участь у інвестиційному капіталі модельних галузевих та кластерних регіональних проектів.

7. Прийняти закон про проведення експерименту та провести експеримент по галузевих модельних інвестиційних проектах та кластерах розвитку територій у Дерезнянському районі Хмельницької області, Харківській області та одному з депресивних регіонів. Розпочати експерименти з 01.07.05.

8. Створити оперативний орган державної виконавчої влади щодо термінових дій по розвитку села та АПК, наділити його необхідними владними повноваженнями та надати ресурсне забезпечення для реалізації заходів за пунктами 1 -7 – до 15.06.05.