

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ
Кафедра «Економіка, організація та управління підприємством»

**В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик,
О.М. Полякова, І.В. Чорнобровка**

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Частина 1

Харків 2008

Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М., Чорнобровка І.В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: Конспект лекцій: У 3 ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2008. – Ч. 1. – 45 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні і методологічні питання щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах господарювання.

Конспект лекцій складається з трьох частин.

У першій частині докладно висвітлено сутність конкурентоспроможності підприємств, аналіз видів конкуренції та характеристика конкурентного середовища фірми.

У другій частині детально розглянуто конкурентні переваги і конкурентні ходи фірм, проаналізовано конкурентні стратегії підприємства, досліджено методологічні підходи до розроблення та оцінки ефективності стратегій забезпечення конкурентоспроможності.

Третя частина присвячена основам управління якістю продукції, кількісній оцінці конкурентоспроможності товару, підприємства, персоналу; проаналізовано міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг підприємств України.

Рекомендується для студентів спеціальності „Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Іл. 6, табл. 2, бібліогр.: 27 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри „Економіка, організація і управління підприємством” 3 грудня 2007 р., протокол № 5.

Рецензент

проф. О.Г. Дейнека

Зміст

Вступ	4
Тема 1. Теоретико-методологічні основи конкуренції	4
1.1 Предмет, мета й основні завдання курсу. Поняття конкуренції	5
1.2 Конкуренція і конкурентний ринок. Ринок і ринкові ніші	8
1.3 Роль конкуренції в ринковій економіці. Принцип «невидимої руки» А. Смітта	11
1.4 Форми конкуренції. Захист від несумлінної конкуренції	14
Тема 2. Конкурентоспроможність як характеристика фірми, що функціонує в умовах ринку	18
2.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства, продукції, галузі, країни	18
2.2 Конкурентостійкість підприємств	23
2.3 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	24
Тема 3. Конкурентне середовище фірми	29
3.1 П'ять сил конкуренції	29
3.2 Типові стратегії конкуренції. Утримання конкурентних переваг	32
3.3 Детермінанти конкурентного середовища	36
Список літератури	43

ВСТУП

У ринкових умовах пріоритетним завданням економічного зростання країни виступає підвищення конкурентоспроможності її виробництва, окремих галузей, підприємств.

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

Конспект лекцій допоможе студентам

зрозуміти:

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

- що свідоме та цілеспрямоване управління конкурентоспроможністю виступає як запорука забезпечення виживання фірми за умов конкуренції та як чинник досягнення фірмою успіху в конкурентній боротьбі;

засвоїти:

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

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

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

Тема 1. Теоретико-методологічні основи конкуренції

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

1.2 Конкуренція і конкурентний ринок. Ринок і ринкові ніші.

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

1.4. Форми конкуренції. Захист від несумлінної конкуренції.

1.1 Предмет, мета й основні завдання курсу. Поняття конкуренції

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

Основне завдання – вивчення конкурентного середовища, конкурентних переваг фірми, конкурентної стратегії, конкурентоспроможності продукції і факторів, що її визначають.

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

Конкуренція – суперництво в будь-якій діяльності між окремими особами, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети. Під конкуренцією розуміється процес змагання між учасниками господарського обороту і ринку, коли жоден з них не може впливати на загальні умови реалізації на ринку даного товару.

Конкурувати – означає вести конкуренцію, суперничати. **Конкурент** – суб'єкт, що суперничає з іншими з будь-якого виду діяльності (претендент = суперник).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Конкуренція в капіталістичному суспільстві - це жорстока безперервна боротьба капіталістів між собою за найбільшу частку прибутку, за ринки збуту, за джерела сировини і т.д.

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

1) суперництво, боротьба за досягнення кращих результатів у якій-небудь діяльності;

2) боротьба між фірмами (підприємствами) за найбільш вигідні умови виробництва і збуту товарів;

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

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

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

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

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

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

У Законі України „Про обмеження монополізму і недопущення несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності”: конкуренція - змагання підприємців, при якому їхні самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво тих товарів, які потрібні споживачеві [3].

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

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

1) в поняття конкуренції часом включається занадто широке коло явищ. Часто конкуренцію визначають як боротьбу (війну) проти усіх. У прагненні охопити одною формулою усі види конкуренції (внутрішньогалузеву і міжгалузеву, ринкову і позаринкову і т.д.) неминує втрачатися конкретність. Адже термін „конкуренція” є конкретним. Він стосується тільки тієї боротьби, що ведуть фірми, просуваючи на ринок свої товари і послуги;

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

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

Умови виникнення конкуренції:

1) наявність на ринку великої кількості незалежно діючих виробників будь-якої конкретної продукції або ресурсу;

2) свобода вибору господарської діяльності виробників;

3) відповідність попиту та пропозиції;

4) наявність ринку засобів виробництва.

1.2 Конкуренція і конкурентний ринок. Ринок і ринкові ніші

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

Структура ринку визначається структурою платоспроможного попиту, що є неоднорідним. Різні вимоги споживачів до вартості і якості товарів поділяють єдиний простір ринку на відносно ізольовані частини (так звана сегментація ринку).

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

Ще складнішою є справа із сегментацією ринку за якісними критеріями. Якість не є одномірною характеристикою, не існує об'єктивного критерію, що дозволяє визначити, яка з характеристик (якісних сторін) важливіша. За словами Вернера

Шефферта (німецький експерт): «Не існує об'єктивно найкращого продукту. Існує лише найкращий продукт N». А результатом подібних рішень усіх споживачів стає якісна сегментація ринку.

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

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

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

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

Економісти виділяють чотири типи ринку (таблиця 1.1):

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

Таблиця 1.1 - Характерні риси моделей ринку

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

Незважаючи на те, що кожний ринок має власні унікальні особливості, можна сказати, що конкуренція може бути виражена єдиною аналітичною концепцією, яка використовується для того, щоб виявити сутність і оцінити її інтенсивність.

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

Індивідуальні риси капіталізму:

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

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

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

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

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

Індивідуалізм капіталістичної економіки має позитивні і негативні сторони.

Позитивні:

- на базі індивідуалізму розвивається ініціатива і заповзятливість приватних осіб;
- закладається база гнучкості економіки і НТП.

Негативні:

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

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

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

Принцип «невидимої руки» А. Смітта

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

Дійсно, будь-які диспропорції в економіці обертаються або надлишками, або дефіцитами. Конкуренція безжалісно вибраковує фірми, зайняті виробництвом зайвої продукції. Відповідно знижується й обсяг випуску товарів, що відкидаються ринком, і послуг. Компанії, що роблять дефіцитну продукцію, виявляються «поза конкуренцією».

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

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

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

До *позитивних наслідків* конкуренції можна віднести:

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

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

Негативні наслідки:

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

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

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

1.4 Форми конкуренції. Захист від несумлінної конкуренції

Форми конкуренції:

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

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

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

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

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

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

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

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

До методів несумлінної конкуренції відносяться:

1) неправильне використання (без дозволу правочинної, уповноваженої особи) чужих позначень матеріалів упакування;

2) введення в господарський оборот під своїм позначенням (тобто застосувавши свою марку) товарів іншого виробника без його дозволу;

3) копіювання зовнішнього вигляду виробу іншого суб'єкта господарювання і введення його в оборот без указівки виробника копії;

4) порівняльна реклама;

5) поширення неточних, помилкових даних, пов'язаних з особистістю або діяльністю суб'єкта господарювання, тому що ці дані можуть завдати шкоди його діловій репутації;

6) спонукання до відмовлення від установаження договірних зв'язків із суб'єктом господарювання;

7) підкуп працівника конкурента за неналежне виконання службових обов'язків (розголошення відомостей, що є таємницею, впровадження у виробництво неперевіраних відомостей, що підривають комерційну таємницю);

8) порушення законів (економічне, промислове шпигунство; махінації з діловою звітністю; валютні махінації і т.д.).

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

Поняття несумлінної конкуренції визначається Законом України „Про захист від недобросовісної конкуренції”, прийнятим 7 червня 1996 р. і введеним у дію з 1 січня 1997 р. Несумлінною конкуренцією є будь-які дії в конкуренції, що суперечать правилам торгівлі й іншим етичним нормам у підприємницькій діяльності [1].

Штрафні санкції – 3% від виторгу від реалізації суб'єкта за останній рік. Якщо виторг відсутній, то штраф складає 5000 мінімальних неоподатковуваних доходів цивільних осіб.

Короткий аналіз порядку **захисту від несумлінної конкуренції** показує, що в закордонних країнах склалися різні підходи до порядку захисту від несумлінної конкуренції. У переважній більшості країн цей захист здійснюється судовими

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

У Росії захист від несумлінної конкуренції здійснює Міністерство РФ по антимонопольній політиці і підтримці підприємництва (федеральний антимонопольний орган). Звертання за захистом до антимонопольного органу не виключає можливості звертання в суд.

Україна відноситься до останньої групи країн. Захист від несумлінної конкуренції здійснюється в основному шляхом звертання до органів Антимонопольного комітету України. Цей порядок є більш розповсюдженим на практиці в силу низки переваг (оперативність, спрощеність процедури розгляду справ, професіоналізм працівників антимонопольних органів, відсутність необхідності сплати держмита, судових витрат та ін.). У той же час цей порядок має й істотні недоліки:

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

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

Антимонопольне регулювання в розвинутих країнах розрізняється за декількома аспектами:

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

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

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

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

Інституціональна структура конкурентного середовища подана в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Інституціональна структура конкурентного середовища

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

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

- антимонопольного законодавства, законів, ліцензій, митного законодавства, акцизних зборів, дотацій, пільг, пільгових кредитів, податків;
- фінансової політики стимулювання конкуренції (НБУ, Мінфін, Мінекономіки), регулювання обсягів і умов надання кредитів, депозитних ставок, динаміки і розмірів доходів суб'єктів ринку;
- державної стандартизації продукції, технології, екології;
- участі держави в господарській діяльності за рахунок визначеної частки підприємств державної власності, капітальних вкладень, держзамовлень, пільгових кредитів;
- регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, воду, землю;
- патентно-ліцензійної діяльності;
- соціального захисту споживачів.

Література: закони [1, 2, 3], основна [5, 6, 7, 12, 13], додаткова [18, 23], допоміжна [26].

Тема 2. Конкурентоспроможність як характеристика фірми, що функціонує в умовах ринку

- 2.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства, продукції, галузі, країни.
- 2.2 Конкурентостійкість підприємств.
- 2.3 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

2.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства, продукції, галузі, країни

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

критерії, характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на різних рівнях мають свою специфіку.

Конкурентоспроможність взагалі як соціально-економічна категорія – це спроможність, уміння досягати законним шляхом найвищих економічних та соціальних переваг.

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

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

Одним зі способів виміру рівнів конкурентоспроможності країн світу є «Всесвітня доповідь про конкурентоспроможність», яка щорічно публікується на Всесвітньому економічному форумі. Основою оцінки є розрахунок індексу конкурентоспроможності країни за 188 критеріями, у тому числі:

- «якістю» уряду (рівень податків, бюджетних витрат, компетентність уряду);
- ступенем розвитку фінансової системи;
- якістю інфраструктури;
- рівнем розвитку технологій;
- рівнем менеджменту на підприємствах;
- співвідношенням між ціною і якістю трудових ресурсів;
- ступенем безпеки бізнесу і т.д.

У 1999 р. за рівнем конкурентоспроможності розглядалися 59 країн світу, перші місця – Сінгапур, Гонконг, США і Великобританія, Україна – 58 місце, Зімбабве – 59. Росія не увійшла в їхнє число. За даними 2003 р. з розглянутих 80 країн Росія – на 65 місці, Україна – 77, Гаїті – 80.

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

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

Під **конкурентоспроможністю товару** розуміють:

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

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

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

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

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

- 1) базується на теорії конкурентної переваги, розробленої М. Портером;
- 2) системний підхід.

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

між собою як у масштабі країни, так і в масштабі світового ринку.

Відповідно до цього підходу під конкурентноздатністю підприємства розуміють:

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

- відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності;

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

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

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

Категорії конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції відрізняються за своєю сутністю:

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

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

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

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

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

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

До кола показників, які визначають конкурентоспроможність фірм, включаються:

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

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

Рівень конкурентних можливостей визначається таким чином:

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

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

- по-третє, найважливішою передумовою підвищення конкурентоспроможності та стабільності діяльності підприємства є сучасний і правильний вибір конкурентних стратегій на ринку, продуктів і технологій, яка б відповідала рівню мінливості середовища.

2.2 Конкурентостійкість підприємств

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

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

Конкурентостійкість є узагальнюючим показником, що реально відображає результати роботи.

Конкурентостійким залишається таке підприємство, яке створює передумови для забезпечення стійкості в майбутньому, щоб зберегти свої індивідуальні витрати на рівні суспільно необхідних або знизити їх, передбачаючи у

відпускній ціні продукції або послуг нормативну величину прибутку замість наднормативної, котру вони одержували в умовах монополії.

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

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

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

Конкурентостійкість характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї і тієї ж або аналогічної продукції, тобто стабільність положення на ринку одного виробника стосовно іншого. Специфіка їхніх відносин полягає в тому, що теоретично таких відносин не має і навіть не повинно бути, але фактично вони існують. Показником цього є той стійкий інтерес, який сторони виявляють один до одного, насторожене спостереження за всіма діями фірми-суперника не тільки на ринку, але й у самій фірмі (промислове шпигунство).

Конкурентостійкість підприємства визначається двома елементами:

- 1) конкурентоспроможністю товару або товарної маси, що у динаміці характеризує ступінь задоволення попиту;
- 2) ефективністю виробництва й управління.

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

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

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

2.3 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

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

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

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

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

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

За принципом спеціалізації похідні фактори поділяють на дві групи:

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

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

Спеціалізовані фактори утворюють більш ґрунтовну і довгострокову основу для конкурентної переваги, ніж загальні фактори. Загальні фактори дають переваги обмеженого характеру, які легко добути конкурентам або ж їх просто можна обійти. Для одержання спеціалізованих факторів потрібно більш спрямоване або часто більш ризиковане фінансування. Через це спеціалізовані фактори є менш розповсюдженими, вони потрібні, як правило, для більш досконалих видів конкурентної переваги. Це робить їх неодмінною умовою відновлення.

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

- 1) зовнішні;
- 2) внутрішні.

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

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

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

- наявність (або відсутність) антимонопольного законодавства;
- інші фактори впливу.

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

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

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

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

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

Класифікація факторів конкурентної переваги наведена на рисунку 2.1.

Література: основна [5, 6, 8, 9, 12], допоміжна [1].

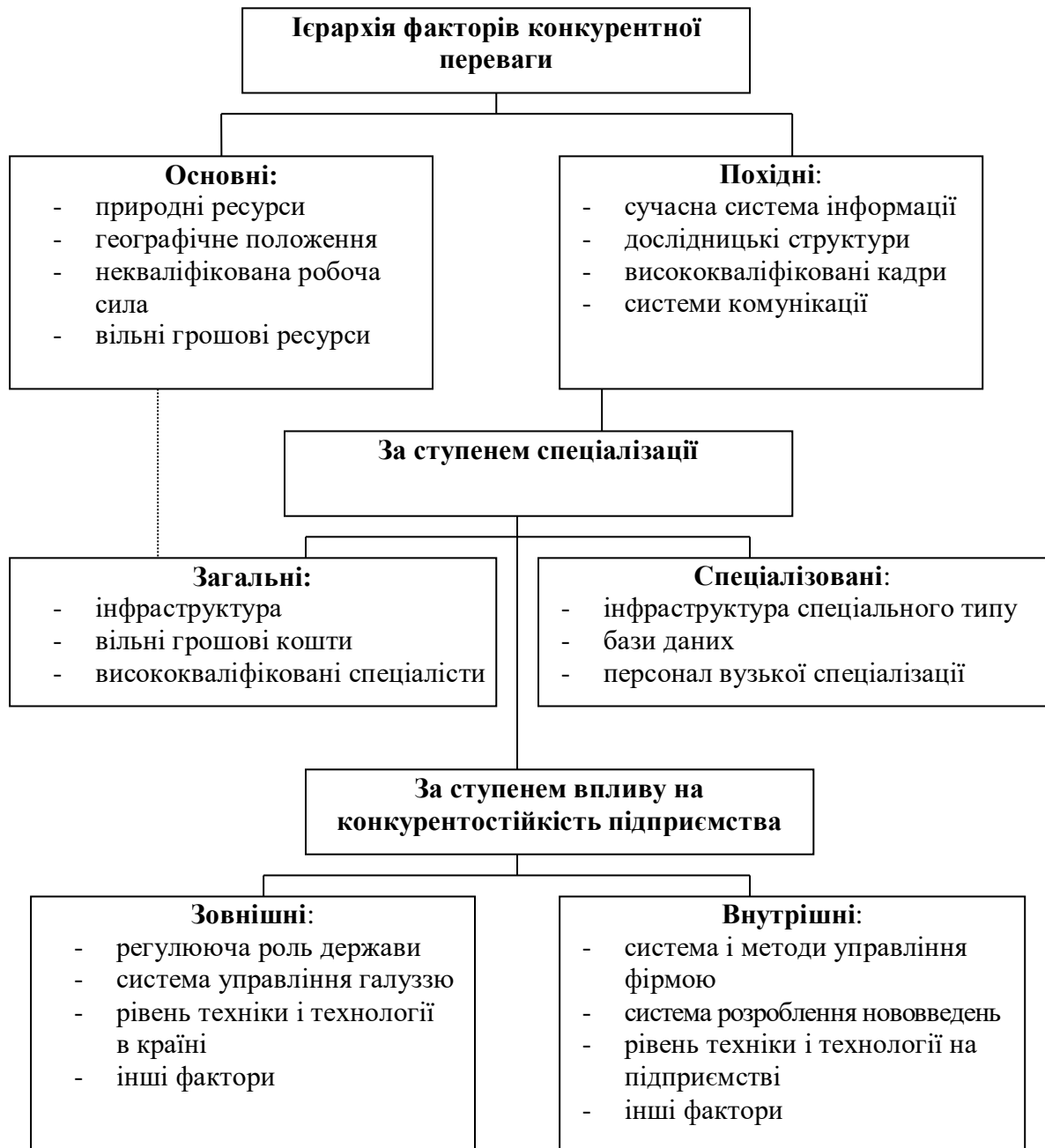


Рисунок 2.1 - Класифікація факторів конкурентної переваги

Тема 3. Конкурентне середовище фірми

3.1 П'ять сил конкуренції.

3.2 Типові стратегії конкуренції. Утримання конкурентних переваг.

3.3 Детермінанти конкурентного середовища.

3.1 П'ять сил конкуренції

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

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

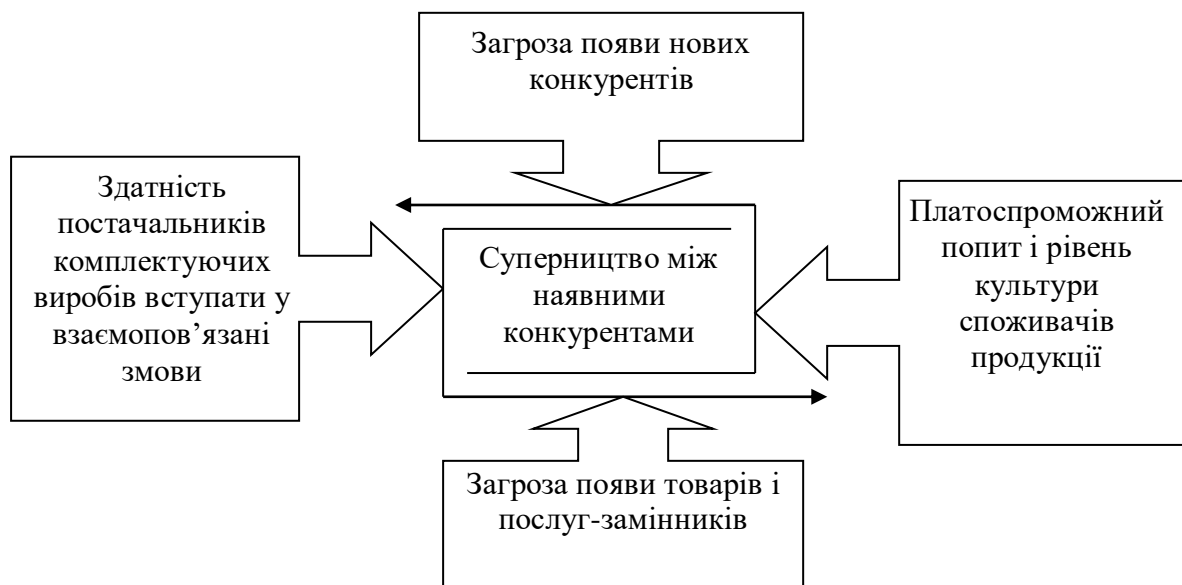


Рисунок 3.1 – П'ять сил, які визначають конкуренцію у галузі

Значення кожного із цих п'яти чинників міняється від галузі до галузі й визначає в остаточному підсумку прибутковість галузей і підприємства. У тих галузях, де дія цих чинників складається сприятливо, численні конкуренти можуть одержувати високі прибутки від вкладеного капіталу. У тих же галузях, де хоча б один, а тим більше кілька чинників діють несприятливо, далеко не всім фірмам вдається зберегти високі прибутки.

П'ять чинників конкуренції визначають прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни, які можуть диктувати фірми, на витрати, які доводиться нести, і на розміри капіталовкладень, необхідних для того, щоб конкурувати в цій галузі:

1) загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості, тому що вони приносять у галузі нові виробничі потужності й прагнуть одержати частку ринків збуту, тим самим, знижуючи потенційний прибуток;

2) впливові покупці й постачальники, торгуючись, можуть знижувати прибуток фірми;

3) запекла конкуренція теж знижує прибутковість, тому для збереження конкурентоспроможності доводиться нести додаткові витрати (реклама, організація збуту, науково-дослідні і конструкторські роботи) або ж прибуток «витікає» до покупця за рахунок зниження цін;

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

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

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

Для успішної конкуренції необхідно виконувати різні вимоги.

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

Позицію в галузі визначає конкурентна перевага.

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

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

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

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

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

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

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

3.2 Типові стратегії конкуренції. Утримання конкурентних переваг

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

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

Щоб одержати конкурентну перевагу, фірма повинна або давати покупцям приблизно таку ж цінність, що й конкуренти, але виготовляти товар з меншими витратами (стратегія низьких витрат), або діяти так, щоб давати покупцям товар з більшою цінністю, який можна реалізувати за більш високою ціною (стратегія диференціації). На рисунку 3.2 подані типові стратегії конкуренції.

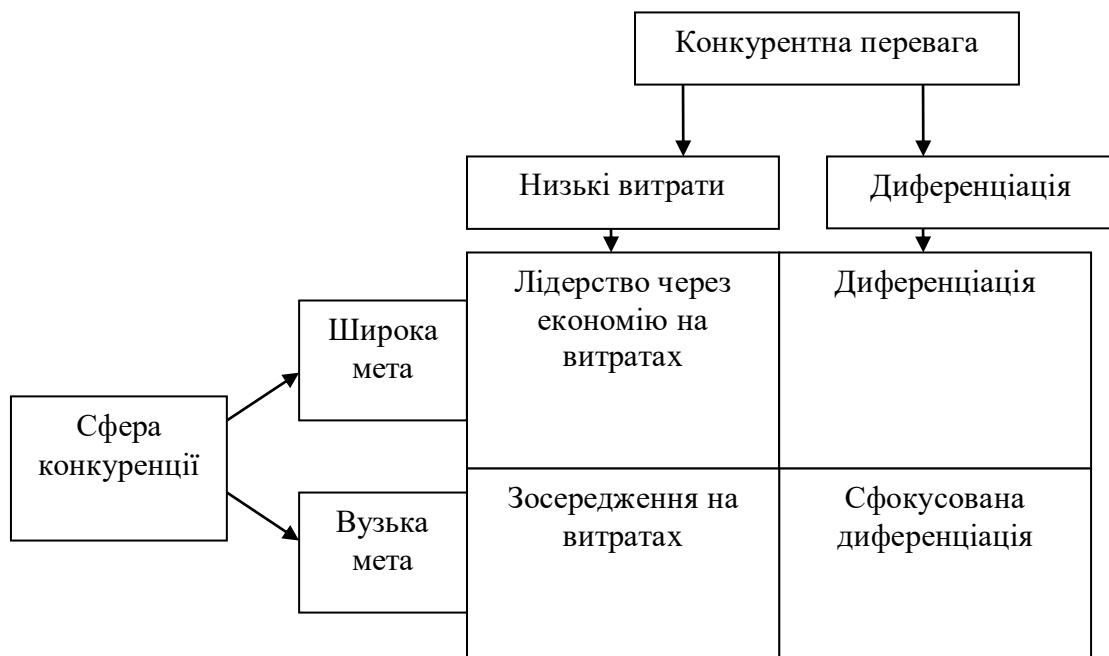


Рисунок 3.2 – Типові стратегії конкуренції

Аналізуючи типові стратегії, можна зробити висновок: жодна з них не підходить абсолютно для всіх галузей. Як правило, в багатьох галузях поєднуються декілька стратегій;

більш того, структура галузі обмежує вибір можливих варіантів стратегії.

Найбільшою стратегічною помилкою є прагнення використовувати всі стратегії одночасно.

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

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

- 1) основна;
- 2) допоміжна.

Основна діяльність:

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

Допоміжна діяльність:

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

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

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

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

Нововведення веде до зміни лідерства в конкуренції.

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

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

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

Існує ієрархія утримання конкурентних переваг (рисунок 3.3).

Як видно з рисунка 3.3, конкурентні переваги можуть бути різного характеру. Деякі з них можуть отримати будь-які контрагенти; для досягнення інших – знадобляться значні зусилля. Третя група може змусити конкурента до «нарощування швидкості» у створенні нових видів продукції, впровадженні принципово нових технологій і може привести до його виснаження.

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

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

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



Рисунок 3.3 – Утримання конкурентної переваги

3.3 Детермінанти конкурентного середовища

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

Вперше ці властивості були сформульовані М. Портером і він же, глибоко проаналізувавши їхній взаємозв'язок між собою, дав графічне їхнє зображення у вигляді вузлів на перетинанні граней алмаза, тим самим підкреслюючи нерозривність цих зв'язків (рисунок 3.4).

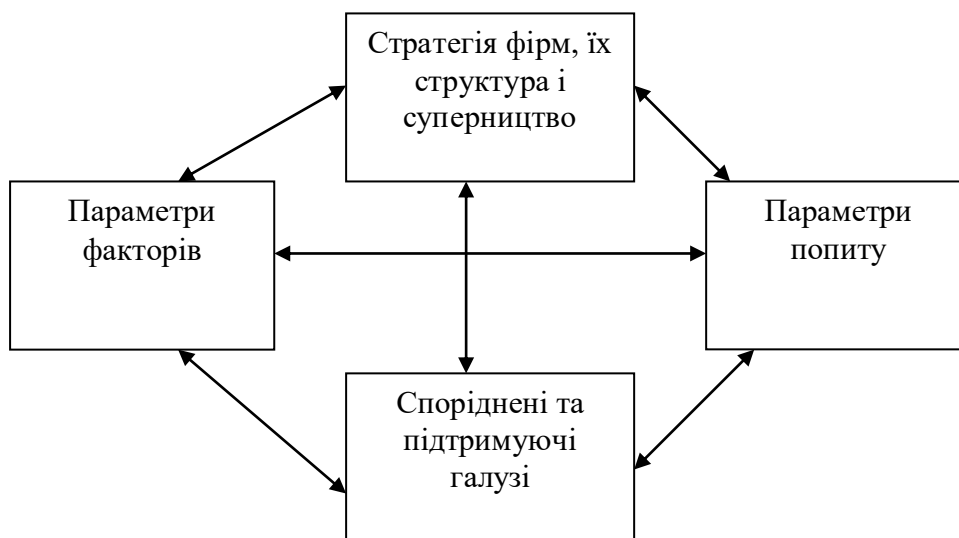


Рисунок 3.4 – Кристал алмаза-детермінанти конкурентних переваг за М. Портером

Властивості:

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

- *умови попиту*, тобто який на внутрішньому ринку попит на продукцію або послуги, пропоновані галуззю;
- *споріднені або підтримуючі галузі*, конкурентоспроможні на міжнародному ринку;
- *стратегія фірми, її структура і конкуренти*, тобто які умови в країні визначають порядок створення й управління фірмами, і який характер конкуренції на внутрішньому ринку.

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

Охарактеризуємо стисло кожен з цих властивостей.

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

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

Наявності факторів недостатньо для пояснення успіху в конкуренції. Якщо розібратися, майже в кожній країні є досить багаті запаси деяких факторів, які ніколи не знаходили належного використання або застосовувалися не в повній мірі. Якщо перевага за факторами приносить міжнародний успіх, необхідно пояснити й інші детермінанти, тому що вони визначають форму використання факторів.

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

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

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

Наприклад, японські фірми в ряді галузей зіткнулися зі зростаючою заклопотаністю покупців дорожнечою електроенергії. Положення погіршили статистика, урядові доповіді і введення обмеження на споживання електроенергії. Тому японські фірми почали працювати над зниженням

споживання енергії їх товарами набагато раніше інших країн, що почали діяти в тому ж напрямку, тільки після першої енергетичної кризи.

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

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

Конкурентоспроможність у родинних галузях. Наявність у країні конкурентоспроможних родинних галузей часто приводить до виникнення нових високорозвинених видів виробництва. Родинними називаються такі галузі, в яких фірми можуть здійснювати взаємодію між собою в процесі формування ланцюжка цінності, а також галузі, що мають справи із взаємодоповнюючими продуктами. Взаємодія може відбуватися у сфері розвитку технологій, виробництва, поширення маркетингу або сервісу.

Наявність родинних галузей промисловості, здатних конкурувати на світовому ринку, відкриває країні доступ до обміну інформацією і технічною взаємодією, як це відбувається і

з внутрішніми постачальниками. Географічна близькість і культурне споріднення обумовлюють більш активний взаємообмін, ніж у випадку з іноземними фірмами. Наявність родинної галузі активізує нові можливості. Крім того, це забезпечує появу в галузі нових фірм, що розвивають нові підходи в конкуренції.

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

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

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

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

До таких подій відносяться: винахідництво, великі технологічні зрушення (біотехнологія, мікроелектроніка), різкі зміни цін на ресурси (нафтовий, енергетичний шок), політичні рішення, вимоги екології й т.д. Важливо враховувати випадкові події, оскільки вони змінюють умови конкурентів, що змагаються. Вони можуть звести нанівець переваги старих конкурентів і створити потенціал для нових фірм, особливо венчурних (рисунк 3.5).

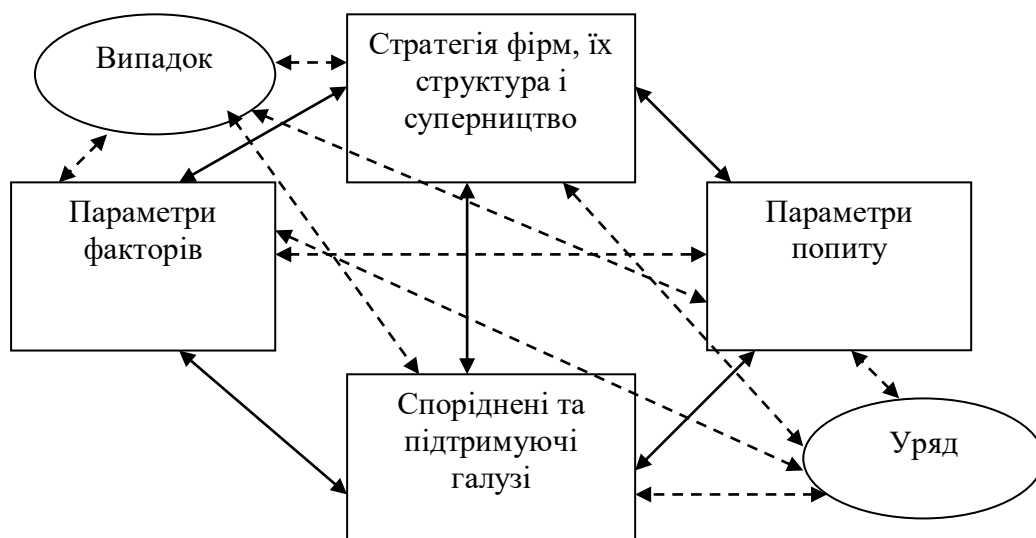


Рисунок 3.5 – Загальна система детермінантів конкурентних переваг за М. Портером

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

Уряд може як посилити, так і послабити конкурентну перевагу. Так, антимонопольна політика позначається на конкуренції на внутрішньому ринку, законодавчі акти можуть спричинити зміни попиту на внутрішньому ринку, державні

закупівлі – стимулювати споріднені й підтримуючі галузі. Роль, яку уряд відіграє як покупець, може як допомогти, так і нашкодити розвитку промисловості. Урядова політика може впливати на стратегію фірм, їхню структуру, суперництво, використовуючи регулювання ринків капіталу, податкову політику і антитрестовські закони.

Література: основна [4, 5, 6, 8, 9, 10], додаткова [14, 17].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Закони

- 1 Закон України „Про захист від недобросовісної конкуренції // ВВР. – 1996. - №36. - С. 485-492.
- 2 Закон України „Про захист економічної конкуренції // ВВР. – 2001. - №12. - С. 242-264.
- 3 Закон України „Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності // ВВР. – 1992. - №21. - С. 611-619.

Основна

- 4 Ансофф И. Стратегическое управление / Пер.с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 5 Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. – Харьков: Основа, 1995. – 160 с.
- 6 Дикань В.Л. Реформирование экономики Украины и обеспечение конкурентоустойчивости предприятий. – Харьков: Основа, 1997. – 245 с.
- 7 Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 246 с.
- 8 Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран /Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
- 9 Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
- 10 Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учеб. для вузов /Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
- 11 Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник; За ред. І. Ю.Сіваченка – К., 2003. – 186 с.

- 12 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: 2002. – 886 с.
- 13 Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: АКАЛИС, 1996. – 272 с.

Додаткова

- 14 Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. - М., 2000. – 256 с.
- 15 Економіка підприємства: Підручник /За ред. С. Ф. Покропивного. - 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.
- 16 Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.А., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: Риски, стратегия, безопасность. – М.: Экономика, 1997. – 288 с.
- 17 Кныш М.И. Конкурентные стратегии. Учеб. пособие. – С.Пб., 2000. – 283 с.
- 18 Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. – К., 2000. – 785 с.
- 19 Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. - М., 1999. – 592 с.
- 20 Міцак Б.І. Стандартизація, сертифікація, конкурентоспроможність продукції: Навч. посібник. – К.: ІСДО, 1995. – 104 с.
- 21 О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход. – С.Пб.: Питер, 2002. – 864 с.
- 22 Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие. /Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А. Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. – Харьков: Олант, 2002. – 416 с.
- 23 Хеймани Р.С., Шапиро Д.М. Экономика предприятия: Конкурентное право и политика поощрения конкуренции. Толковый англо-русский словарь. – М., 1997 – 111 с.
- 24 Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікація. – К.: Видавництво Українсько-фінського інституту менеджменту і бізнесу. – 1997. – 150 с.
- 25 Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999 – 384 с.

Допоміжна:

- 26 Белецкая И.И. Конкуренентоспособность в ее современной трактовке //Актуальні проблеми економіки. – 2004. - №10. - С. 81-88.
- 27 Мигранян А. Особенности развития конкурентоспособности страны на этапе перехода к рыночной экономике //Общество и экономика. – 2004. - №10. - С. 174-179.

В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик,
О.М. Полякова, І.В. Чорнобровка

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Частина 1

Відповідальний за випуск Полякова О.М.

Редактор Еткало О.О.

Підписано до друку 25.12.07 р.

Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,5. Обл.-вид.арк. 2,75.

Замовлення № Тираж 150. Ціна

Видавництво УкрДАЗТу, свідоцтво ДК № 2874 від. 12.06.2007 р.
Друкарня УкрДАЗТу,

61050, Харків - 50, пл. Фейсрба