

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ОБЛІКУ І АУДИТУ
КАФЕДРА ОБЛІКУ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ
ТА СФЕРІ ПОСЛУГ

МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА

на тему:

***СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ
ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА***

Студента 5 курсу групи ОМОм-11

напряму підготовки **0305 “Економіка
та підприємництво”**

спеціальності **8.03050901 “Облік і аудит”**
Гуменний Ігор Зіновійович

Керівник: к.е.н., доцент Бурденюк Т.Г.

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

ТЕРНОПІЛЬ – 2017

Зміст

Вступ	3
1. Стратегічний аналіз – інструмент оцінки ефективності та результативності бізнес-процесів міжнародних компаній в зовнішньому середовищі	5
2. Сутність та види конкурентоспроможності бізнес-процесів міжнародних компаній	20
3. Аналіз конкурентних позицій підприємства як механізм досягнення ефективності та результативності бізнес-процесів	38
Висновки	55
Список використаних джерел	59

ВСТУП

У механізмі ринкової взаємодії як на макро-, так і на мікрорівні конкуренція виконує роль основної рушійної сили розширеного відтворення й ефективної самоорганізації. Створення стійких конкурентних позицій економіки України передбачає підвищення рівня конкурентоспроможності виробників. Вітчизняні підприємства повинні зосереджувати увагу не тільки на ефективності виробництва, але й на ефективності функціонування в конкурентному середовищі, а тому виникає необхідність науково-методичного забезпечення оцінки та діагностики їх конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. У зв'язку з цим обґрунтування підходів до її дослідження з метою наступної розробки системи заходів для зміцнення позиції та досягнення конкурентних переваг підприємства є актуальним. Ключове положення в економіці України займають підприємства сфери послуг. Це обумовлено тим значенням, яке має сфера послуг у структурі національної економіки. Тому проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг на внутрішньому і на міжнародних ринках є важливими як у сучасних умовах, так і в майбутньому.

Теоретичні і методологічні аспекти діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища знайшли відображення в наукових працях Г.Л.Азоєва, І.Ансоффа, О.В.Ареф'євої, О.С.Віханського, А.Е.Воронкової, І.М.Герчикової, В.Л.Горєлової, А.П.Градова, В.Л.Диканя, М.М.Єрмошенка, П.С.Зав'ялова, Ю.Б.Іванова, М.Інтрилігатора, Ф.Котлера, М.Мескона, А.І.Наумова, О.П.Пешкової, В.С.Пономаренка, М.Портера, О.І.Пушкаря, Ю.Б.Рубіна, І.В.Стародубровської, Р.М.Тихонова, Р.А.Фатхутдінова, О.Б.Чернеги, А.Ю.Юданова й інших вітчизняних і зарубіжних економістів. Однак як теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств, так і методи її оцінки та діагностики, а також

науково-практичні рекомендації щодо її організаційного забезпечення вимагають більш комплексного аналізу та обґрунтування.

Метою курсової роботи є теоретичне обґрунтування підходів до оцінки та діагностики конкурентоспроможності підприємств сфери послуг і розробка на цій основі науково-методичних та практичних рекомендацій щодо забезпечення стійкого їх функціонування.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі задачі:

проведення порівняльного аналізу змісту категорій “конкурентоспроможність”, “конкурентна перевага” і “конкурентний статус” підприємства, визначення їх взаємозв’язків і місця в системі категорій ринкової економіки;

обґрунтування послідовності етапів процесу формування стратегії для досягнення конкурентної переваги;

аналіз взаємодії факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та їх впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства;

розробка методики оцінки конкурентоспроможності підприємства і його продукції, що базується на порівняльному аналізі існуючих методів оцінки конкурентоспроможності;

розробка процедури діагностики конкурентоспроможності підприємства, заснованої на взаємному впливі характеристик її оцінки;

визначення стандартизованого набору зв’язків ринкової активності підприємства, його власних можливостей і конкурентоспроможності продукції.

1. Стратегічний аналіз – інструмент оцінки ефективності та результативності бізнес-процесів міжнародних компаній в зовнішньому середовищі

Проблемам економічного аналізу в цілому та розробці теорії та методики стратегічного аналізу, зокрема, присвячені праці таких відомих вчених та економістів як Д. Аакер, І. Ансофф, П.І. Атамс, М.І. Баканов, В. Баранчєєв, Л.Є. Басовський, А.А. Богатко, Є.П. Бочаров, В.А. Винокуров, М.В. Володькіна, В.А. Гавриленко, Т.В. Головка, Л.Є. Довгань, П.В. Забєлін, А.Т. Зуб, І.І. Каракоз, Д. Кемпбел, М.І. Ковальчук, Н.В. Козлов, С.Л. Кузнєцова, М.В. Локтіонов, В.Л. Лунєв, В.Д. Маркова, Є.В. Мних, А.П. Наливайко, В.Д. Немцов, М. Портер, К.І. Рєдченко, С.В. Сагова, В.І. Самборський, М.А. Севрук, Д. Стоунхаус, А.Дж. Стріклєнд, А.А. Томпсон, Є.А. Уткін, І.Д. Фаріон, Р.А. Фатхутдінов, К. Фляйшер, Б. Хьюстон, О.Д. Шарапов, А.Д. Шєремет, З.Є. Шєршньова, Т.В. Шишкова, С.І. Шкарабан та інших. Дослідження показали, що під стратегічним менеджментом розуміється інтегрований аналітичний підхід, котрий об'єднує елементи планування, прогнозування, реалізації і контролю функціонування бізнес-стратегії, а також обумовлює розуміння довгострокових цілей і завдань підприємства, враховує не тільки внутрішню діяльність і ресурси підприємства, а й зовнішні аспекти її функціонування – конкурентів, постачальників, клієнтів, макроекономічні умови, політику, нормативно-правову базу та її зміни, тощо. Необхідність враховувати фактори зовнішнього середовища і є однією з основних відмінностей стратегічного аналізу від інших більш традиційних видів аналізу.

На сьогоднішній день розробці теоретичних, методичних засад стратегічного аналізу, як самостійного напрямку дослідження приділяється недостатньо уваги, не має єдиної точки зору на предмет стратегічного аналізу, не до кінця визначено його місце та роль в системі стратегічного управління. В такій ситуації необхідне більш глибоке наукове осмислення економічної сутності стратегічного аналізу, дефініція та систематизація наявних теоретичних розробок, розгляд його теоретичних та методичних особливостей.

Аналіз вітчизняної та перекладеної іноземної літератури показав, що існує декілька наукових підходів щодо змісту стратегічного аналізу.

В.Д. Маркова і С.Л. Кузнєцова розглядають стратегічний аналіз як первинний етап стратегічного менеджменту, який покликаний відстежувати найбільш важливі для майбутнього підприємства стратегічні фактори. Основною метою аналізу факторів, як вважають дослідники, є виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також, сильних та слабких сторін підприємства [38, с.30]. Д. Аакер поділяючи стратегічний аналіз на зовнішній (аналіз покупців, конкурентів, ринку та середовища) та внутрішній (аналіз результатів діяльності, детермінанти стратегії) трактує його як оцінку стратегічних невизначеностей, тенденцій, можливостей та загроз середовища, а також стратегічних обмежень, проблем, сильних та слабких сторін підприємства [1, с.46]. Авторський колектив Д. Кемпбел, Д. Стоунхаус, Б. Хьюстон основний напрямок дослідження стратегічного аналізу вбачають у вивченні внутрішніх процесів, структури компанії її мікро- та макросередовища [33, с.11-12]. З.Є. Шершньова розглядаючи стратегічний аналіз як систему ретроспективного аналізу, власне стратегічного та аналізу ринків (потреб), по-суті зводить його до змістовного та більш-менш формального опису об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Науковець вважає, що результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта (підприємства) та оточення [62, с.59-62].

Представники даного підходу розглядають стратегічний аналіз як окремий елемент стратегічного управління та практично ототожнюють його зі SWOT-аналізом. Така наукова позиція, на нашу думку, містить низку дискусійних моментів: по-перше, хоча аналітичні дослідження в системі стратегічного аналізу і зосереджені, в певній мірі, на майбутніх загрозах і можливостях зовнішнього середовища та покликані враховувати сильні та слабкі сторони підприємства, проте між SWOT-аналізом та стратегічним аналізом є ряд істотних відмінностей (табл. 1.); по-друге, відсутня орієнтація на концепцію аналізу зовнішнього середовища; по-третє, стратегічний аналіз розглядається відірвано від його теоретичних та методологічних особливостей.

Таблиця 1.

Критерії відмінностей SWOT-аналізу та стратегічного аналізу [45, с.72]

Критерій	SWOT-аналіз	Стратегічний аналіз
МЕТА	Виявити сильні та слабкі сторони, загрози та можливості підприємства, встановити взаємозв'язок між ними. Дана інформація може бути використана при розробці стратегії підприємства.	Дослідження зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства, уточнення місії та формування стратегічних цілей, розробка та реалізації стратегії підприємства, підготовка стратегічних рішень.
ПРЕДМЕТ	Внутрішнє середовище, зовнішнє середовище (мікро- та макрооточення).	Концептуальні напрямки функціонування і розвитку суб'єкта господарювання, його організаційні, економічні, інформаційні ресурси та можливості, які слід розглядати з позиції нарощування стратегічного потенціалу та зміцнення його позиції на ринку на довготривалу перспективу.
РЕЗУЛЬТАТИ	Сильні та слабкі сторони; можливості та загрози; конкурентоспроможність; конкурентна позиція.	Стратегічний потенціал; стратегічна позиція; привабливість ринкових сегментів; розробка науково-обґрунтованої стратегії підприємства.
ІНСТРУМЕНТИ	СТЕП-аналіз; SNW-аналіз; метод експертних оцінок; метод складання профілю середовища; модель Портера; модель PIMS.	Економетричне моделювання; аналіз життєвого циклу галузі; бенчмаркінг; кластерний аналіз; метод сценаріїв; імітаційне моделювання; SPACE-аналіз; матриця BCG; матриця GE/McKinsey; матриця Shell/DMP та інші.
ПЕРІОДИЧНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ	За потребою: – виявлення відхилень у реалізації стратегій у процесі контролю; – протягом періоду реалізації стратегії	Виникнення конфліктної ситуації між підприємством і зовнішнім середовищем; зміна вищого керівництва.

Із точки зору наукової сутності стратегічного аналізу дослідники практично не відрізняються поглядами на зміст цієї категорії, проте за методикою та спектром питань, включених у стратегічний аналіз, різні автори мають суттєві розбіжності.

Ціла когорта науковців під основним призначенням стратегічного аналізу вбачають аналіз середовища. Як стверджує К.І. Редченко: «стратегічний аналіз вивчає, в першу чергу, чинники зовнішнього середовища, досліджує їх можливий вплив на розвиток підприємства, визначає оптимальний шлях досягнення цільових орієнтирів із врахуванням необхідності: адаптації до зовнішнього середовища;

впливу на зовнішнє середовище за рахунок внутрішніх сильних сторін, які називають чинниками утворення конкурентних переваг» [49, с.8]. Акцент на впливі середовища на діяльність підприємства роблять Т.В. Головка і С.В. Сагова. Під стратегічним аналізом вони вбачають початковий етап розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство, і дає можливість виявити та вивчити: ситуацію та умови конкуренції в галузі, де функціонує підприємство; ситуацію в середині самого підприємства [18, с.8]. До схожого висновку приходять Є.А. Уткін. В його розумінні стратегічний аналіз – це засіб перетворення бази даних, отриманих в результаті аналізу середовища, в стратегічний план підприємства [56, с.309].

Ігнорування впливу факторів зовнішнього середовища суттєво обмежує можливості як ретроспективного так і перспективного аналізу, не дає змоги вибрати правила орієнтири при визначенні стратегічних цілей (рис. 1.). Стратегічний підхід до управління підприємством надає першочергової уваги вивченню його зовнішнього середовища. Необхідність цього викликана великим впливом зовнішнього середовища на життєдіяльність підприємства. Воно не тільки визначає загальні умови (правила) ведення бізнесу, організацію підприємницької діяльності, але й багато в чому обумовлює ринковий успіх або невдачу підприємства, темпи його розвитку, результативні показники діяльності. Цей напрямок досліджень є найскладнішою і найбільш трудомісткою ділянкою в системі стратегічного аналізу. Проте така позиція авторів свідчить про односторонній підхід при визначенні суті стратегічного аналізу та не враховує особливостей цього виду аналітичних досліджень.

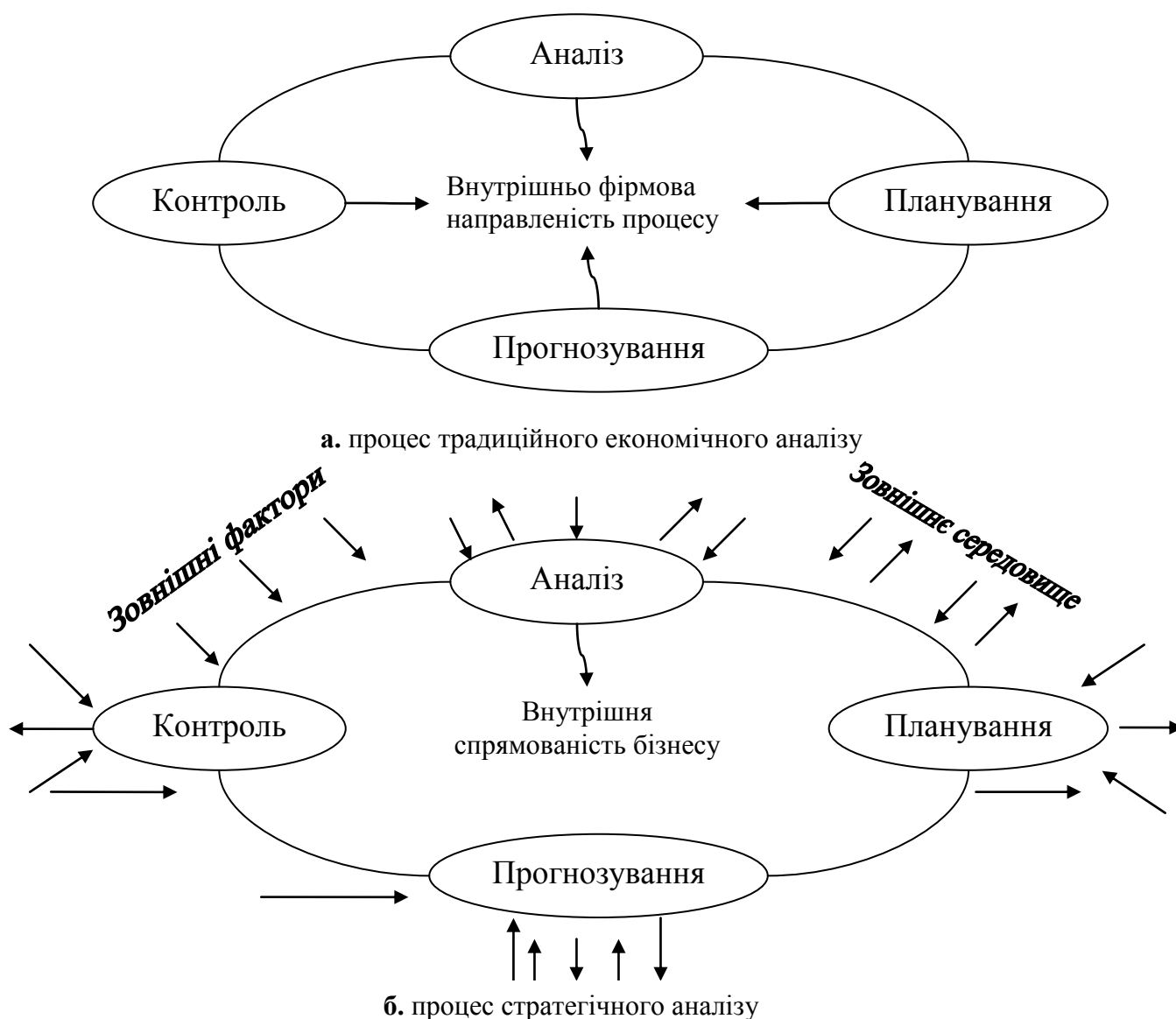


Рис. 1. Схема традиційного економічного та стратегічного аналізу.

Досить поширеними в економічній літературі є наукові позиції, які розглядають стратегічний аналіз крізь призму двох чинників: дослідження майбутніх подій та перспективна спрямованість аналізу. В науковому баченні М.В. Володькіної стратегічний аналіз є: «одним із методів визначення майбутніх тенденцій розвитку фірми...» [12, с.61]. Російські науковці В.Д. Нємцов та Л.Є. Довгань також наголошують на прогностичній функції стратегічного аналізу. За їх твердженням: «дані отримані в процесі аналізу є підґрунтям для розробки загальної концепції управління об'єктом дослідження та системою способів управління ним» [43, с.18]. Проте перспективна спрямованість стратегічного аналізу не означає врахування лише майбутніх подій і факторів, що діятимуть у перспективі. Не можна погодитися

і з тим, що стратегічний аналіз та перспективний аналіз це ідентичні поняття. Слушним є твердження К.І. Радченко, що: «зміст перспективного економічного аналізу полягав у вивченні ретроспективних тенденцій, виробленні прогнозів, визначенні варіанту (перспективи) розвитку і розробці перспективного плану для певної галузі, централізованого міністерства або відомства. Ті ж самі завдання, тільки на рівні окремого підприємства (корпорації), виконує і стратегічний аналіз, але з однією і дуже суттєвою – відмінністю. Стратегічний аналіз вивчає, в першу чергу, чинники зовнішнього середовища...» [49, с.9]

Розглянувши найпоширеніші дефініції стратегічного аналізу варто також виділити окремі підходи науковців, у яких основний акцент робиться на такій його особливості як комплексність дослідження різних аспектів діяльності суб'єкта господарювання. Основною відмінністю стратегічного аналізу від традиційного економічного аналізу є не відокремлене дослідження окремих господарських операцій, а комплексне вивчення всієї діяльності, як збалансованої системи дій для досягнення стратегічних цілей [27]. Комплексності дослідження в стратегічному аналізі необхідно дотримуватися на всіх етапах управлінського процесу. Комплексний підхід у стратегічному аналізі передбачає використання збалансованої системи показників, що дають змогу системно враховувати наслідки зміни того чи іншого показника в результаті об'єктивних факторів, визначати їх вплив на інші взаємопов'язані показники і своєчасно вносити відповідні коригування в плани з метою досягнення стратегічних цілей.

На нашу думку, найбільш логічним у методологічному плані є визначення, яке ґрунтується на поєднанні таких особливостей стратегічного аналізу як аналіз середовища, дослідження майбутніх подій та його перспективна спрямованість. Наприклад, професор Є.В. Мних вважає, що: «Стратегічний аналіз – це, насамперед, процес визначення критично важливих ситуацій зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть впливати на досягнення підприємством перспективних цілей» [41, с.41]. Однак не менш важливими рисами стратегічного аналізу є дослідження майбутніх подій та його перспективна спрямованість: «стратегічним аналізом називають дослідження економічної системи за параметрами, які

визначають її майбутній стан. Його особливість полягає у проекції минулого і теперішнього стану об'єкта на перспективу, враховуючи спадковість чи повну стійкість зміни економічних показників» [41, с.41].

Вищерозглянуті науково-теоретичні підходи структурують досліджуваний вид аналізу, причому автори роблять акценти на різних складових стратегічного аналізу, висуваючи їх як основні критеріальні ознаки (табл. 2.).

Таблиця 2.

Розбіжності в підходах визначення стратегічного аналізу

Автори Стратегічного аналізу	В. Маркова і С. Кузнєцова [38]	Д. Аакер [1]	Д. Кемпбел, Д. Стоунхаус, Б. Хьюстон [33]	З. Шершньова [62]	В. Винокуров [10]	К. Радченко [49]	Т. Головка і С. Сагова [18]	Є. Уткін [56]	М. Володькіна [12]	В. Немцов і Л. Довгань [43]	Є. Мних [41]	М. Круглов і Н. Круглова[32]
Окремий елемент системи управління	+	+	+	-	+	-	+	-	-	-	-	-
SWOT-аналіз	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	+
Аналіз середовища	-	-	-	+		+	+	+	-	-	+	+
Дослідження майбутніх подій	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	-
Перспективна спрямованість аналізу	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+

Незважаючи на різність підходів до визначення сутності поняття, на нашу думку, їх всіх можна об'єднати і сформувані наступні загальні риси стратегічного аналізу:

1. незамінний елемент кожного з етапів стратегічного управління. Нестабільність зовнішнього середовища та зміни у внутрішньому зумовлюють необхідність постійного моніторингу, а у разі необхідності потребують перегляду місії компанії, цілей діяльності, стратегічних планів і механізмів їх здійснення. Стратегічний аналіз як функція стратегічного менеджменту є безперервним процесом – оцінка діяльності та її коригування є одночасно закінченням і початком процесу стратегічного аналізу;
2. аналітичний апарат дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство;

3. дослідження майбутніх подій та перспективна спрямованість аналізу;
4. комплексність аналітичних досліджень. Характерною відмінністю стратегічного аналізу від інших видів аналізу є не відірване вивчення окремих господарських операцій, а комплексне дослідження всієї діяльності підприємства;
5. здійснення аналітичних досліджень до початку господарських процесів, а не після них як у ретроспективному аналізі. В цьому плані стратегічний аналіз поєднує елементи прогнозування, планування та менеджменту. При аналітичному обґрунтуванні оптимальних шляхів досягнення стратегічних цілей необхідно враховувати минулий досвід, тенденції розвитку економічних процесів, що склалися в ретроспективі, тому, на нашу думку, прогнозування слід розглядати лише як елемент методу стратегічного аналізу.

У зв'язку з чим пропонуємо визначати стратегічний аналіз як систему комплексного дослідження економічних явищ і процесів у їх взаємозв'язку та взаємозалежності із факторами зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на діяльність господарюючого суб'єкта в минулому, теперішньому та майбутньому періодах, котра забезпечує формування ефективної стратегічної поведінки для досягнення намічених цілей.

Такий підхід має ряд переваг:

- 1) розглядає підприємство як цілісну систему, що дозволяє досліджувати концептуальні напрямки його функціонування та розвитку у поєднанні зі складовими зовнішнього середовища;
- 2) передбачає можливість виникнення різних ситуацій, а тому, вся організація всередині підприємства є реакцією на зовнішнє середовище;
- 3) актуалізує як задачу раціонального використання та нарощування ресурсного потенціалу, так і завдання забезпечення гнучкості та адаптивності до постійних змін зовнішнього середовища;
- 4) враховує теоретичні та методологічні особливості досліджуваного виду аналізу;
- 5) визначає актуальність та ефективність (результативність) аналітичних досліджень у стратегічному та тактичному управлінні.

В ході дослідження з'ясовано, що аналітична система підприємства функціонує в трьох режимах: стратегічного, ретроспективного та оперативного аналізу (рис. 2.). Ретроспективний та оперативний аналізи складають традиційну систему економічного аналізу, основними перевагами якої, на нашу думку, є: по-перше, процес аналізу та планування дозволяє прогнозувати фінансові результати на період запропонованої бізнес-стратегії; по-друге, при реалізації бізнес-стратегії існуючий

процес контролю дає можливість порівняти фактичні і планові результати [55]. Переваги традиційної системи аналізу беззаперечні проте вона не забезпечує необхідної аналітичної підтримки підприємству при розробці та реалізації стратегії. Тому модель традиційного економічного аналізу необхідно збагатити інструментами стратегічного аналізу, що дасть можливість проводити аналітичні дослідження в стратегічному та поточному управлінні за такими напрямками:

- 1) маркетинговий аналіз за дослідженням економічного середовища і характеру його зміни;
- 2) аналіз стратегії господарюючого суб'єкта, дослідження тенденцій і закономірностей зміни явищ і процесів, причин об'єктивного і суб'єктивного характеру, що їх зумовлюють;
- 3) аналіз і оцінка еластичності змін економічних показників в обґрунтуванні стратегії і тактики бізнесу;
- 4) визначення і оцінка ризику підприємництва.

Реалізація зазначених напрямків аналітичних досліджень здійснюється за допомогою алгоритму стратегічного аналізу. При цьому різні автори виділяють різну кількість етапів проведення аналізу. Зокрема, В. Баранчєєв, розрізняє п'ять етапів проведення стратегічного аналізу: перші два – виявлення місії та цілей підприємства, а наступні три – вивчення середовища підприємства. На думку дослідника, порядок аналізу великого принципового значення не має, оскільки аналіз деяких чинників внутрішнього середовища спонукає до вивчення факторів зовнішнього, а вивчення деяких аспектів зовнішнього середовища потребує

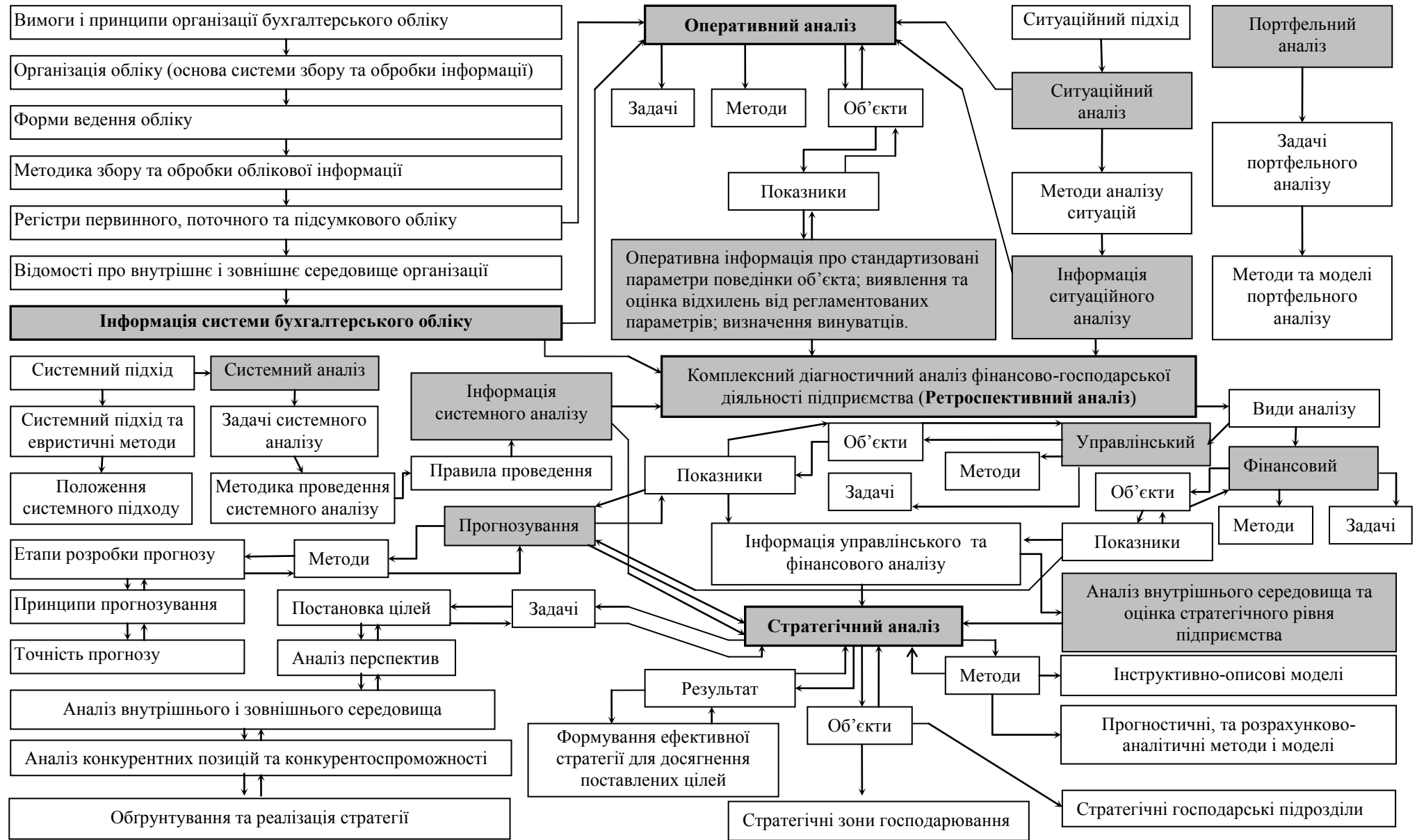


Рис. 2. Структура аналітичного процесу на підприємстві

звернення до внутрішнього і т.д. [6, с.88]. Російські науковці П.В. Забелін, П.В. Нестеров, В.Г. Федцов визначають структуру стратегічного аналізу схематично. Відповідно до поданої схеми (рис. 3.) стратегічний аналіз включає ретроспективний аналіз і послідовний прогноз зовнішнього середовища, аналіз стратегічних альтернатив, нормативне прогнозування розвитку, аналіз варіантів прогнозу [22, с.58].

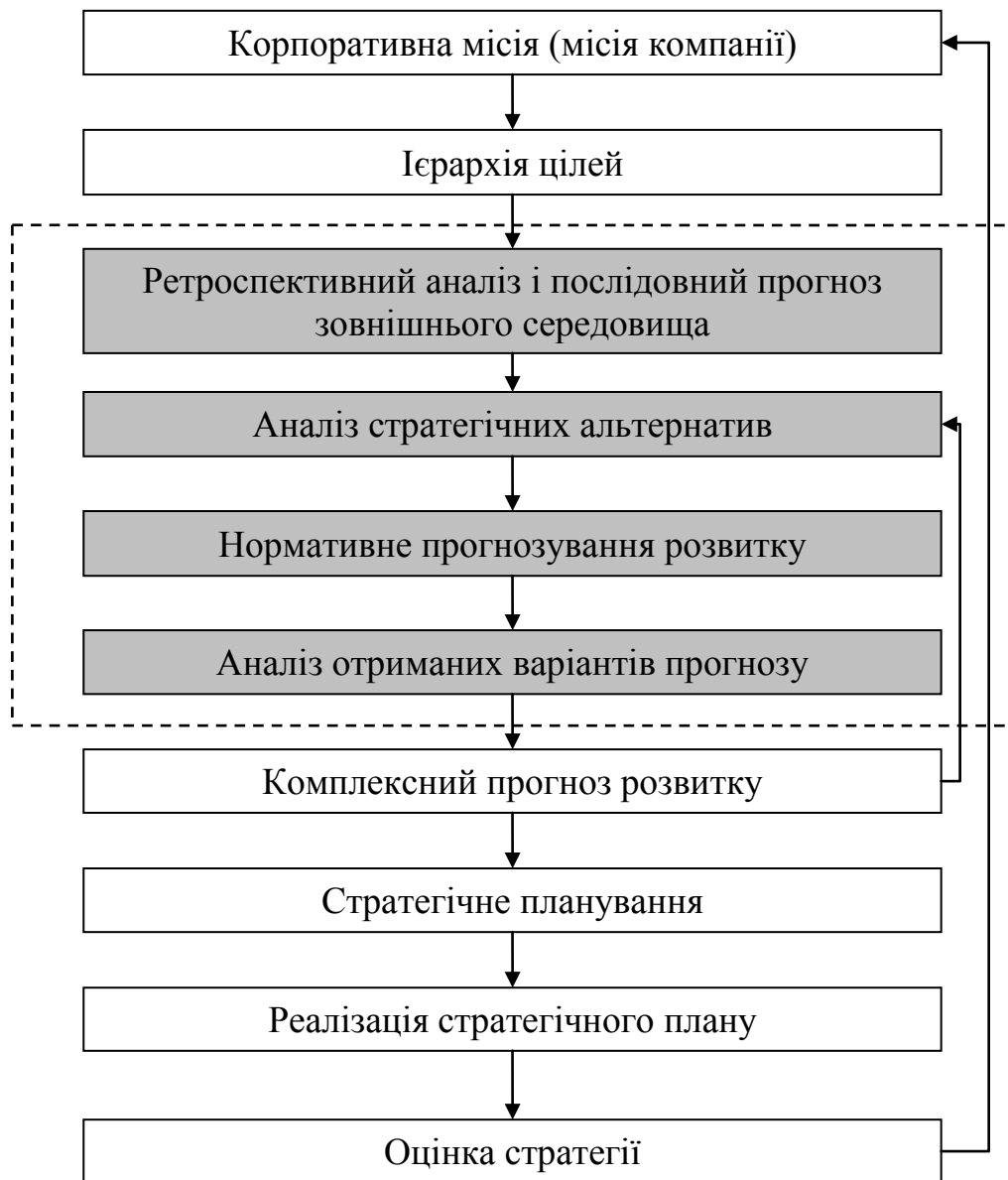


Рис. 3. Загальна схема стратегічного аналізу організації за П. Забеліним [22, с.58].

М.В. Володькіна виділяє п'ять послідовних та взаємозв'язаних етапів проведення стратегічного аналізу [12, с.61]:

1. аналіз перспектив (виявлення тенденцій, можливостей та загроз, які можуть змінити існуючі тенденції);
2. аналіз конкурентних позицій (аналіз конкурентоспроможності та можливості покращення конкурентної стратегії);
3. вибір стратегії та оцінка пріоритетів;
4. аналіз шляхів диверсифікації (аналіз недоліків існуючих видів діяльності та пошук нових до яких варто перейти);
5. постановка цілей – стратегічних та тактичних.

Французькі фахівці [44], вважають, що стратегічний аналіз реалізується в два етапи: на першому здійснюється ідентифікація «організаційних компетенцій» з метою виявлення стратегічних компетенцій, а на другому визначаються перспективні сфери діяльності для їх освоєння підприємством за допомогою наявного портфеля стратегічних компетенцій. В.В. Пастухова досліджуючи позиції зарубіжних та вітчизняних вчених стосовно процесу здійснення стратегічного аналізу, виділяє три етапи його здійснення рис. 4.[44; 45].

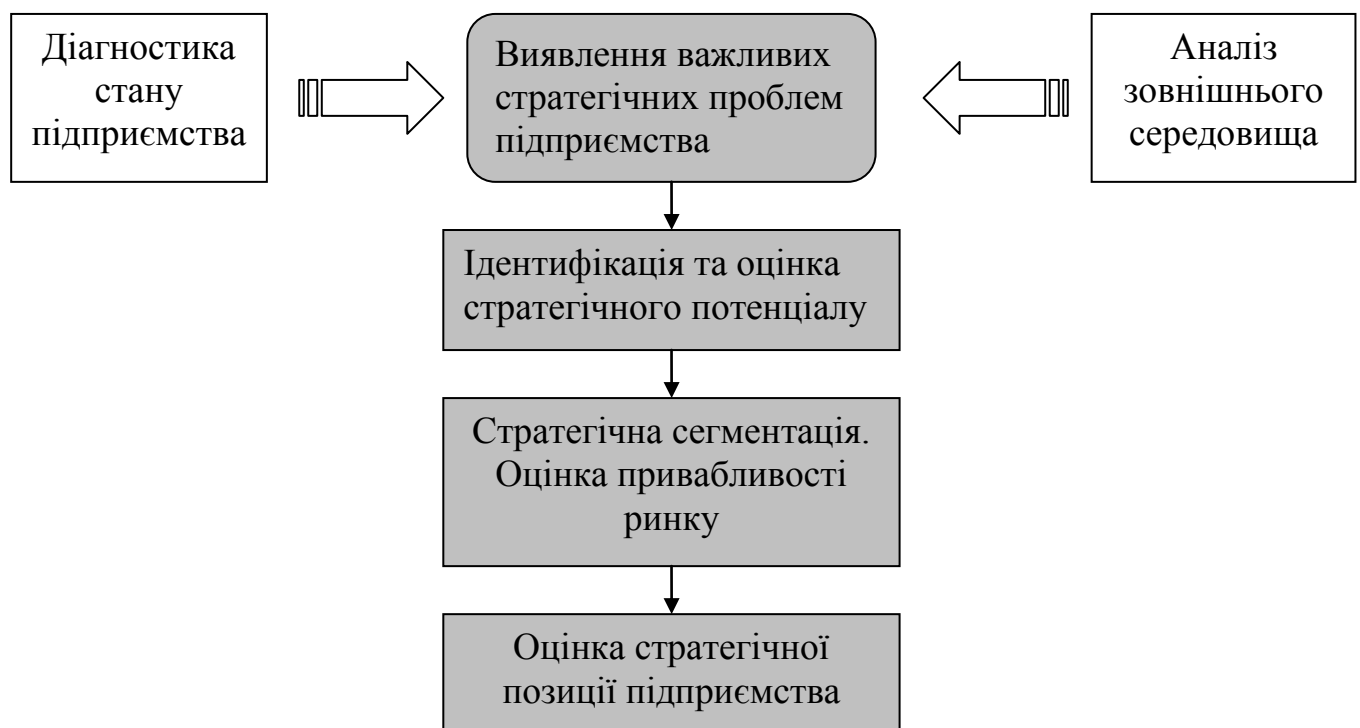


Рис. 4. Алгоритм стратегічного аналізу за В.В. Пастуховою [44; 45]

На першому етапі стратегічного аналізу на основі результатів аналізу стану підприємства у конкурентному середовищі здійснюється ідентифікація та оцінка стратегічного потенціалу підприємства, а також визначення стратегічного потенціалу успіху. Другий етап передбачає стратегічну сегментацію, оцінку привабливості ринків діяльності та вибір перспективних сфер діяльності підприємства. Завершується стратегічний аналіз, на думку автора, оцінкою стратегічної позиції підприємства на ринку. Н.Ю. Круглова та М.І. Круглов, досліджуючи моделі стратегічного управління, зазначають, що стратегічний аналіз слід проводити за наступними етапами [32, с.386-387]:

1. аналіз перспектив росту шляхом виявлення майбутніх тенденцій, можливостей та загроз;
2. аналіз позицій в конкурентній боротьбі, завданням якого є визначення можливостей підвищення результатів роботи компанії за рахунок посилення конкуренції;
3. порівняльний аналіз перспектив фірми при різних стратегіях діяльності і встановлення пріоритетів при розподілі ресурсів між різними видами діяльності;
4. аналіз шляхів диверсифікації, завданням якого є оцінка недоліків існуючого набору видів діяльності компанії і визначення нових видів.

Результати аналізу по перших трьох позиціях дозволяють виявити існуючий потенціал компанії. Якщо виявлений потенціал недостатній для досягнення поставлених цілей, то необхідно реалізувати можливості росту за рахунок покращення стратегії диверсифікації [32, с.387]. З точки зору авторів стратегічний аналіз є механізмом перетворення цілей компанії в систему стратегій.

Отже, до основних компетенцій стратегічного аналізу можна віднести:

- виявлення цілей та місії організації;
- аналіз середовища організації (оцінка потенціалу, аналіз перспектив росту, аналіз ринку та стану конкуренції, стратегічна сегментація, оцінка стратегічної позиції та шляхів диверсифікації);

- формування та оцінка варіантів стратегії. Вибір стратегії, розробка політики та стратегічних планів організації.

Ознайомлення та критичний аналіз багатьох літературних джерел дали підстави представити стратегічний аналіз як низку потужних аналітичних інструментів, за допомогою яких можна передбачити майбутнє будь-якого бізнесу настільки точно, щоб безпомилково вибрати правильний стратегічний напрям для нього. Причому проведення аналізу це складний та трудомісний процес, котрий потребує чіткої організації праці та злагоджених дій виконавців (табл. 3.).

Таблиця 3.

Склад та зміст робіт по проведенню стратегічного аналізу [10, с.24]

№ п/п	Найменування робіт	Зміст робіт
1	Визначення об'єкта аналізу	Виявити характер та симптоми невідповідностей в системі управління, в організації та в зовнішньому середовищі
2	Визначення цілі аналізу	Сформулювати все те, що очікується отримати в результаті аналізу об'єкта
3	Складання плану проведення аналізу	Визначити як повинен проводитися аналіз, які включати етапи і роботи, в які строки вони повинні виконуватися, хто буде виконавцем, які необхідно задіяти ресурси. Визначити завдання
4	Розробка графіку збору і обробки інформації	Визначити склад і зміст необхідної інформації, вибрати методи її збору та оцінити достовірність інформації
5	Отримання вихідних даних і їх систематизація	Вибрати об'єкти опитування, провести опитування, опрацювати анкети, вивчення статистичної, планової, бухгалтерської та іншої документації
6	Аналіз отриманої інформації	Застосування необхідних аналітичних методик, отримання якісних та кількісних показників, вивчення отриманих показників
7	Формування висновків та рекомендацій	Оцінка стану об'єкта аналізу, виявлення негативних і позитивних сторін його діяльності, призначення необхідних заходів та прийняття доцільних рішень

При проведенні стратегічного аналізу необхідно дотримуватися наступних вимог [10, с.22-23]:

1. ціленаправленість – дозволяє виділити межі об'єкту аналізу, адресність та конкретність висновків;
2. об'єктивність – досягається при:
 - а) використанні відповідних методів аналізу, виборі показників, які найкраще характеризують об'єкт дослідження;
 - б) залученні фахівців з відповідним рівнем підготовки, знаннями та необхідним досвідом;
 - в) вдалому виборі бази (еталону) для порівняння.
3. своєчасність – час і тривалість проведення дослідження повинні сприяти прийняттю рішення в потрібний момент;
4. системність – забезпечує повноту та реальність висновків.

Підводячи підсумок результатів дослідження сутності стратегічного аналізу та етапів його проведення доходимо до думки, що стратегічний аналіз є основним етапом стратегічного управління за допомогою якого здійснюється формування, вибір, реалізація, оцінка та контроль стратегії підприємства. Серед ряду етапів аналізу, на нашу думку, основними, в умовах жорсткої конкуренції, є:

1. вивчення ринку та стану конкуренції на ньому:
 - а) аналіз основних економічних показників ринку, вивчення стану та динаміки розвитку товарного ринку;
 - б) визначення переліку фірм, що оперують на цільовому ринку;
 - в) змістовний аналіз основних конкурентів;
 - г) формування системи показників оцінки ринкової концентрації;
 - д) визначення ринкових часток фірм, та побудова таблиці ринкових часток фірм та розрахунок середньої ринкової частки, що припадає в середньому на одну фірму;
 - е) розрахунок показників (показник розміру найбільших фірм; індекс концентрації; індекс Лінда; індекс Херфіндаля-Хіршмана; індекс ентропії; показники дисперсії ринкових часток і дисперсії логарифмів ринкових часток; індекс Джині) і оцінка ступеня концентрації.
 - ж) визначення параметрів диференціації стратегії фірм-конкурентів;

- з) формування груп фірм, що оперують на ринку та розрахунок загальної ринкової частки, яка припадає на групу, з аналізом їх ймовірної поведінки.

2. Оцінка фактичного стратегічного положення фірм на ринку:

- а) вибір і обґрунтування методів визначення конкурентоспроможності фірми;
- б) визначення конкурентоспроможності фірми з використанням обраних методів;
- в) ситуаційний аналіз і прогнозування стратегії конкуренції фірми на досліджуваному ринку.

2. Сутність та види конкурентоспроможності бізнес-процесів міжнародних компаній

Оцінивши основні підходи до трактування стратегічного аналізу, приходимо до висновку, що одним із основних його об'єктів є аналіз конкурентоспроможності підприємства. В якості об'єкту стратегічного аналізу «конкурентоспроможність» різними авторами розглядається по-різному. Так Р.А. Фатхутдінов вважає, що стратегічний менеджмент це теорія і практика забезпечення конкурентоспроможності та ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації [57, с.7-8]. Науковець під основною метою стратегічного управління, вбачає, досягнення (в нормативах) оптимального рівня ефективності та конкурентоспроможності товарів та підприємства в цілому [57, с.20]. І.П. Данілов пропонує здійснювати аналіз конкурентоспроможності як сукупності категорій: філософської як рушійної сили розвитку суспільства; економічної як основи існування; ринкової як суперництва на ринку; юридичної як підтвердження відповідності законодавству; соціальної як відповідної до вимог соціального розвитку організації, країни; психологічної як підтверджуючої відповідність очікуванням [57, с.69]. В.А. Винокуров акцентує увагу на актуальності аналізу конкурентоспроможності при здійсненні

стратегічного аналізу ринку та середовища підприємства, а основними домінантними поняттями стратегічного управління бачить стратегію, потенціал та конкурентоспроможність [10, с.16]. В.Д. Адріанов [] відзначає конкурентоспроможність, як багатопланову економічну категорію, яку можна розглядати на кількох рівнях. Це конкурентоспроможність товарів, товаровиробників, галузей, країни. Між всіма цими рівнями існує тісний взаємозв'язок: оскільки конкурентоспроможність країни й галузі в кінцевому рахунку залежать від здатності конкретних виробників випускати конкурентоспроможні товари [с.47].

Наведені позиції авторів, на нашу думку, деталізують об'єкт аналізу конкурентоспроможності, та в підсумку зводяться до загальноприйнятих рівнів (мікро-, мезо- і макро) та об'єктів (товар, фірма, галузь, країна) конкурентоспроможності (рис. 5).

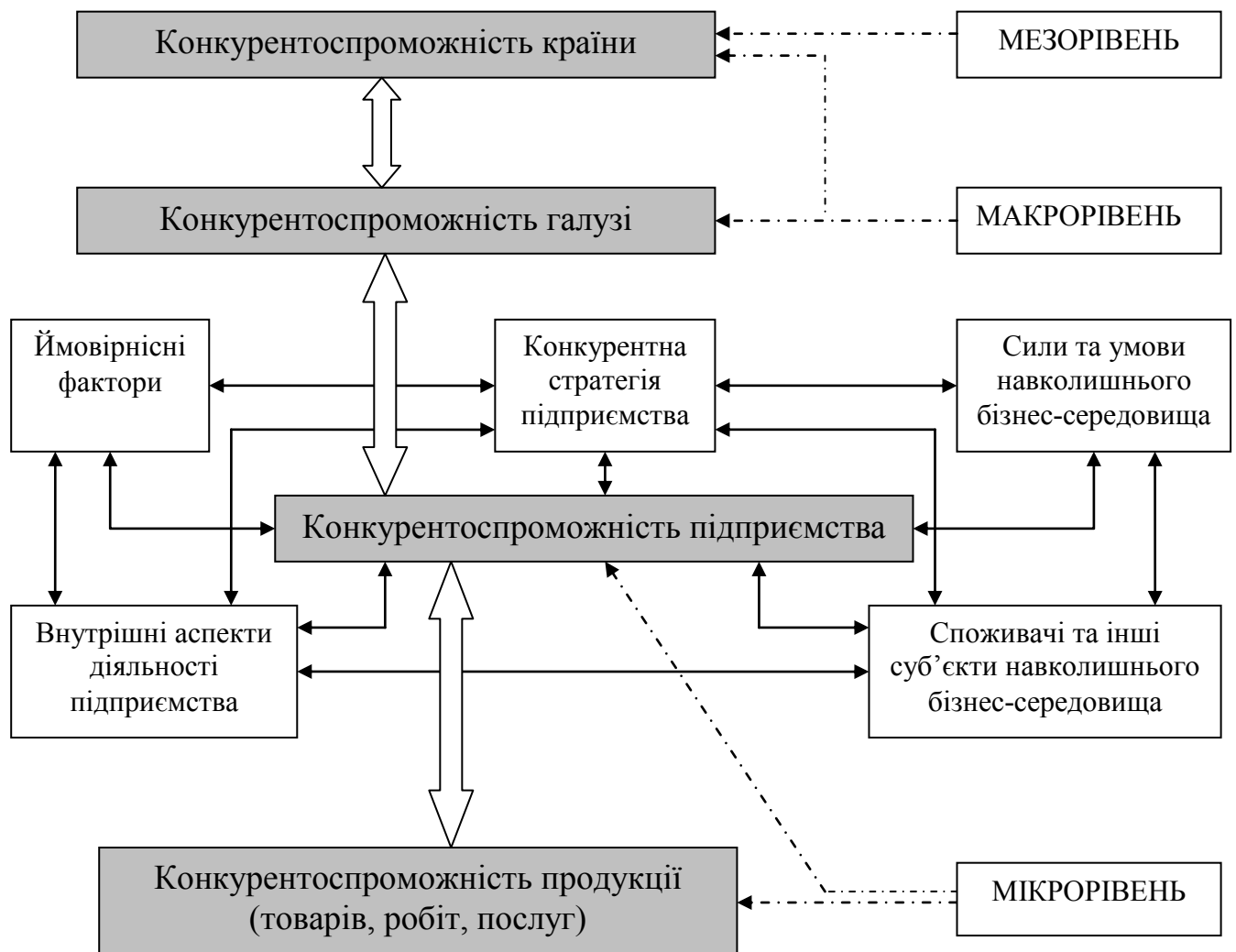


Рис. 5. Рівні та виміри конкурентоспроможності

Варто зазначити, що трактування конкурентоспроможності в залежності від об'єкту дослідження досить неоднозначні. Так ціла група науковців Г.Л. Азоєв, В.Г. Герасимчук, І.Н. Герчикова, П.С. Зав'ялов, А.Ш. Лозовський, А.Г. Поршнева, Б.А. Райзберг, Р.А. Фатхутдінов [16; 17; 37] роблять наголос на властивостях та характеристиках товару як основної складової конкурентоспроможності. Р.А. Фатхутдінов бачить конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що характеризується ступеню реального або потенціального задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами представленими на даному ринку [57, с.88]. Подібної позиції дотримується й І.Н. Герчикова [17, с.35], котра вважає, що конкурентоспроможність – це сукупність характеристик продукту, які відрізняють його від продуктів-аналогів за ступенем задоволення конкретних потреб індивідуального споживача та за рівнем витрат на його купівлю і подальше використання, а також визначають відповідність товару та можливість його збуту на конкретному ринку. Український вчений В.Г. Герасимчук [16, с.88] трактує конкурентоспроможність як сукупність якісних та вартісних характеристик товару, які забезпечують задоволення конкретної потреби. Авторський колектив Г.Л. Азоєва, П.С. Зав'ялова, А.Ш. Лозовського, А.Г. Поршнева, Б.А. Райзберга [37] визначає конкурентоспроможність як здатність фірми конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів завдяки забезпеченню більш високої якості, доступних цін, створення зручностей для покупців та споживачів. Європейський форумом з проблем управління, розглядає конкурентоспроможність як реальну та потенціальну можливості фірм в існуючих умовах проектувати, виробляти та реалізовувати товари, які по ціновим та неціновим характеристикам більш привабливі для споживача, чим товари конкурентів [57, с.106]. Російський вчений А.Ю. Юданов під конкурентоспроможністю розуміє ступінь привабливості товару для реального покупця [64, с.39]. Вільям Дж. Стівенсон розглядає конкурентоспроможність як рівень ефективності задоволення потреб клієнтів, у порівнянні з іншими компаніями, які пропонують схожий продукт або послугу [53]. На його думку

конкуренція здійснюється різними способами, серед яких ключовими є ціна, якість, специфічні особливості товарів або послуг, виробнича або сервісна спрямованість, рухливість виробництва та терміни виконання певних операцій.

Очевидно, що представники даного підходу під конкурентоспроможністю вбачають конкурентоспроможність продукції. Аналіз вищенаведених дефініцій дав можливість сформулювати загальні риси показника конкурентоспроможності продукції:

- порівняльний характер. Конкурентоспроможність поняття відносне, і може бути виявлене тільки на основі порівняння ряду об'єктів. Деякі товари можуть бути цілком конкурентоспроможними та внутрішньому ринку і не бути такими на зовнішньому;
- відповідність потребам споживача. Споживач виступає основним оцінщиком товару, а конкурентоспроможність є індикатором задоволення потреб покупців, реакція яких є домінантною;
- рівень конкурентоспроможності продукції залежить від ряду її властивостей та характеристик;
- чинник часу. Конкурентоспроможність це тимчасовий іманентний, привілейований стан об'єкту.

Оцінивши основні риси поняття пропонуємо визначати конкурентоспроможність продукції як показник відносної здатності товарів задовольняти потреби цільових груп споживачів на конкретному ринку в певний період часу в порівнянні з продукцією конкурентів.

Оскільки рівнем дослідження в даній роботі є мікрорівень, а саме конкурентоспроможність підприємства, то детального аналізу потребує і поняття конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз наукового спадку дає можливість виділити декілька підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства.

Поширеним в економічній літературі [46; 47; 39; 15; 61] є підхід до трактування конкурентоспроможності з точки зору використання ресурсів (потенціалу) підприємства. Так, на думку М. Портера, конкурентоспроможність

відбиває продуктивність використання окремих матеріальних та нематеріальних ресурсів [46]. Для досягнення високої конкурентоспроможності фірми повинні мати доступ до постійно вдосконалюючогося пулу передових і спеціалізованих людських ресурсів, наукових досягнень, економічної інформації, інфраструктури та інших факторів виробництва [46; 47]. Акцентуючи увагу на важливості ефективної діяльності Н.І. Перцовський підкреслює й необхідність практичної прибуткової реалізації такої діяльності в умовах конкурентного ринку та визначає конкурентоспроможність як узагальнюючий показник життєстійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний та трудовий потенціали. [39]. Російські економісти М. Гельвановський, В. Жуковська, І. Трофімова пропонують розглядати конкурентоспроможність виробника як результат загальної ефективності виробництва: його продуктивності праці, фондо-, матеріало-, наукоємності [15, с.70]. О.Б. Чернега розглядає конкурентоспроможність через багаторівневу ієрархію факторів, найважливішими з яких: ресурси, стратегія, менеджмент. З позиції науковця, головними складовими конкурентоспроможності являються активи, котрі створюють багатство, і процеси, в рамках яких відбувається це перетворення. В той же час, зазначає автор, вибрана стратегія може як сприяти так і перешкоджати результативному перетворенню ресурсів в нові більш досконалі активи [61, с.39-40].

Вищерозглянутий підхід є неповним та одностороннім, оскільки при оцінці конкурентоспроможності враховуються лише фактори внутрішнього середовища, а за вирішальний обирається лише один – використання потенціалу підприємства.

Інша група авторів ставить конкурентоспроможність в залежність від двох факторів: якості задоволення потреб споживачів та ефективність господарської діяльності. У словнику «Ринкова економіка» Г.Я. Кіперман трактує конкурентоспроможність як здатність протистояти на ринку іншим виробникам та постачальникам аналогічної продукції, як по степені задоволення своїми товарами та послугами певної суспільної потреби, так і по ефективності

виробничої діяльності. Автор вбачає у ефективності господарської діяльності, один із вирішальних елементів конкурентоспроможності, однак ігнорує те, що підприємства вступають у конкурентні відносини на конкретних ринках і в певний період часу [50]. М.І. Круглов розглядає конкурентоспроможність через призму конкурентоспроможності товарної маси з урахуванням впливу відносної ефективності виробництва на певному проміжку часу [31].

Таким чином, висвітлені науково-теоретичні підходи розглядають конкурентоспроможність крізь призму таких факторів як використання потенціалу, задоволення потреб споживачів і ефективність господарської діяльності. Автори вважають, що основний вплив на конкурентоспроможність здійснюють внутрішні фактори (ресурси та ефективність їх використання), в той же час залишаються поза увагою фактори зовнішнього середовища та фактор часу.

Альтернативними до наведених можна вважати визначення І.М. Гараєва, Х.А. Фасхієва, З.Є. Шершньової. Шершньова З.Є. пропонує розглядати конкурентоспроможність підприємства як рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо [62, с.117]. Конкурентоспроможні продукти, на її думку, є результатом функціонування конкурентоспроможної організації, здатної їх створити, виготовити та забезпечити необхідним рівнем споживання в замовників. Науковець наголошує на важливості розуміння того, що конкурентоспроможність підприємства залежить від його внутрішнього стану, а також від ряду факторів зовнішнього середовища [12, с.122]. Заслуговує на увагу наукова позиція І.М. Гараєва та Х.А. Фасхієва. В їхньому розумінні конкурентоспроможність – це перевершення організацією своїми товарами та послугами аналогів на конкретних сегментах ринку в певний період часу, а також по потенціалу розробляти, виробляти і

продавати конкурентоспроможні товари в майбутньому, досягнутому без ущербу фінансовому стану організації. Дані визначення в певній мірі усувають недоліки притаманні попереднім підходам. Автори наголошуючи на обов'язковості здорового фінансового стану, заклали в поняття конкурентоспроможності компоненту перспективи.

На важливості довгострокових перспектив розвитку конкурентоспроможності наголошують А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд. Автори вважають, що запорукою досягнення стійких конкурентних позицій на фірмі є наявність чітких стратегічних цілей [54]. Продуманий стратегічний курс, на їх думку, є не менш важливим ніж фінансове здоров'я підприємства. Проникнення на закордонні ринки, використання передових технологій та досягнень, розвиток різноманітних можливостей росту являються важливими стратегічними цілями. Стратегічні цілі відносяться до конкурентоспроможності фірми і направлені на забезпечення більш високих темпів росту, чим в середньому по галузі, на збільшення частки ринку, на покращення якості продукції та послуг в порівнянні з конкурентами, на досягнення низького рівня витрат, на покращення репутації фірми [54; 68].

Досить авторитетними є підходи до трактування конкурентоспроможності в ракурсі володіння конкурентними перевагами [34; 10; 38]. Ж.-Ж. Ламбен основну мету аналізу конкурентоспроможності вбачає у пошуку переваг яких може добитися фірма та в оцінці конкретної конкурентної ситуації з метою захисту досягненої переваги. В основі ефективної конкурентної боротьби, на думку автора, лежать відносні переваги, які обумовлюються рядом різноманітних факторів. В загальному вигляді ці фактори можна згрупувати в дві широкі категорії, виходячи із створюваних ними переваг [34, с.277]:

1. зовнішні конкурентні переваги;
2. внутрішні конкурентні переваги.

Зовнішні конкурентні переваги, збільшують «ринкову силу» фірми, оскільки вона може змусити ринок прийняти ціну продаж вище ніж у пріоритетного конкурента, котрий не забезпечив відповідної відмінної якості товару. Внутрішні

конкурентні переваги є наслідком більш високої продуктивності, котра забезпечує фірмі вищу рентабельність та більшу стійкість до зниження ціни продаж, що нав'язується ринком чи конкуренцією. В.А. Винокуров розглядаючи конкурентоспроможність як здатність вести успішну конкурентну боротьбу та протистояти їй, зазначає, що конкурентоспроможність організації визначається її порівняльними конкурентними перевагами по відношенню до інших підприємств функціонуючих на даному ринку [10, с.19]. Російські науковці В.Д. Маркова та С.А. Кузнєцова досліджуючи аналітичні аспекти конкуренції підкреслюють, що в умовах конкурентного зовнішнього середовища основний акцент в управлінні необхідно перенести на створення і підтримку «індивідуальності» підприємства, тобто його унікальних конкурентних переваг. З точки зору авторів, джерелом конкурентних переваг будь-якого підприємства, його сильними чи навпаки слабкими сторонами можуть бути стратегічні напрямки діяльності (виробництво, збут, наукові розробки, маркетинг, фінанси, управління персоналом тощо) [38, с.78]. Г.Л. Азоєв, А.П. Чєленков вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це результат конкурентних переваг за всім спектром проблем управління компанією.

При всій різноманітності розглянутих думок всі вони подібні відсутністю комплексного, системоутворюючого підходу до суті досліджуваного поняття. Ті чи інші науковці у своїх підходах за основний обирали якийсь один (два) елемент-фактор, з позицій якого і розглядали конкурентоспроможність (рис. 6.).

Сьогодні українські та зарубіжні науковці пропонують комплексні підходи до трактування конкурентоспроможності конкретного об'єкту. Так, українські вчені А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова визначають конкурентоспроможність окремого підприємства на певному сегменті товарного чи регіонального ринку як узагальнюючу оцінку його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої за рахунок цього ефективності функціонування господарчої системи на момент чи протягом періоду оцінювання [36, с.68]. І. Ансофф трактує поняття «конкурентного статусу фірми» [3, с.101] як своєрідне

мірило її положення на ринку та позиції в конкуренції. В своїх дослідженнях науковець пов'язує конкурентоспроможність із факторами зовнішнього середовища, ефективністю використання потенціалу та стратегією діяльності. Х.А. Фасхієв зазначає, що висока конкурентоспроможність підприємства зумовлюється наявністю трьох ознак: задоволеністю споживачів та їх бажанням зробити повторну покупку; відсутністю претензій до фірми з боку суспільства, акціонерів та партнерів; відчуттям гордості працівників фірми за діяльність у ній та бажанням сторонніх отримати роботу саме у цій компанії [?].

Синтезуючи думки різних авторів [10; 12; 15; 16; 17; 31; 34; 36; 37; 38; 39; 46; 47; 53; 62; 64] наведемо основні особливості конкурентоспроможності підприємства як об'єкту стратегічного аналізу:

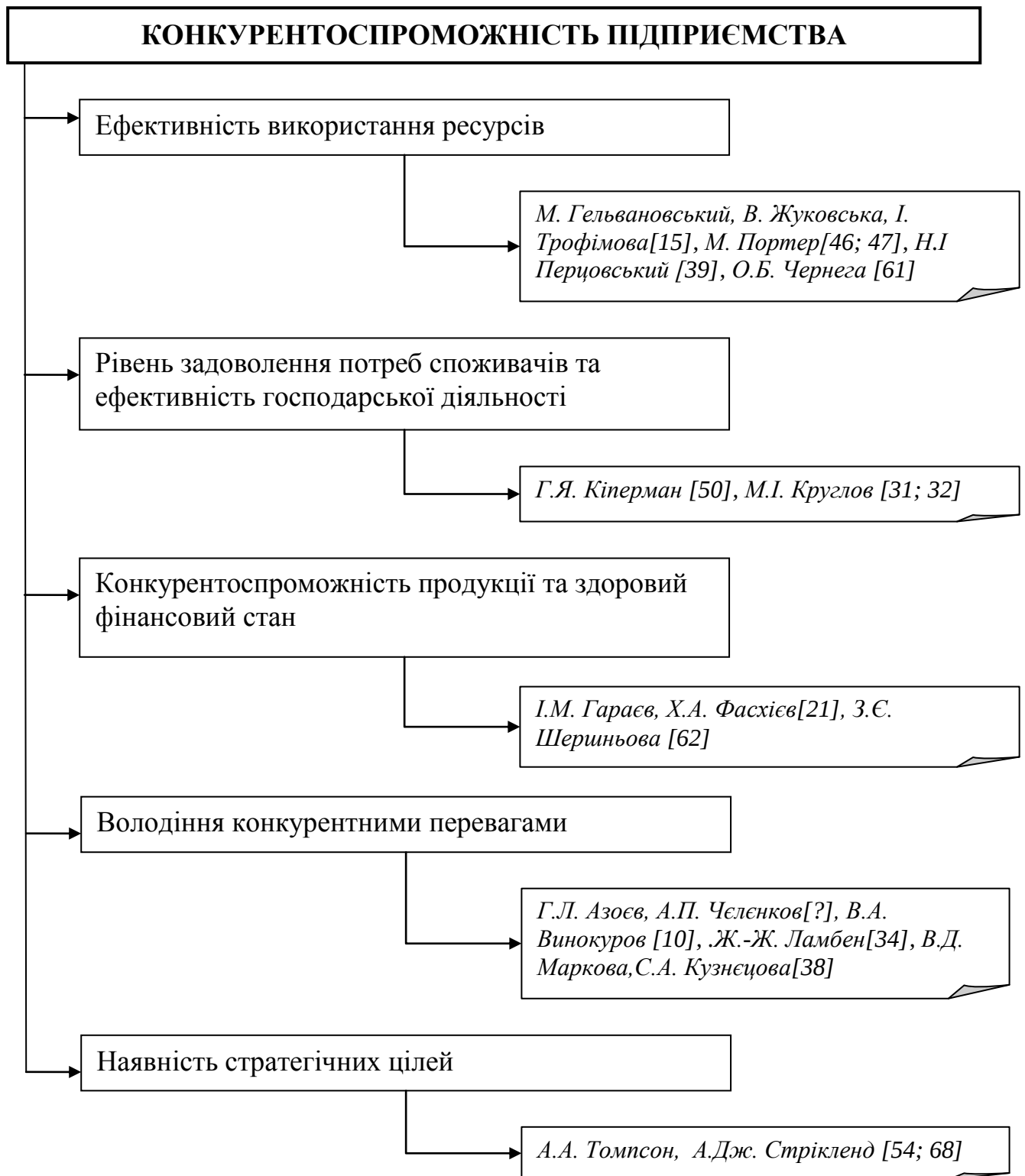


Рис. 6. Систематизації дефініцій конкурентоспроможності

1. конкурентоспроможності підприємства притаманні певні методологічні властивості, що характеризують її як наукову категорію, якій властива синтетичність;

2. конкурентоспроможність як синтетична категорія виникає внаслідок мультиплікативного поєднання робочих підсистем підприємства (трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів) та їхніх окремих елементів (персоналу, товару, основних засобів, нематеріальних активів тощо);

3. конкурентоспроможність підприємства має абсолютно конкретний характер і може бути достовірно оцінена лише з урахуванням межових умов, що виражаються в численних кількісних та якісних параметрах стану зовнішнього середовища;

4. конкурентоспроможності властивий динамізм, і її варто розглядати лише в рамках певного часового інтервалу. Оскільки зовнішнє середовище являє собою динамічну систему, параметри її стану постійно змінюються, тому виникає необхідність в новому оцінюванні конкурентоспроможності;

5. конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від конкурентоспроможності продукції і навпаки;

6. забезпечення підприємством стійкої конкурентної позиції може бути досягнуто при наявності стратегічних цілей, що виступають орієнтирами та задають загальний напрям розвитку підприємства.

На підставі вищенаведених особливостей пропонуємо визначати конкурентоспроможність підприємства як синтетичний показник, що відображає його домінування над конкурентами у певному інтервалі часу, при існуючому рівні та характері впливу факторів зовнішнього середовища, за параметрами конкурентоспроможності продукції, ефективності використання потенціалу, та здатністю функціонувати і розвиватися відповідно до намічених стратегічних цілей.

Переваги такого підходу полягають в тому, що він розглядає підприємство як систему, конкурентоспроможність якої залежить: від конкурентоспроможності її входу, тобто ресурсного потенціалу; від конкурентоспроможності кожної підсистеми підприємства (відділів, цехів тощо) та їх взаємодії; від конкурентоспроможності виходу, товарів та послуг. Таким чином, при входженні на новий ринок, при прийнятті рішень щодо зміни обсягів

виробництва, при здійсненні інвестицій з метою модернізації обладнання або продуктових чи процесових інновацій необхідна оцінка підприємства в цілому, а не окремого товару.

Отже, як об'єкт стратегічного аналізу конкурентоспроможність на мікрорівні включає конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства. Як вважає М. Єрмолов, в умовах ринкової економіки фірма не може тривалий час займати стійкі конкурентні позиції, тому доцільно виділити три рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства: оперативний, тактичний та стратегічний. На кожному з них підприємство вирішує різні завдання: забезпечення конкурентоспроможності продукції; забезпечення конкурентоспроможності загального фінансово-господарського стану підприємства; забезпечення інвестиційної привабливості бізнесу. Але основним завданням і результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинно бути збільшення його вартості, що робить підприємство інвестиційно привабливим на ринку [8].

Дослідження конкурентоспроможності як об'єкту стратегічного аналізу не обмежується мікрорівнем. Сьогодні, актуальна, загострена та потребує детального дослідження проблема національної конкурентоспроможності. Актуальність дослідження макроконкурентоспроможності зростає в умовах формування багатовекторної світової економіки та змін геополітичної ролі тієї чи іншої держави.

Найбільш авторитетними в сфері міжнародної конкурентоспроможності вважаються дослідження що проводяться Всесвітнім економічним Форумом (World Economic Forum) та Міжнародним інститутом розвитку менеджменту (IMD, Швейцарія, м. Лозанна). Рейтинги конкурентоспроможності країн, що складаються Всесвітнім економічним Форумом визначається на основі: індексу глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI) та індексу конкурентоспроможності бізнесу (Business Competitiveness Index, BCI).

При розрахунку індексу глобальної конкурентоспроможності оцінювання країни здійснюється за такими параметрами, як якість інституцій,

інфраструктура, макроекономічна стабільність, здоров'я і початкова освіта, вища освіта і професійна підготовка, ефективність ринку товарів і послуг, ефективність ринку праці, розвиненість фінансового ринку, технологічний рівень, розмір ринку, конкурентоспроможність компаній і інноваційний потенціал. Україна за індексом глобальної конкурентоспроможності у 2007р. перебуває на 73-й позиції у той час як в 2006р. займала 69-те місце (табл. 1.4). При цьому Україна поступилася таким країнам, як Литва (38-ме місце), Латвія (45-те), Угорщина (47-ме), Польща (51-ше), Хорватія (57-ме), Росія (58-ме), Казахстан (61-ше), Узбекистан (62-ге), Азербайджан (66-те), В'єтнам (68-ме), Бразилія (72-ге).

Таблиця 1.4.

Індекс глобальної конкурентоспроможності за версією ВЕФ на 2006-2008рр.

Країна	Індекс глобальної конкурентоспроможності		
	2007-2008		2006-2007
	Місце в рейтингу	Індекс	Місце в рейтингу
США	1	5,67	1
Швейцарія	2	5,62	4
Данія	3	5,55	3
Сінгапур	7	5,45	8
Естонія	27	4,74	26
Чехія	33	4,58	31
Литва	38	4,49	39
Словаччина	41	4,45	37
Латвія	45	4,41	44
Угорщина	47	4,35	38
Польща	51	4,28	45
Хорватія	57	4,20	56
Росія	58	4,19	59
Казахстан	61	4,14	50
Узбекистан	62	4,13	—
Азербайджан	66	4,07	62
В'єтнам	68	4,04	64
Шрі-Ланка	70	3,99	81
Бразилія	72	3,99	66
Україна	73	3,98	69
Румунія	74	3,97	73
Грузія	90	3,83	87
Вірменія	93	3,76	80
Молдова	97	3,64	86
Таджикистан	117	3,37	96

Киргизстан	119	3,34	109
Чад	131	2,78	121

Перелік конкурентних переваг економіки України, за індексом глобальної конкурентоспроможності містить 18 пунктів. Основними з них є: якість залізничної інфраструктури (31-ше місце), державний борг (17-те), якість початкової освіти (49-те), доступ до вищої освіти (17-те), якість математичної і природничо-наукової освіти (44-те), якість освітньої системи (47-ме), практика наймання і звільнення (16-те), витрати на звільнення персоналу (17-те), відношення продуктивності праці до заробітної плати (26-те), участь жінок у трудовій діяльності (26-те), контроль за міжнародною дистрибуцією (46-те місце), здатність до інновацій (40-ве).

Водночас перелік недоліків економіки України включає 92 позиції. Серед них – інфляція (106-те місце), торгові бар'єри (123-те), податковий тягар (123-те), обмеження на рух капіталу (102-ге), ефективність антимонопольної політики (98-ме), якість автомобільних доріг (116-те), якість авіаційної інфраструктури (116-те), професіоналізм керівників вищої ланки (102-ге), «відплив мізків» (93-те), темпи поширення туберкульозу (86-те) і ВІЛ-інфекції (104-те), середня тривалість життя (89-те).

Індекс конкурентоспроможності бізнесу складений під керівництвом М. Портера являє собою детальне дослідження мікроекономічних аспектів конкурентоспроможності. Індекс є синтетичним показником і включає якість національного бізнес-клімату, а також оцінку операцій і стратегії компаній. Україна, як і в 2006р, посідає в рейтингу 81-ше місце, після Азербайджану (78-ме), Пакистану (79-те) і Танзанії (80-те). У розрізі складових індексу конкурентоспроможності бізнесу Україна посіла 82-гу рейтингову позицію в категорії «якість національного ділового клімату», а в категорії «операції і стратегії компаній» – 83-тю.

Рейтинг конкурентоспроможності країн, що складається Міжнародним інститутом розвитку менеджменту (IMD), розраховується на основі 323 критеріїв. Серед них (рис. 7):

– 79 критеріїв, що характеризують рівень розвитку економіки (макроекономічна ситуація, торгова політика, інвестиційна політика, політика в сфері зайнятості і цінова політика);

– 72 критерії, що характеризують ефективність державної політики (вплив урядових рішень на фінансовий сектор, фіскальну політику, розвиток інституцій, законодавство, яке регулює підприємницьку діяльність);

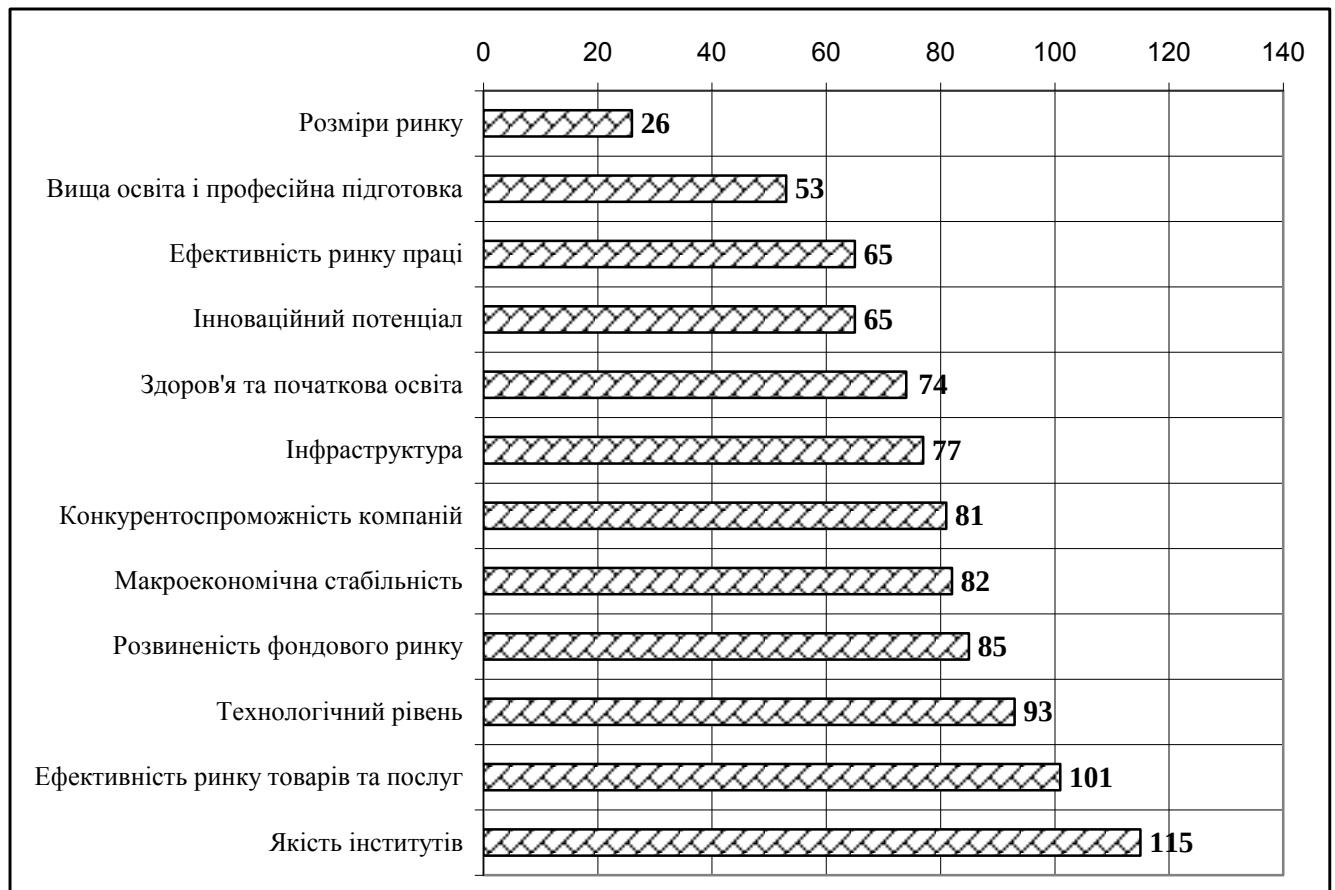


Рис.1.7. Рейтинг України у розрізі складових конкурентоспроможності, 2007р.

– 71 критерій, що характеризує ефективність бізнесу, ринку праці і менеджменту;

– 101 критерій, що характеризує рівень інфраструктури, технологічного розвитку, науки й освіти, охорони здоров'я та охорони довкілля.

У 2007 році за рейтингом Міжнародного інститут розвитку управління Україна посіла 46-ту позицію серед 55 держав. При цьому Україна поступилася

Чилі (26-те місце), Індії (27-ме), Литві (31-ше), Болгарії (41-ше), Росії (43-тє), Румунії (44-те), Філіппінам (45-те).

З 1995 року The Heritage Foundation та журнал The Wall Street Journal складають індекс економічної свободи, який демонструє, наскільки економіка тієї чи іншої держави відповідає ліберальним принципам. Автори рейтингу стверджують: ступінь економічної свободи в певній мірі збігається із рівнем добробуту нації. Індекс оцінює країни за 10 категоріями економічної свободи, в тому числі за такими (рис. 8.):

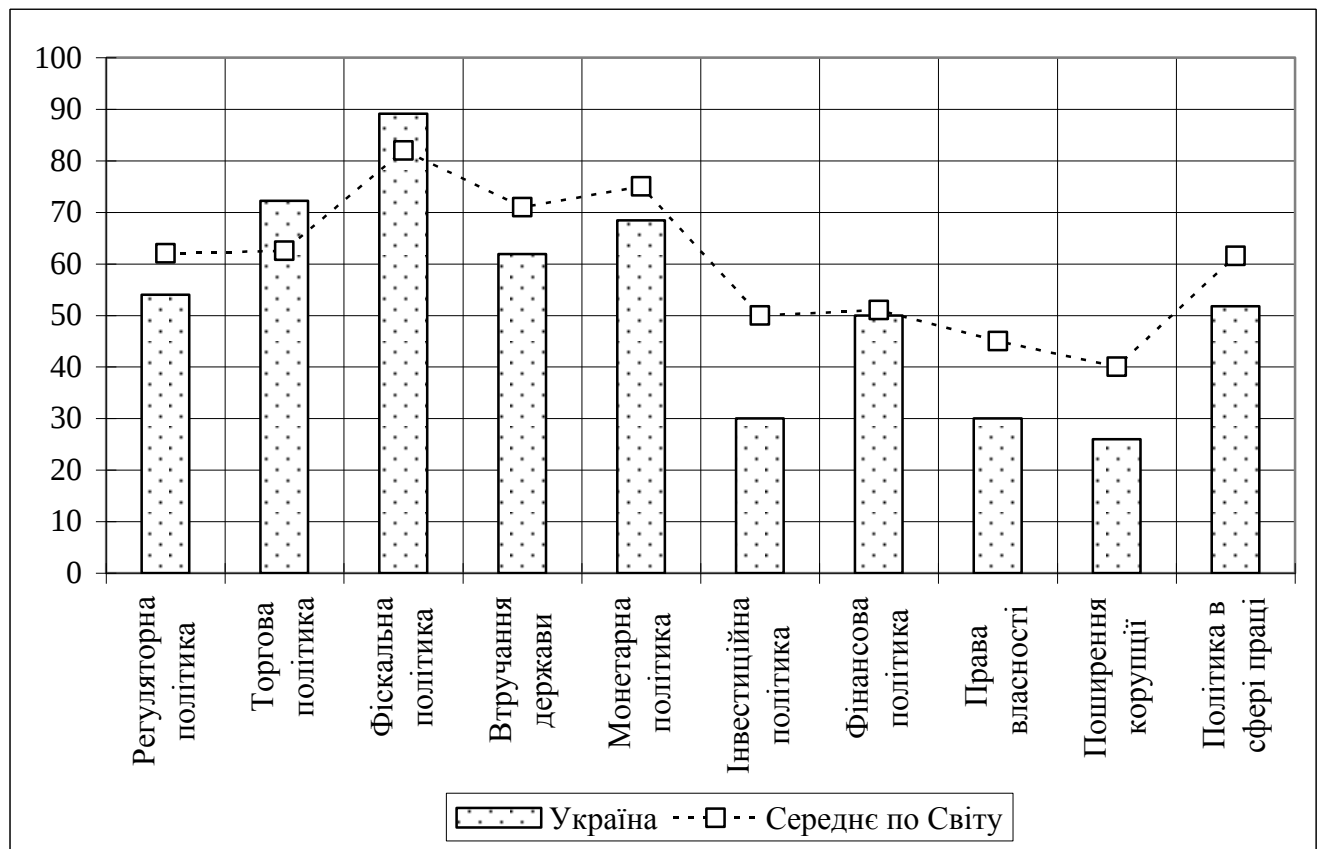


Рис. 1.8. Рейтинг економічних свобод України у 2007р.

– регуляторна політика (оцінюється ступінь свободи щодо процедур, пов’язаних із відкриттям, закриттям і функціонуванням підприємства згідно з національним законодавством);

– торгова політика (ступінь свободи, пов’язаний з отриманням ліцензій і дозволів на експортні й імпорتنі операції, тарифи та жорсткість регуляторних санітарних норм);

- фінансова політика (ступінь податкового тягаря);
- втручання держави (ступінь навантаження на бюджет витрат уряду, частка державного сектора і втручання держави в політику приватних підприємств);
- монетарна політика (заходи, спрямовані на підтримку цінової стабільності);
- інвестиційна політика (ступінь свободи вкладання інвестицій у такі сектори, як засоби масової інформації, енергетика, військово-промисловий комплекс, виробництво спирту тощо);
- фінансова політика (ступінь розвитку фінансової системи й органів регулювання);
- права власності (ступінь захищеності прав власності);
- поширення корупції (ступінь поширення корупції на основі даних доповіді Transparency International «Індекс сприйняття корупції»);
- політика в сфері праці (ступінь свободи наймання та звільнення співробітників компаній, а також взаємозв'язок продуктивності праці із заробітною платою).

Індекс економічної свободи вимірюється у відсотках у діапазоні від 0 до 100, де мінімальному значенню відповідає найнижчий ступінь економічної свободи. Країни згруповано в п'яти категоріях:

- «вільні» з індексом від 80 до 100;
- «в основному вільні» – від 70 до 79,9;
- «відносно вільні» – від 60 до 69,9;
- «в основному невольні» – від 50 до 59,9;
- «депресивні» з індексом від 0 до 49,9.

У 2007 році до списку було включено 161 країну світу. Середній світовий індекс становив 60,6, середній європейський – 67,5 (рис. 9.). Україна в 2007р. посіла 125-ту позицію при індексі в 53,3 і була віднесена до категорії країн, які характеризуються як «в основному невольні» (рис. 9).

Аналіз методик оцінки конкурентоспроможності країни та теоретичних аспектів макроконкурентоспроможності показали, що неоднозначні трактування поняття присутні і на макрорівні. Причини таких розбіжностей можуть бути наступними:

–по-перше, лінгвістична неоднозначність поняття, пов’язана з перекладом авторитетної праці з проблем міжнародної конкурентоспроможності М. Портера «The Competitive Advantage of Nations». Робота може бути перекладена як «Конкурентні переваги країн», «Національні конкурентні переваги» або «Конкурентоспроможність нації», таким чином практично ототожнюються такі поняття як «конкурентні переваги» і «конкурентоспроможність»;

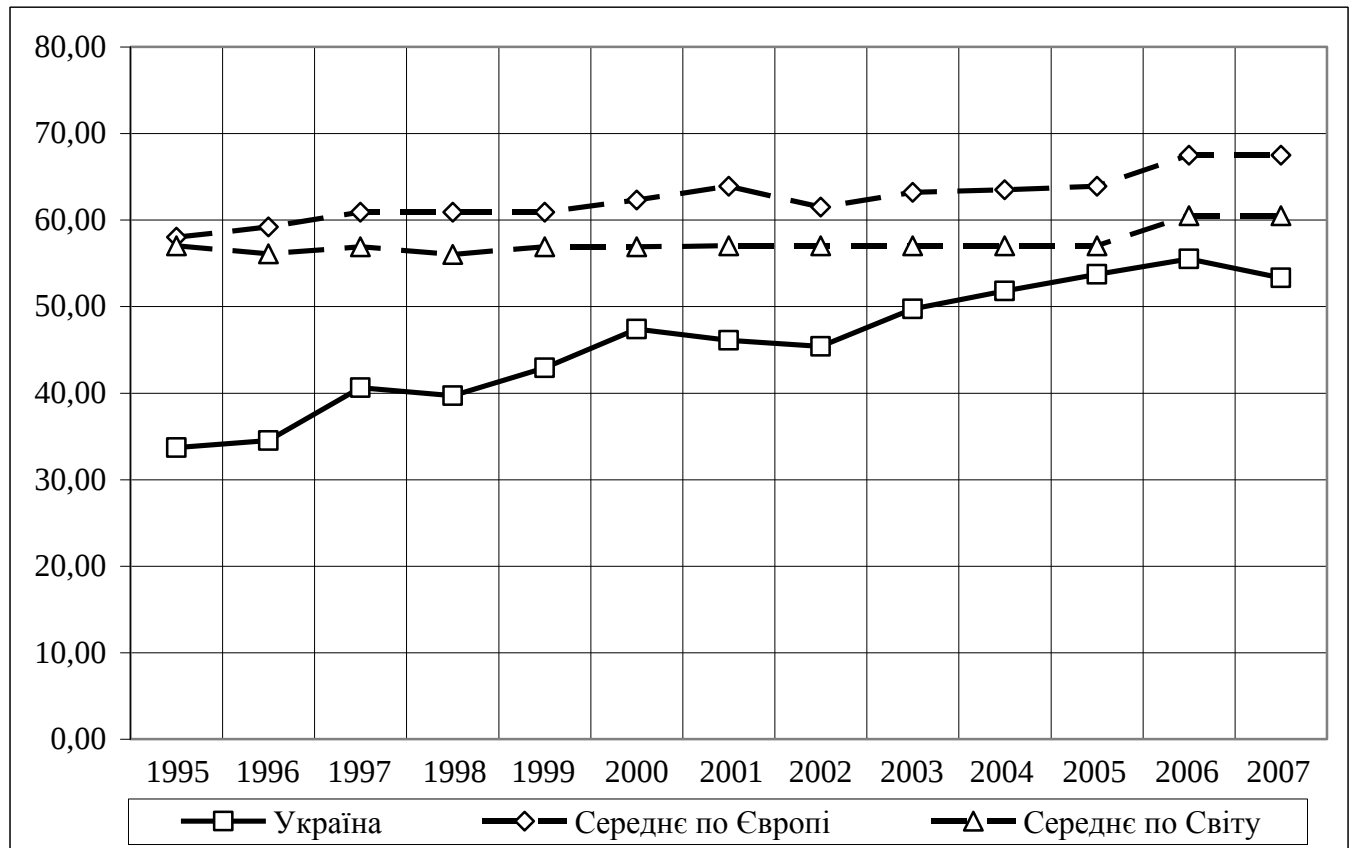


Рис.1.9. Динаміка індексу економічної свободи України за 1995-2007рр.

–по-друге, досліджуване поняття аналізується залежно від економічного об’єкта, до якого застосовується (товар, підприємство, галузь, країна). Критерії,

характеристики, та фактори динаміки конкурентоспроможності на рівні підприємства, галузі чи національної економіки мають свою специфіку;

–по-третє, основні течії сучасної західної економічної думки істотно відрізняються в підходах до причин і джерел підвищення (зниження) конкурентоспроможності:

1. монетаристський підхід (М. Фрідмен, М. Фелдстайн, Дж. Тобін) – ґрунтується на ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків «дефіцит державного бюджету – підвищення відсоткових ставок – приплив іноземного капіталу – підвищення курсу національної валюти – зниження конкурентоспроможності». Такий ланцюжок найкраще показує фундаментальні залежності, які покладено в основу зрушень у зовнішньоекономічному становищі тієї чи іншої країни;

2. представники структуралістського підходу (Л. Туроу, Р. Рейч, Ф. Рохатін) – висувають на перший план мікроекономічні процеси і доводять, що низька та спадна конкурентоспроможність національних товаровиробників на світових ринках обумовлена низькими темпами зростання ефективності виробництва, підвищення технічного рівня та якості виробів;

3. представники економіки пропозиції основні причини погіршення конкурентоспроможності вбачають не в самій національній економіці, а в зовнішніх факторах – у змінах, що відбуваються у світовому господарстві. Прихильники даного підходу під основним фактором, що впливає на конкурентоспроможність вбачають торговельні бар'єри, в основному нетарифні, а ключовою проблемою при аналізі конкурентоспроможності є проблема доступу національних товарів на зовнішні ринки.

Маючи різні погляди на фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності, монетаристи, структуралісти та прибічники теорії пропозиції наводять різні заходи та шляхи зміни урядової політики для подолання негативних тенденцій.

Отже, конкурентоспроможність – багатопланове поняття, яке з наведених вище причин досі не знайшло загальновизнаного універсального трактування в економічній думці. Відсутність чіткого термінологічного апарату та критеріальні

розбіжності призводять до розмивання його сутності. Як наслідок вся множинна визначень коливається від вузьких дефініцій: за суто технічними, функціональними та естетичними особливостями продукції; до розширених макроекономічних тлумачень: як показника суспільно-економічної стійкості країни. Критичний аналіз ідей сучасних вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів дав підстави стверджувати, що проблему підвищення конкурентоспроможності необхідно вирішувати комплексно на усіх рівнях (мікро-, макро-, мезорівні). Ми прийшли до висновку про неможливість забезпечення стійкої конкурентоспроможності країни, без формування конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності товару. Вирішення зазначеного питання входить у компетенцію вищого управління та методологічно повинно ґрунтуватися на концепціях та інструментарії стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз, враховує впливи факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, розглядає підприємство як єдину систему та дозволяє розробити аналітично обґрунтовану стратегію розвитку об'єкта, що забезпечить його конкурентоспроможність на всіх рівнях. Відсутність комплексного підходу до оцінки, аналізу та управління конкурентоспроможністю вимагає використання аналітичних моделей стратегічного аналізу.

3. Аналіз конкурентних позицій як механізм досягнення ефективності та результативності бізнес-процесів підприємства

Сьогоднішній глобальний конкурентний клімат розвивається набагато швидше, чим будь-який інший, відомий історії. Компанії змушені постійно змінювати позиціонування, щоб випереджати конкурентів, або створювати основу для конкуренції. Зараз підприємства повинні мати в своєму розпорядженні найкращі інструменти стратегічного аналізу для розробки стратегії конкурентоспроможності. При вирішенні даного завдання важко

визначити, які з вихідних концепцій теорії стратегії і понині складають її фундамент, а які опинилися на периферії магістрального шляху її розвитку.

Початок наукових досліджень в сфері стратегії фірми, багатьма авторами ототожнюється із появою праць основоположників цього розділу теорії менеджменту: трактату А.Д. Чандлера «Стратегія і структура» [66], колективного підручника Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу», автором аналітичного тексту до якого був К. Ендрюс, та фундаментальної праці І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» [3].

Аналіз праць А.Д. Чандлера, К. Ендрюса, Ж. Бовера та К.Р. Крістенсена дали підстави для наступних висновків: по-перше, в дослідженнях зазначених авторів, вперше наводяться дефініції понять стратегії, організаційної структури, корпоративних та бізнес-стратегій, а також сформульовані концепції взаємозв'язку стратегії і структури та власне корпоративної стратегії; по-друге, був здійснений акцент на внутрішні (організаційні) фактори конкурентних переваг підприємства; по-третє, в роботах була поставлена і глибоко проаналізована одна з основних проблем стратегічного аналізу, проблема взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища фірми з метою створення її ефективної стратегії. Професорами Гарвардської бізнес-школи була розроблена одна з перших моделей стратегічного аналізу, авторами якої є Е.П. Лернед, К.Р. Крістенсен, К. Ендрюс, та В.Р. Гут. Початково модель мала назву LCAG, за аббревіатурою прізвищ авторів, проте зараз відома під акронімічною назвою SWOT.

І. Ансофф у своїй монографії «Корпоративна стратегія: аналітичний підхід до політики росту та експансії бізнесу» [3] також дотримується принципу взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища в рамках стратегічного аналізу. Однак його концепція була протилежна простій та неформальній моделі SWOT-аналізу. Науковець розумів стратегію як процес планування і прагнув створити більш адекватну складним умовам підготовки стратегічних рішень та застосовувану для будь-якого підприємства аналітичну модель, ніж метод SWOT

[42, с.18]. Запропонована дослідником матриця (можливостей по товарах / ринках) дозволяла підприємству обрати одну із чотирьох стратегій [5, с.200-201]:

- стратегія «глибокого проникнення на ринок» – передбачає розширення обсягів збуту на базі використання гнучкого цінового інструментарію»;
- стратегія «розвитку товару» – приваблива для підприємств, які вже утвердилися на ринку і популярні серед споживачів;
- стратегія «розвитку меж ринку» – ефективна для попередження стагнації і кризових явищ;
- стратегія «диверсифікації» – вихід з новими товарами на нові ринку або розвиток нових напрямків діяльності.

Підхід І. Ансоффа в порівнянні з концепцією попередників (К. Ендрюса) був більш деталізованим та комплексним; модель розробки стратегії була швидше типовою чим спроектованою для унікальної ситуації; основний акцент був зроблений на дослідження проблем корпоративної стратегії (з якими продуктами і на яких ринках конкурувати), а не на питання бізнес-стратегій (як конкурувати в конкретній ситуації). Глибокий аналіз концепції стратегії, знайшов відображення в ретельному дослідженні процесу створення стратегії. Для І. Ансоффа стратегія означала суму декількох управлінських виборів [9, с.18]:

- а) різноманітності продуктів і ринків;
- б) напрямків росту корпорації (акцент на старі або нові продукти і ринки);
- в) конкурентних переваг (унікальних можливостей з точки зору характеристик продуктів і ринків);
- г) синергії;
- д) комбінації між самостійним виробництвом і зовнішніми закупівлями.

Сформульовані, у вищенаведених працях, фундаментальні положення про організаційні (внутрішні) основи стратегії відповідають логіці конкуренції в постіндустріальному суспільстві. Популярні в той час стратегії зростання, інтернаціоналізації та диверсифікації не втрачають своєї актуальності і нині. Емпіричні основи закладені працями А.Д. Чандлера, К. Ендрюса, та І. Ансоффа спонукали до наступних теоретичних досліджень, до переходу від індуктивності

до дедуктивності у побудові наукових умовиводів. Подальший розвиток теорії стратегії характеризується виходом на перший план економічної теорії індустріальної організації, що стала основою аналізу проблем підприємства, особливо тих, що тісно пов'язані з галуззю. В центрі уваги дослідників постали питання концентрації галузі, бар'єрів входу-виходу, структури витрат та ціни, економії на масштабах, інвестиційних рішень, вертикальної інтеграції, коефіцієнтів прибутковості і складових зростання.

Певний внесок у розвиток теорії стратегії, у цей час, внесли дослідження таких науковців як А. Атос, Ш. Бартлетт, С. Гошалль, Р. Калорі і П. Лоуренс. У роботі Р. Паскаля і А. Атоса акцентується увага на відмінностях між гнучкістю як якістю загальної політики підприємства та жорсткістю як рисою його стратегії. Дослідники вважають, що процес управління не повинен розглядатися тільки в межах стратегічного менеджменту. Розвиваючи ці тези автори переглянули різні аспекти гнучкого управління та їх вплив на ефективність діяльності підприємства [42, с.14]. Ш. Бартлетт і С. Гошалль або Р. Калорі та П. Лоуренс свої дослідження зосередили на міжнародних проблемах стратегічного управління та реалізації процесного підходу у розробці та реалізації стратегії підприємства [42, с.14].

Певний сплеск у наукових дослідженнях стратегії спричинили роботи Г. Хемела та К. Прахалада [67], де конкурентна перевага підприємства розглядається як функція ресурсів та компетенцій, якими воно володіє. Автори заявляють про необхідність переорієнтувати стратегічний аналіз, розробку та виконання стратегії підприємства на формування та нарощування його базових компетенцій. Науковці використовують внутрішньоорієнтований підхід до стратегії підприємства і розглядають її не як набір стратегічних напрямків діяльності, а як «портфель компетенцій» [67].

Револьюційною в теорії стратегії можна вважати працю М. Портера «Конкурентна стратегія» [46] із виходом якої розпочався новий етап в дослідженні стратегій підприємства. Відтепер стратегія розглядається тільки в контексті конкурентного середовища, а досягнутий результат обумовлюється

вибором стратегії для забезпечення конкурентної переваги та виконання позиціонування (рис. 1.10).

		СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА	
		Унікальність, як вона сприймається покупцем	Становище низькозатратної фірми
СТРАТЕГІЧНА МЕТА	У рамках ринку	ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ	НАЙМЕНШІ СУКУПНІ ВІТРАТИ
	Тільки в конкретному сегменті	ЗОСЕРЕДЖЕННЯ	

Рис.1.10. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності М. Портера [46, с.56]

Згідно із підходом М. Портера на зміст конкурентної стратегії впливають:

- конкурентні переваги, що формуються на основі більш низьких витрат та диференціації продукції;

- частка ринку на яку зосереджене підприємство.

Відповідно до цих факторів, дослідник виділяє три конкурентні стратегії (рис. 10):

- стратегія низьких витрат – відображає можливість підприємства розробляти, випускати та реалізувати продукцію з меншими витратами ніж у конкурентів;

– стратегія диференціації – ґрунтується на забезпеченні споживача новою якістю, унікальною продукцією з притаманними їй особливими споживчими властивостями;

– стратегія фокусування – полягає в формуванні конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки) [46, с.52-57].

Запропоновані автором конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів (рис.1.11).

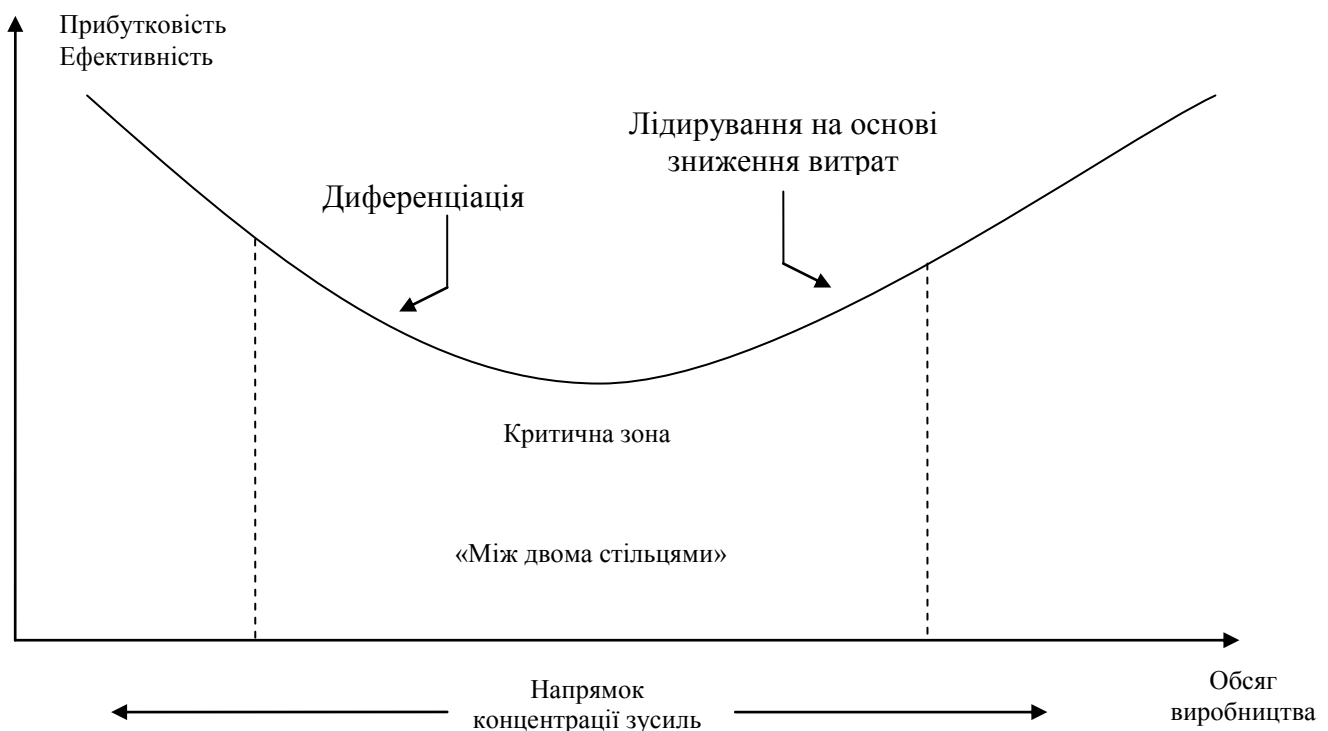


Рис. 1.11. Переваги конкурентних стратегій М. Портера

Подальші дослідження в галузі стратегій ґрунтувалися на працях М. Портера та в більшості опиралися на запропоновану автором концепцію конкурентних стратегій.

Так, Ж.-Ж. Ламбен в порівнянні з М. Портером пропонує свій підхід до визначення стратегії, конкурентних переваг та конкурентоспроможності. Науковець виділяє два види конкурентних переваг: внутрішні та зовнішні. Кожному виду конкурентних переваг властива своя стратегія. Стратегія, що ґрунтується на внутрішніх конкурентних перевагах, це стратегія домінування за

витратами, котра базується в основному на організаційному та виробничому ноу-хау фірми. Стратегія, що ґрунтується на зовнішніх конкурентних перевагах – це стратегія диференціації, яка опирається на маркетингове ноу-хау фірми на її переваги у виявленні та задоволенні потреб покупців незадоволених існуючими товарами [34, с.278].

Р.А. Фатхутдінов дав свою оцінку моделі аналізу конкурентоспроможності Ж.-Ж. Ламбена та збагатив її новими факторами. Внаслідок чого при аналізі конкурентоспроможності їх використовується не три а п'ять. До трьох, безумовно важливих, факторів ціна, реклама, якість, науковець додав ще два: якість сервісу та витрати в сфері споживання. В залежності від конкурентної ситуації, наявності конкурентних переваг та ресурсів підприємство може вибрати одну із наступних стратегій: стратегія по витратах; стратегія по якості; стратегія по витратах і по якості [57, с.157].

Ф. Котлера пропонує свою типологізацію конкурентних стратегій, що ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів. Виходячи із частки ринку, яку утримує організація, науковець виділяє чотири типи конкурентних стратегій: лідера, атакування лідера, переслідування лідера та фахівця [30]. На думку автора, фірма на ринку (в залежності від частки) може використовувати одну із наступних моделей конкурентної поведінки [26, с.233-235]:

- 1) лідер – організація займає домінуючі позиції на ринку, і вони визнані її конкурентами. Лідер може застосовувати декілька стратегій:
 - а) розширення первинного ринку – обирає організація-лідер, яка найбільше сприяє розвитку ринку шляхом виявлення нових потреб товару, пропаганди нових можливостей застосування існуючих товарів або збільшення разового споживання товару;
 - б) оборонна стратегія – передбачає захист своєї частки ринку з протидією найнебезпечнішим конкурентам. Варіантами оборонних стратегій можуть бути: впровадження інновацій та технологічне удосконалення з метою

- перешкод конкурентам; захист ринку шляхом інтенсивного збуту та розширення товарної гами; пряма атака;
- в) наступальна стратегія – ґрунтується на збільшенні частки ринку організацією-лідером шляхом підвищення рентабельності завдяки використанню «ефекту досвіду»;
 - г) стратегія демаркетингу – обумовлює зменшення частки ринку організацією-лідером у деяких сегментах через підвищення ціни, скорочення послуг, обмеження реклами чи припинення стимулювання попиту.
- 2) атакування лідера з метою зайняти його нішу. Може використовувати два варіанти атаки:
- а) фронтальна атака – полягає у використанні проти конкурента таких же засобів, які використовує він сам, не претендуючи на аналіз його слабких сторін;
 - б) флангова атака – боротьба з лідером на тому ринку, де він є слабким або погано захищеним;
- 3) переслідування лідера – обирає організація, котра отримує невелику частку ринку і тому адаптується до основних конкурентів;
- 4) фахівець («нішер») – стратегія притаманна фірмам-новачкам

Ф. Котлер вважає, що стратегія визначається конкурентоспроможністю фірми та її продукції, а також рівнем використання науково-технічного та ресурсного потенціалу на основі аналізу матриці розвитку товару та ринку.

А.Ю. Юданов виділяє, по меншій мірі, чотири основні типи стратегії конкурентної боротьби (табл. 1.5), кожний із яких орієнтується на різні умови еко-

Таблиця 1.5.

Характеристика конкурентних стратегій за А.Ю. Юдановим [64, с.71]

Типи стратегій Показники	Комутанти («сірі миші»)	Патієнти («хитрі лиси»)	Віоленти («горді леви», «могутні слони», неповороткі бегемоти»)	Експлеренти («перші ластівки»)
Профіль виробництва	Універсальне, мале	Спеціалізоване	Масове	Експериментальне

Розмір підприємства		Велике	Велике	
		Середнє		Середнє
	Мале	Мале		Мале
Стійкість підприємства		Висока	Висока	
	Низька			Низька
Витрати на НДДКР			Високі	Високі
		Середні		
	Низькі			
Фактори сили в конкурентній боротьбі	Гнучкість, численність	Прийомлення до особливого ринку	Висока продуктивність	Випередження у нововведеннях

номічного середовища і різні ресурси, що перебувають у їхньому розпорядженні [с.61]:

- віолентна (силова) – характерна для організацій, які діють у сфері великого виробництва стандартних товарів і послуг;
- патієнтна (нішова) – типова для організацій із вузькою спеціалізацією;
- комутантна (пристосовницька) – приваблива для дрібних неспеціалізованих організацій, яким легше задовольняти невеликі за обсягом і короткострокові потреби споживача;
- експлерентна (піонерська) – передбачає створення нових і радикальну зміну старих сегментів ринку.

Згідно із підходом А.Ю. Юданова, кожне підприємство унікальне і його поведінка на ринку характеризується певною комбінацією стратегічних ідей, а вибір стратегії залежить від того, в рамках стандартного чи спеціалізованого бізнесу лежить його ринкова ніша (рис.1.12).

Поділяючи точку зору А.Ю. Юданова відносно того, що тип стратегії конкурентної боротьби визначається умовами економічного середовища та ресурса-

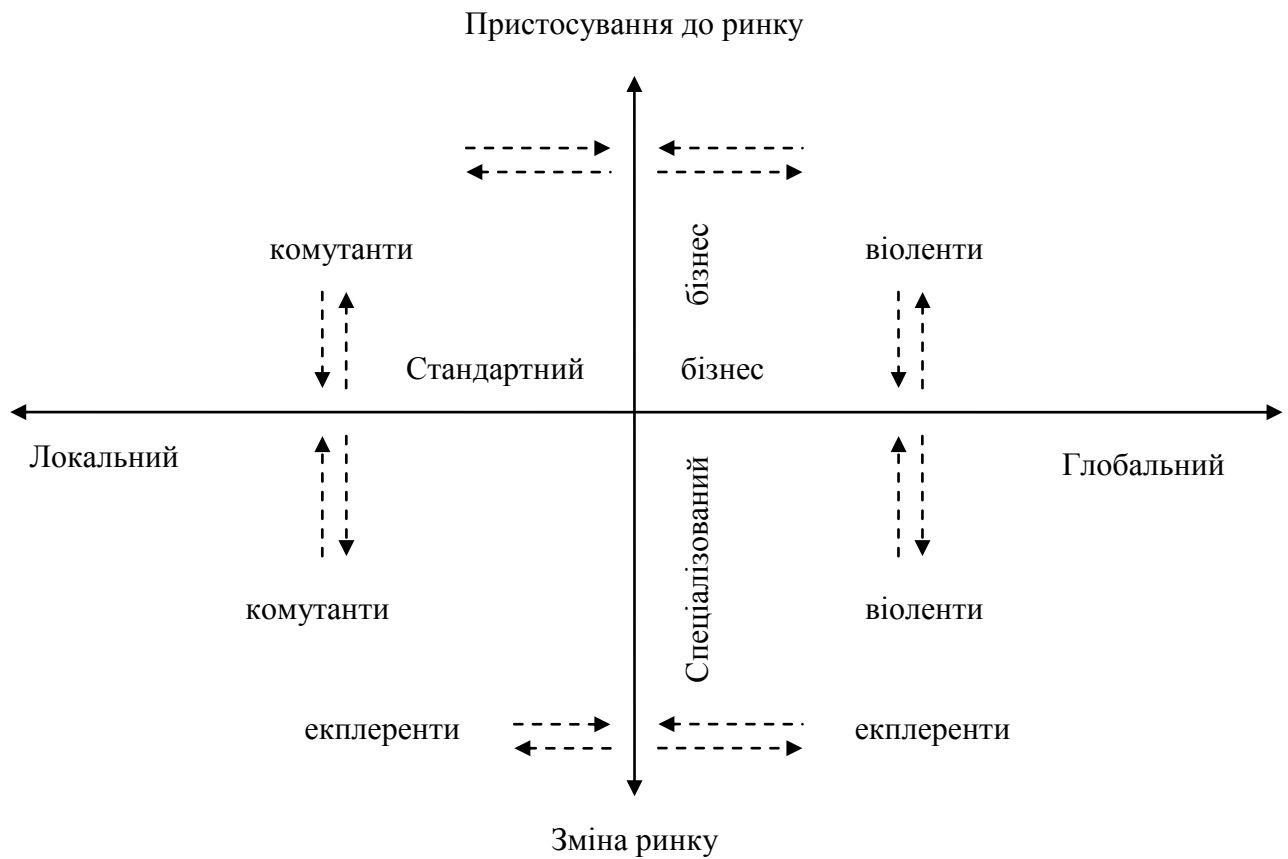


Рис. 1.12. Поле стратегій конкурентної боротьби за А.Ю. Юдановим

ми підприємства Дж. О'Шонессі зазначає, що основною метою такої боротьби є збереження або збільшення ринкової частки підприємства (рис. 13).

Мета	Час/напрямок		
	Дії підприємства до початку конкурентної боротьби	Дії підприємства під час конкурентної боротьби	Дії необхідні для уникнення конкурентної боротьби
Збереження ринкової частки	- коректування маркетингу-мікс - заходи залякування - перешкоджання проникненню на ринок інших конкурентів	- імітація (цінової політики) - компенсаційні вигоди (більш висока якість)	- злиття - придбання - внутрішні резерви - таємний зговір - концентрація

Збільшення ринкової частки	- нові території - нові сегменти - додаткові канали збуту - ціна проникнення на ринок	- оцінка досягнень конкурентів - технологічний ривок	- нові пропозиції - взаємні узгодження
----------------------------------	--	---	---

Рис. 13 Шляхи конкурентної боротьби за Дж. О'Шонессі

Проте часто перед підприємством постає проблема вибору: конкурувати на тих чи інших ринках або за тим чи іншим напрямком діяльності (сферою бізнесу) чи уникнути конкуренції. К. Омайє у своїй книзі «Мислення стратега» пропонує для вирішення цього завдання модель конкурентних рішень (рис. 14).

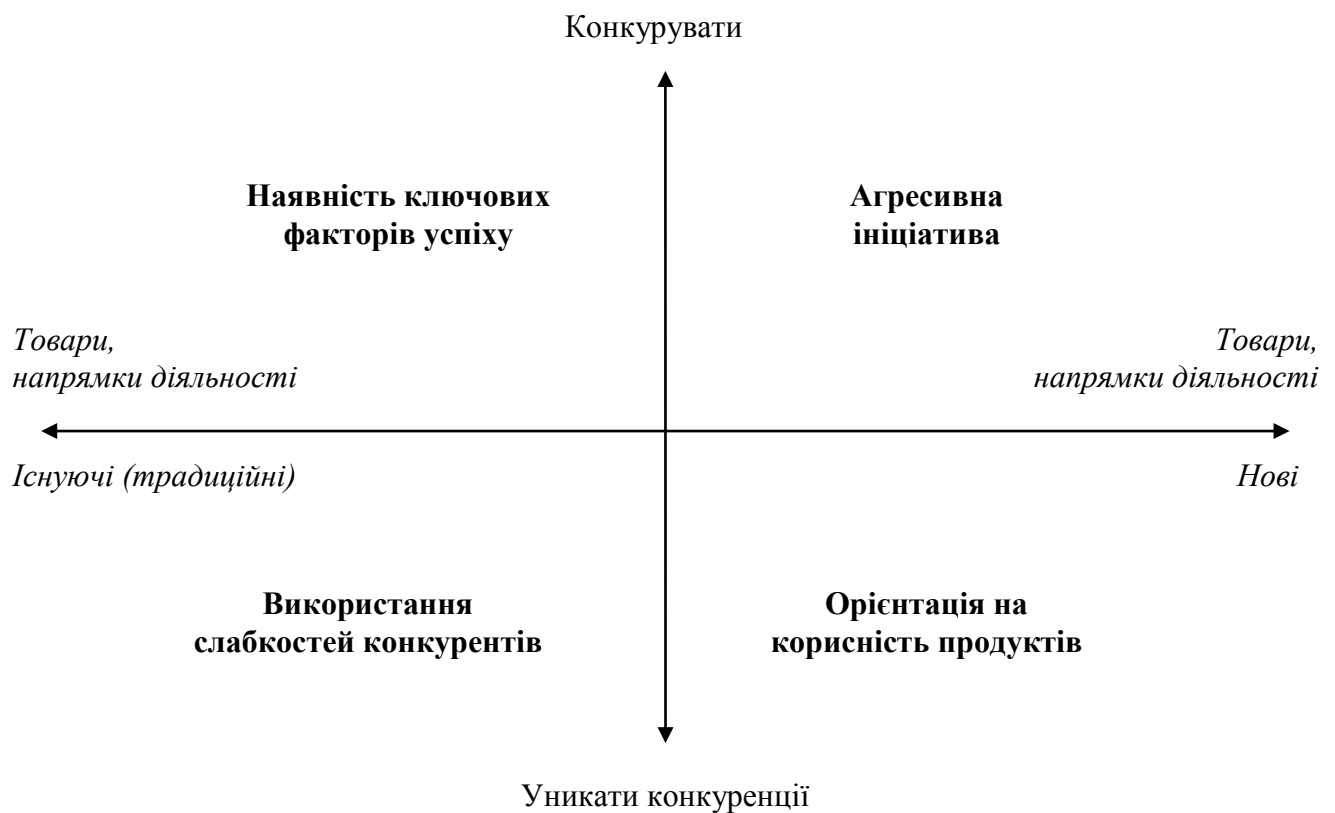


Рис. 14. Модель конкурентних рішень К. Майє [5]

Основна ідея цієї моделі полягає в орієнтації підприємств на створення і розвиток довгострокових ключових факторів успіху, відсутніх у конкурентів. Підприємства можуть і повинні створювати та підтримувати попит на товари з унікальними властивостями через ефективну конкурентну політику.

Аргументи щодо уникнення конкуренції, стосовно товарів, котрі використовують слабкості підприємств-конкурентів та невимогливість

споживачів, полягають у ненадійності та короткостроковості існування переваг такого типу, оскільки конкуренти постійно працюють над усуненням конкурентних слабостей, а вимоги споживачів можуть раптово підвищитись [5, с.205].

К. Омайє вважає, що мислення стратега стане більш чітким, якщо він зарезервує термін «стратегія» для визначення дій, які націлені безпосередньо на розвиток сильних сторін підприємства, що мають відношення до його конкурентів. Автор вважає, що необхідно відрізнати вищезазначені дії від дій, які націлені на досягнення оперативних покращень, таких як підвищення норми прибутку, упорядкування організаційної структури, підвищення ефективності управлінських процедур поліпшення підготовки персоналу [42, с.22].

Повертаючись до аналізу стратегій конкурентоспроможності, варто відзначити позицію А.А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда, згідно з якою будь-яка загальна стратегія підприємства базується на конкурентних стратегіях. Поєднання загальних і загально-конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, та від особливостей самого підприємства. А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд класифікують стратегії підприємств в залежності від його конкурентної позиції в галузі (рис. 15):



Рис. 15. Матриця стратегічного набору залежно від конкурентної позиції
[68]

1. стратегії зростання за рахунок:
 - експансії (створення або захоплення ринку);
 - диверсифікації (спорідненої, неспорідненої, конгломератної);
 - вертикальної та горизонтальної інтеграції;
 - глобалізації діяльності.
2. стратегії підтримки (стабілізації) за рахунок:
 - захисту частки ринку;
 - підтримки виробничого потенціалу підприємства;
 - модифікації продукції;
3. стратегії реструктуризації за рахунок:
 - скорочення витрат та відсікання зайвого;
 - коротко- та довгострокової реструктуризації (в т.ч. за рахунок переорієнтації);
 - освоєння нових ринків та нових видів діяльності;

4. стратегії скорочення діяльності:

- скорочення частки ринку;
- організований відступ;
- «збирання врожаю»;

5. ліквідація:

- санація;
- процедура банкрутства;
- закриття.

Часто для вибору стратегічної альтернативи (підвищення конкурентоспроможності) підприємству недостатньо базових стратегій конкуренції, тому їх розширюють за допомогою ресурсних та функціональних, що застосовуються для управління поточною діяльністю підрозділів підприємства. Підприємству необхідно мати таку номенклатуру стратегій, яка б охоплювала його основні напрямки діяльності. Так, Г.Б. Клейнер до складу комплексної стратегії конкурентоспроможності включає такі стратегії [14, с.53]:

- 1) товарно-ринкова стратегія (стратегія поведінки на товарних ринках);
- 2) ресурсно-ринкова (стратегія поведінки на ринках факторів виробництва);
- 3) технологічна стратегія (стратегія вибору і оновлення технологій);
- 4) інтеграційно-дезінтеграційна стратегія (поведінка в сфері злиття, поділу, поглинання, квазіінтеграції і інших видів реорганізації підприємства);
- 5) фінансово-інвестиційна стратегія;
- 6) соціальна стратегія (стратегія внутрішньофірмового управління та відношення до зовнішнього соціального середовища);
- 7) управлінська стратегія;
- 8) стратегія формування корпоративної культури;
- 9) інституціональна стратегія (формування внутрішнього інституціонально-культурного середовища та взаємодія з таким же зовнішнім середовищем);

10) когнітивна стратегія (стратегія придбання, створення, акумуляції та збереження знань);

11) стратегія управління еволюцією соціально-економічного генотипу (еволюційна стратегія);

12) евентуальна стратегія (стратегія управління подіями).

Автор наголошує, що особливо важливою для стратегічного та оперативного управління є формування і реалізація евентуальної стратегії. На підприємствах де реалізується регулярний стратегічний аналіз або іде мова про його встановлення, необхідно у складі підрозділу відповідаючого за стратегічний аналіз та планування, створити спеціальну групу «евентмейкерів» – людей, які планують та «створюють» події, перетворюють відібрані факти в події [14, с.53].

А.П. Наливайко пропонує здійснювати класифікацію стратегій підприємства за такими ознаками [42, с.24]:

- рівень прийняття рішень;
- базова концепція досягнення конкурентних переваг;
- стадія життєвого циклу товару чи їх групи;
- відносні характеристики галузевої позиції підприємства;
- ступінь «агресивності» поведінки підприємств в конкурентній боротьбі та ін.

Така різноманітність класифікаційних ознак та типологічних груп стратегій пояснюється практичною безмежністю стратегічних цілей підприємства та багатоваріантністю умов та засобів їх досягнення. Стратегічна ціль підприємства, на думку науковця, завжди є трихотомічною: спосіб отримання прибутку – прибутковість – напрямки використання прибутку. Саме з позицій цільовизначення дослідник пропонує здійснювати аналіз стратегій підприємства (рис. 16).

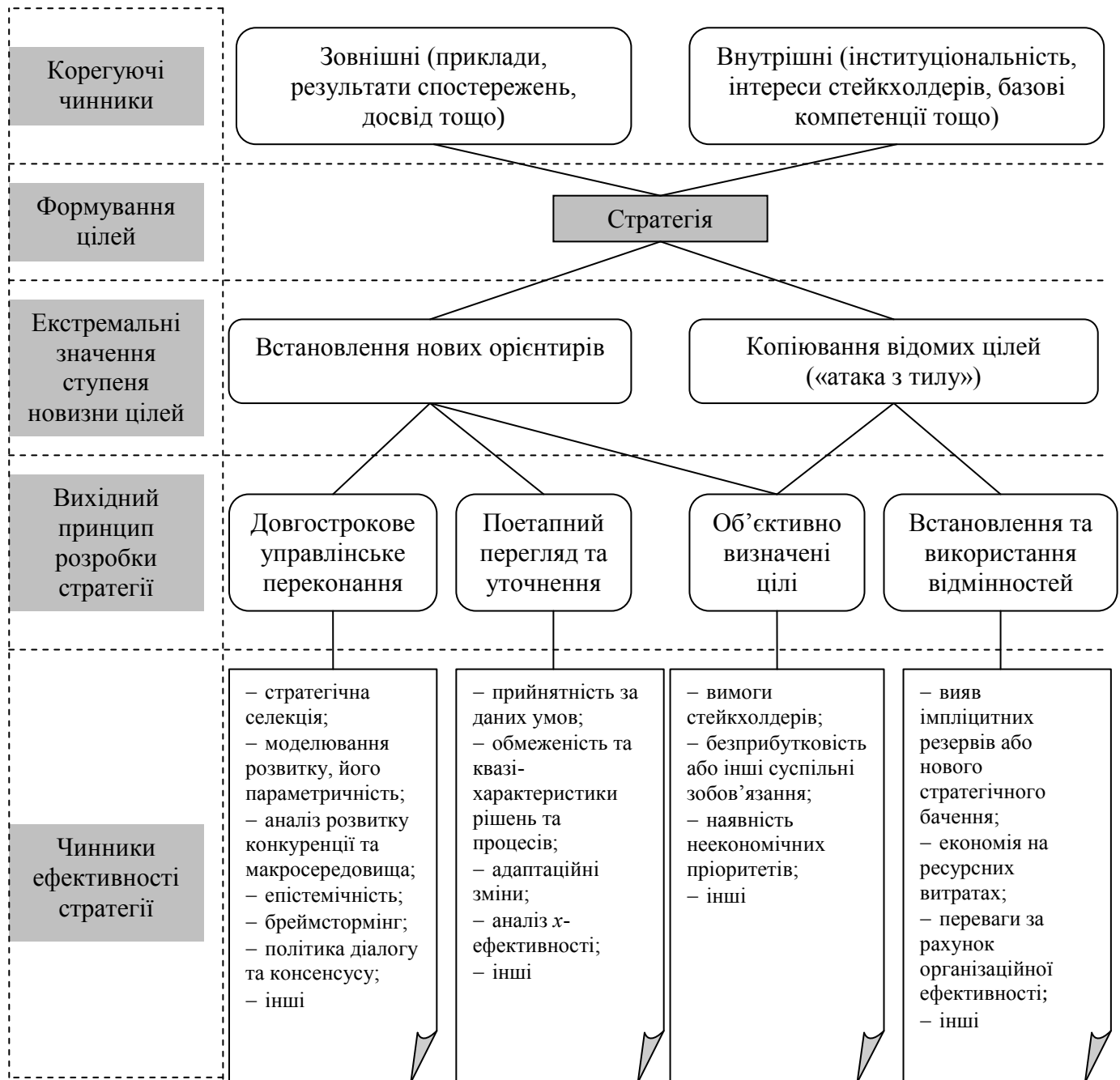


Рис. 16. Морфологічний аналіз стратегій за характером цілевизначення [42, с.29]

Згідно з цим підходом визначається два екстремально можливих значення ступеня новизни стратегічних цілей: від принципово нових орієнтирів до повного їх копіювання. Максимальний вплив чинники позитивного ефективного здійснюють при високому ступені новизни стратегічних цілей. Вплив чинників зменшується по мірі зниження рівня новизни цілей. Найкращим проявом стратегічного аналізу як науки та професіоналізму є розробка стратегії на засадах довгострокового управлінського переконання.

А.П. Наливайко у своїй монографії [42, с.30] висуває думку, і з нею важко не погодитися, що більшість або всі вітчизняні підприємства потребують радикальних стратегічних змін. Виходячи з того, що певна зміна може кваліфікуватися як радикальна тоді, коли вона передбачає та забезпечує досить суттєві або принципові перетворення в стратегії підприємства, його виробничій, організаційній структурі, в багатьох аспектах діяльності. З позицій економічної раціональності поведінки суб'єктів господарювання всі радикальні зміни за ознакою характеру їх впливу на підприємство, автор пропонує поділити на дві групи [42, с.30]:

– реактивні зміни – такі, що мають на меті здійснити часткові перетворення, являють собою фрагментарні заходи і направлені на відновлення попереднього стану;

– проактивні зміни – дозволяють уникнути погіршення становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню його темпів.

Виходячи із вищезазначеного поділу, до групи стратегій реактивних змін належать (табл. 6) [42, с.30]:

– стратегія відбудови (виходу з кризового стану) – покликана покращити фінансове здоров'я та становище підприємства вцілому через оздоровлення, санацію, відновлення платоспроможності тощо;

– стратегія пожвавлення (уникнення кризи) – застосовується при перших ознаках погіршення показників діяльності підприємства, при перших сигналах наближення кризи.

Таблиця 6.

Типологія радикальних стратегій підприємства за А.П. Наливайко

Основні характеристики	Стратегії реактивних змін		Стратегії проактивних змін	
	Відбудова	Пожвавлення	Переорієнтація	Трансформація
1. Стан підприємства в момент вибору стратегії	Кризовий	Передкризовий	Тимчасове уникнення кризи	Тимчасове уникнення кризи

2. Масштабність та направленість змін	Точкові, окремі елементи системи, види діяльності	Точкові, окремі елементи системи, види діяльності	Зміна набору напрямків діяльності	Системне покращення діяльності в межах існуючого набору напрямків
3. Головна мета	Забезпечити виживання	Покращити показники	Перепозиціонувати підприємство з орієнтацією на майбутнє	Створити нову організацію, краще адаптовану до нових умов

Особливістю стратегій першої групи є те, що їх реалізація виправдана в умовах короткострокового періоду при паралельному застосуванні стратегій другої групи. Стратегії передбачають точкові заходи переважно «аварійно ліквідуючої» направленості.

До проактивних радикальних стратегій відносять (табл. 6):

- стратегію переорієнтації – в загальному вигляді являє собою зміну напрямків діяльності (виробляти та пропонувати щось інше);
- стратегію трансформації – передбачає принципові зміни в межах існуючого набору напрямків діяльності (виробляти те саме іншим способом).

При застосуванні проактивних стратегій акцент робиться на стратегічний потенціал певних напрямків діяльності. Залежно від характеристик цього потенціалу

від деяких напрямків варто було б відмовитися, інші необхідно розвивати, оскільки вони мають перспективні можливості на певних ринках. Цілком ймовірним є і введення нових напрямків діяльності, здійснення яких стратегічно можливе і доцільне. Науковець логічно зазначає, що стратегічне бачення цих можливостей повинне відповісти на питання про те, що підприємство робитиме, наприклад, через п'ять років, яким воно буде в майбутньому?

Отже, вихідні концепції теорії стратегії були реактивними, оскільки основний зміст стратегії вбачали в оптимальному поєднанні підприємства з його специфічним зовнішнім середовищем (на цю ідею опираються всі типології конкурентних стратегій). У світі сучасних наукових уявлень концепція стратегії

стала проактивною, оскільки сьогодні від підприємства вимагається випереджаюче створення та розвиток унікальних ресурсів та можливостей, що являються основою її конкурентних переваг.

Ці та інші зміни в наукових дослідженнях стратегій – відхід від примітивних методів аналізу, вихід за рамки суто нормативного підходу, еволюція в сторону вільних концепцій – стали результатом численних трансформацій практики управління розвитком підприємства і методів наукової творчості в даній області знань. Однак, будь-яка сучасна серйозна концепція стратегії не може не враховувати вперше розглянуті в класичних роботах дихотомії між адміністративними і підприємницькими початками стратегій, між внутрішніми і зовнішніми факторами їх успіху, між змістом і процесом стратегії.

Порівняння різних концепцій стратегій, показало, що спектр стратегій досягнення конкурентоспроможності надзвичайно широкий. Авторами викладені різні принципи класифікації стратегій конкуренції, що відносяться до різних країн, із різним рівнем розвитку економіки, науково-технічних потенціалом, рівнем конкурентоспроможності, цілями та традиціями. Тому, на наше глибоке переконання, стратегію конкурентоспроможності необхідно обирати виходячи із унікальності підприємства, його можливостей, особливостей конкурентного середовища, рівня та шляхів досягнення конкурентоспроможності. Процес формування, оцінки та реалізації стратегії потребує аналітичного обґрунтування та повинен ґрунтуватися на моделях та методах стратегічного аналізу.

ВИСНОВКИ

Дослідження тенденцій і закономірностей розвитку сфери послуг в соціально орієнтованій ринковій економіці дозволяє сформулювати ряд висновків теоретико-методологічного і науково-практичного спрямування:

1. Сфера послуг – традиційно одна з найдискусійніших областей економічної науки в теоретико-методологічному плані. Порівняльний аналіз процесів, зумовлених специфікою “постсоціалістичних країн” (України в тому числі) потребує узгодження традиційної класифікації (ЗКГНГ) із класифікацією, прийнятою в усьому світі (КВЕД). Перехід країни до міжнародної класифікації та застосування методики і світового досвіду доцільне з наукової і з практичної точок зору. Аналізувати економіку України, види економічної діяльності, професійні зрушення доцільно за класифікацією, прийнятою у міжнародній теорії і практиці.

2. Сфера послуг – соціальна за своєю суттю. Структура послуг цілком і повністю визначається характером системи: країни “соціально-орієнтованих економік” самою своєю природою спрямовані на задоволення різноманітних і все зростаючих потреб населення, найперше в послугах.

3. Виявлення світових тенденцій і закономірностей розвитку сфери послуг, відстеження її особливостей в різних регіонах та окремих країнах дозволяє визначити специфіку нинішнього і майбутнього відтворення названих процесів в Україні. Дослідження т. зв. “невиробничої сфери” і “сфери послуг” в цілому дає підстави твердити, що це – найдинамічніший і стрімко зростаючий сектор економіки провідних країн світу (Сполучені Штати, європейські країни, Японія тощо).

4. Чітко позначилась закономірність – перехід від “економіки товарів” до “економіки послуг”, що виявилось у зростанні попиту на послуги як з боку матеріального (товарного) виробництва, так і з боку населення (споживчий попит) в індустріально розвинених країнах. Наслідком є надзвичайно стрімке зростання міжнародних ринків послуг. Такі ринки стали невід’ємною складовою міжнародних економічних відносин поряд із світовими ринками факторів виробництва і товарів. Форми реалізації послуг на світових ринках надзвичайно різноманітні – наукові, економічні, з управління, менеджменту, тощо. Сталою і закономірною, такою, що властива для всіх провідних країн, є тенденція зростання послуг, що супроводжують виробництво (т. зв. “супутні послуги”).

5. За кількістю зайнятих абсолютно переважаючими є торгівельні галузі. За ними йшли високотехнологічні послуги, особливо пов'язані з комп'ютеризацією, електронікою тощо. Швидко нарощувалася зайнятість у сфері охорони здоров'я, науки та освіти, у сфері фінансів і страхування. Промислові галузі продовжували втрачати своє позиції.

6. Важливими є закономірності зрушень щодо т. зв. “капіталомістких послуг” (телекомунікаційні, страхові, кредитні, фінансові послуги, а також комплекс ділових (комп'ютерні, маркетингові, рекламні, інженерно-будівельні, архітектурні, лізингові, консультативні та інші).

7. Важливою і визначальною закономірністю економічного розвитку стало суттєве переважання “неречових” нагромаджень над “речовими”. Сталося це внаслідок того, що потреби у матеріально-речових ресурсах мали тенденцію неухильного зменшення. Можна вважати доведеним (і це увійшло до надбань економічної науки), що головним фактором відтворення нині стає нагромадження не матеріальних благ, а досвід, уміння, кваліфікація, здоров'я, рівень інтелектуального і фізичного розвитку людей, отже, усі форми діяльності, які так чи інакше є обслуговуючими.

8. Окремої уваги і спеціального розгляду заслуговують закономірності розвитку сфери послуг в умовах сучасних інформаційно-технологічних змін. Інформаційні види людської діяльності становлять серцевину сфери послуг. Інформація і знання, швидке розповсюдження по всьому світу наукових відкриттів, технічних винаходів, інформаційних технологій, нових засобів комунікації справляє величезний вплив на економіку, політику, культуру, соціальну сферу практично всіх країн світу. Інформатизація вийшла за межі колишньої невеликої галузі послуг, утворила потужний сектор економіки, стала найважливішим і провідним ресурсом суспільства. Система інформації і знань поступово перетворюється на індустрію, тобто сягає у своєму розвитку індустріальної стадії з усіма ознаками, властивими цій стадії – потік, ритмічність, уніфікація, стандартизація, надійність тощо. Така індустрія

інформатики і знань налічує десятки, а в деяких країнах вже сотні нових послугових галузей, видів діяльності і фахової спеціалізації.

11. В індустріально розвинених країнах світу обсяги капіталовкладень у нематеріальні активи, що формують національні бази знань, зокрема в професійну підготовку кадрів, наукові дослідження, патентування та ліцензування, програмне забезпечення для обчислювальних систем, маркетинг дорівнюють, а іноді й перевищують капіталовкладення в основні фонди. Це вмотивоване збільшення інвестицій у “нематеріальні активи” втілюється у цілком реальне нагромадження капіталу. “Інформаційні суспільства” розбудовують свої економіки на принципово нових засадах, створюючи мільйони робочих місць, пов’язаних з використанням новітніх знань із зазначених новітніх спеціальностей. Усе це робочі місця “сфери послуг”.

12. Відстеження тенденцій і закономірностей, властивих провідним країнам і регіонам світу (північно-американського континенту, західно-європейським країнам, східно-азійського регіону) виявляє як елементи подібності, так і суттєві відмінності в конкретних країнах і регіонах. Ретроспективний огляд шляхів становлення індустріального (постіндустріального) суспільства в європейських країнах виявляє соціально-економічні тенденції і закономірності, відмінні від аналогічних тенденцій у США. Реальний хід подій досліджуваних процесів в окремих країнах і регіонах зазнає впливу складних техніко-економічних, соціально-економічних і політичних чинників.

13. Аналіз закономірностей розвитку сфери послуг в Україні має враховувати специфіку її історичного розвитку. Оскільки Україна усе ще перебуває на індустріальній стадії свого розвитку і матеріальне виробництво (промислові галузі, сільське господарство, гірничий видобуток) відіграє вирішальну роль в її економіці, науково-технічне удосконалення за інноваційним типом розвитку в галузях матеріального виробництва лишатиметься певний час прерогативою її економічного зростання.

14. Структурні проблеми української економіки – її нераціональність та диспропорційність, переважання в структурі ВВП енергоємної, сировинного типу продукції, накопичений моральний і фізичний знос основних фондів, недостатні темпи економічних реформ – потребують радикального перегляду усієї стратегії подальшого економічного зростання. За цих умов лише стратегія “технологічного прориву” може дозволити Україні якнайшвидше подолати історичне відставання від передових країн. “Проривними технологіями” для України найближчих і наступних років є розвиток ІКТ як провідних напрямів послугової діяльності. Найпріоритетнішими завданнями для нашої країни є включення в системи електронної торгівлі, розвиток електронної комерції, галузей сучасної ІТ-індустрії.

Список використаної літератури

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. / Пер с англ. под. ред. Ю.Н. Коптуревского. – СПб: Питер, 2002. – 544с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519с.
3. Ансофф Игорь. Новая корпоративная стратегия / Эдвард Дж. Макдоннелл (при содействии) С. Жильцов (пер.с англ.). — С.Пб. : Питер, 1999. — 416с.
4. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. – 4–е изд., доп. и перераб. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 416с.
5. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навч. посіб. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448с.
6. Баранчеев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Проблемы теории и практики управления. – №5. – 1998. – С.85–90.
7. Белецкая И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №10. – С.81–89
8. Бороненкова С.А. Управленческий анализ: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 384с.
9. В.С. Каткало. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. – №1. – 2003. – С.7–30
10. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга. – 1996. – 160с.
11. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2005. – березень–квітень(№2). – С.50–54.
12. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – 2–е изд., испр. – К.: Знання, 2004. – 149с.
13. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. – К.: Техника, 2000. – 152с.

- 14.Г.Б. Клейнер. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. – №1. – 2003. – С.31–56
- 15.Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро–, мезо– и макроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. – 1998. – №3. – С.67–77.
- 16.Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посібник. – К.: Вища школа, 1994. – 327с.
- 17.Герчикова И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело. – М.: Внешторгиздат, 1990. – 263с.
- 18.Головко Т.В., Сагова С.В., Стратегічний аналіз: навчально–методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни за ред. д.е.н. проф. М.В. Кужельного. – К.: КНЕУ, 2002. – 198с.
- 19.Гончарук Т. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості//Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №2. – С.130–146.
- 20.Гранатуров В.М. Удосконалення системи визначень у сфері конкурентоспроможності//Економіка промисловості.–2005.–№3 .–С.143–151
- 21.Єрмак А.В. Конкурентноздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання) // Вісник економічної науки України. – 2005. – №1. – С.41–44.
- 22.Забелин П.В., Нестеров П.В., Федцов В.Г. Предпринимательский менеджмент. – М.: "Издательство ПРИОР", 1999. – 224с.
- 23.Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752с.
- 24.Каракоз И.И., Самборський В.И. Теория экономического анализа. – К.: «Вища школа», 1989. – 256с.
- 25.Катюха Н.В., Соловьев В.П. Современные принципы прогнозирования конкурентных позиций предприятий и фирм в Украине на среднесрочную перспективу//Проблеми науки.–2006.–№5 .–С. 19–27.
- 26.Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 366с.

- 27.Ковальчук М.І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1997. – 224с.
- 28.Козлов Н.В., Бочаров Е.П. Перспективный экономический анализ. – М.: Финансы и статистика, 1987. – 256с.
- 29.Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: Монографія / За ред. Я.А. Жаліла. Національний інститут стратегічних досліджень. – К.: Знання України, 2005. – 388с.
- 30.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб: Питер Ком, 1998. – 896с.
- 31.Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768с.
- 32.Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 464с.
- 33.Кэмпбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО "Изд-во Проспект", 2003. – 336с.
- 34.Ламбен Ж.–Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 589с.
- 35.Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учебное пособие. – М.: Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356с.
- 36.Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. (Під ред. проф. Н.М. Ушакової) – К. «Хрещатик», 1999. – 880с.
- 37.Маркетинг: Словарь / Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовський, А.Г. Поршнева, Б.А. Райзберга. – М.: ОАО «НПО «Изд-во. «Экономика», 2000. – 362с.
- 38.Маркова В.Д., Кузнецова С.Л. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: Инфра–М.: Новосибирск: Сибирское соглашение. – 2001. – 288с.
- 39.Международный маркетинг / Под ред. Н.И. Перцовского. – М.: Высшая школа, 2001. – 239с.
- 40.Механік О.В. Конкурентоспроможність як соціально–економічна категорія: сутність, структура, класифікація, основи формування // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – №10. – С.27–34.

- 41.Мних Є.В. Економічний аналіз: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 412с.
- 42.Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227с.
- 43.Немцов В.Д., Довгань Л.Е. Стратегическое управление. – М.: Финансы и статистика. 2002. – 286с.
- 44.Пастухова В.В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект // Фінанси України. – №10. – 2000. – С.69–74
- 45.Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: Київський національний торговельно–економічний університет, 2002. – 302с.
- 46.Портер Майкл Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / И. Минервин (пер.с англ.). — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 452с.
- 47.Портер Майкл, Э. Конкуренция: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495с.
- 48.Райан Боб. Стратегический учет для руководителя / М.Х. Розовский (пер.с англ.). — М. : Аудит, 1998. — 616с.
- 49.Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. Вид. 2–ге. доп. – Львів: Новий Світ–2000, 2003. – 272с.
- 50.Рыночная экономика: Словарь / Под общ. ред. Г.Я. Кипермана. – М.: Республика, 1993. – 524с.
- 51.Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового підприємства // Економіст. – 2001. – №12. – С.58–63
- 52.Спицнадель В.Н. Основы системного анализа: Учеб. пособие. – СПб.: "Изд. дом. "Бизнес–преса", 2000. – 326с.
- 53.Стивенсон В.Дж. Управление производством / Пер. с англ. под общ. ред. Ю.В. Шленова. – М.: ООО «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 928с.

- 54.Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. / Пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.
- 55.Уорд Кит. Стратегический управленческий учёт / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2002. – 448с.
- 56.Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: «Акалис», 1996. – 516с.
- 57.Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4–е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2001. – 448с.
- 58.Фляйшер, Крейг. Стратегический и конкурентный анализ: Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541с.
- 59.Хемел Г. Прахалад К. "Стратегическая гибкость" И–во:Питер, 2005г. – 342с.
- 60.Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №3. – С.108–114
- 61.Чернега О.Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений / НАН Украины Институт экономики промышленности. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 447с.
- 62.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2–ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.
- 63.Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под. ред. засл. деят. Науки РФ, д.э.н. проф. А.П. Градов. – 2–е изд., испр. и доп. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589с.
- 64.Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М., Из–во «Акалис», 1996. – 272с.

Результати
перевірки на плагіат курсової роботи на тему
**«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ
ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА»**
студента групи ОМом-11 Гуменного Ігора Зіновійовича

The screenshot shows the Advego Plagiat 12.0.91 application window. The main text area displays a document snippet about economic transformation in Ukraine. A 'Check document' dialog box is open, showing 'Text uniqueness: 67%' and 'Very low text uniqueness'. The bottom panel shows a list of found matches with 1% similarity to various URLs. A right sidebar contains information about the Advego service.

Информация:
Уникальность текста 67%
Очень низкая уникальность текста

Трансформаційні процеси в економіці України визначили нові напрямки у фінансовій політиці України та посилення ролі державного бюджету у вирішенні задач соціально-економічного розвитку держави. Нині бюджет є найдієвішим інструментом впливу держави на економіку, завдяки чому досягненні повної зайнятості, цінової стабільності. На сьогоднішній день під терміном „бюджет” розуміють к багатозначність цього терміну, вважаємо, що доцільно д означає шкірний мішок. Словник Французької академі су адміністративному житті для позначення щорічної відомо [82, с.266]. Помітний внесок у розгляд бюджетних питань зробили у О.Д., який дає таке визначення: „Бюджет – це фонд фін ліяня й викопистовується для виконання покпалених на

ст. саме бюджету віддавалася лей. значень. Зважаючи на таронорманського bougette і лово, яке використовується в них для покриття цих витрат” ділити професора Василика нів виконавчої влади певного

Адвего – контент на заказ, продвижение сайтов
Адвего – уникальная система, позволяющая заказчику оперативно найти исполнителей для выполнения любых работ над текстом, будь то написание статей, репайт новостей или наполнение форумов, приобрести готовую авторскую статью или перевод, организовать пиар-кампанию сайта, продукции или услуги заказчика.
В системе зарегистрированы десятки тысяч авторов, которые ежемесячно выполняют более 150 тысяч работ.

[15:46:27] Найдено 1% совпадений по адресу: <http://izmail-rada.odessa.gov.ua/>
[15:46:34] Найдено 1% совпадений по адресу: <http://budget.factor.ua/viewtopic.php?f=129&t=3006&start=260>
[15:46:36] Найдено 1% совпадений по адресу: http://www.vuzlib.su/oblik_bank/7.htm
[15:46:36] Найдено 1% совпадений по адресу: http://ukrayinskyjbuchoblik.blogspot.com/2017_02_01_archive.html
[15:46:36] Поисковая система [Yahoo] заблокирована!
[15:46:36] Найдено 1% совпадений по адресу: <http://region.dikz.gov.ua/control/lug/uk/publish/article/884674>
[15:46:37] Найдено 1% совпадений по адресу: <https://news.dkt.ua/state/cash-handling/41451>
[15:46:37] Найдено 1% совпадений по адресу: <http://vsnik-press.com.ua/?p=72995>
[15:46:38] Поисковая система [Yahoo] доступна
[15:46:45] Найдено 1% совпадений по адресу: http://akdvd.blogspot.com/2015/02/blog-post_48.html#escaped_fragment_#
[15:47:12] Ошибка (Превышен интервал ожидания): <http://www.bucha-rada.gov.ua/content/zahid-dlya-ditey-pereseleniv>
[15:48:41] Найдено: 4681 страниц. Проверено без ошибок: 4215
[15:48:41] Найдено 33% совпадений всего
[15:48:41] Уникальность текста 67%
Очень низкая уникальность текста

Плагиятус готов к работе 198916 символов

Студент _____

Результати перевірки затверджую:

Науковий керівник:

к. е. н., доцент кафедри ОДСЕСП

Бурденюк Т.Г.

Завідувач кафедри ОДСЕСП

д.е.н., професор

Лучко М.Р.