

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Факультет міжнародної політики, менеджменту та бізнесу
Кафедра міжнародного бізнесу, логістики та менеджменту**

Зеліч (Яцко) Вікторія Вікторівна

**КОНКУРЕНЦІЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ
Навчально-методичний комплекс з дисципліни**

Для студентів IV курсу денної та заочної форм навчання
Факультету міжнародної політики, менеджменту та бізнесу
напряму підготовки: 6.030206 «Міжнародний бізнес»

**Ужгород
2015**

УДК 334.726:339.137.2(07)
ББК 65.298я7
К64

Конкуренція у міжнародному бізнесі: навчально-методичний комплекс з дисципліни / Уклад. В.В. Зеліч (Яцко). – Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2015. – 76 с.

Для студентів денної та заочної форм навчання галузі знань 0302 «Міжнародні відносини» напрям підготовки: 6.030202 «Міжнародне право», 6.030203 «Міжнародні економічні відносини», 6.030205 «Країнознавство», 6.030206 «Міжнародний бізнес»; галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напрямку підготовки: 6.030601 «Менеджмент»

Укладач:

Зеліч (Яцко) Вікторія Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу, логістики та менеджменту ДВНЗ «УжНУ».

Рецензенти:

Вергун В.А. доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин КНУ ім. Т.Г. Шевченка

Дроздовський Я.П. кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, заступник декана з навчально-виховної роботи факультету міжнародних економічних відносин ДВНЗ «УжНУ».

Відповідальний за випуск:

Черленяк І.І. доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри міжнародного бізнесу, логістики та менеджменту ДВНЗ «УжНУ».

*Схвалено до друку рішенням
кафедри міжнародного бізнесу, логістики та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»
(протокол № 11 від 7 травня 2015 р.)*

© В.В. Зеліч (Яцко), 2015

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Опис навчальної дисципліни «Конкуренція в міжнародному бізнесі»	5
Методичні вказівки щодо вивчення дисципліни	6
Орієнтована структура залікового кредиту курсу	8
Програма навчальної дисципліни «Конкуренція в міжнародному бізнесі»	9
Теми лекційних та семінарських занять	10
Теми на самостійне опрацювання.....	12
Контрольні питання з дисципліни	12
Теми індивідуальних науково-дослідних завдань	15
Тестові завдання з дисципліни «Конкуренція в міжнародному бізнесі»	16
Методичні рекомендації щодо виконання індивідуального науково-дослідного завдання (написання реферативної роботи)	20
Критерії оцінювання знань студентів з курсу	21
Короткий конспект лекцій до дисципліни	23
Словник понять і термінів	59
Список рекомендованої літератури.....	61
Додатки.....	64

ВСТУП

Наприкінці ХХ століття на економічній діяльності людства кардинально позначився вплив тенденцій до глобалізації та регіоналізації, які посилювалися зрушеннями у сфері технологій та лібералізацією валютно-фінансових відносин.

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин є поняття конкуренції. **Конкуренція** – це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства.

В умовах глобалізації, посилення міжнародної конкуренції, світової економічної кризи, конкурентоспроможність стає найважливішим чинником забезпечення ефективності функціонування та сталого розвитку економічних суб'єктів.

Конкурентна перевага компанії може впливати з будь-якої діяльності у ланцюжку цінностей, починаючи з розробки виробу і, закінчуючи післяпродажним обслуговуванням.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) – це застосування комплексу заходів з боку держави і окремих підприємств, спрямованих на подолання негативних наслідків конкуренції та досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Такий комплекс заходів складається з відповідних законодавчих актів і програм, які повинні забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Кожне підприємство, яке діє в умовах ринкової економіки, розробляє стратегію своїх дій, спрямовану на досягнення конкурентних переваг на міжнародному ринку. А тому питання стратегії міжнародної конкурентоспроможності знаходяться в центрі уваги всього курсу.

Конкуренція, як складова ринкового механізму господарювання, багато в чому визначає ціни, обсяги і структуру ринку споживчих благ та послуг, взаємодію виробників і споживачів. У свою чергу, підприємництво, як особливий тип господарювання, реалізує свою інноваційну, творчу природу лише за умов існування конкурентного середовища. Це дає підстави розглядати конкуренцію як засіб реалізації підприємництва, що і становить провідну ідею теми. Внаслідок конкуренції створюється заінтересованість в удосконаленні виробництва, збуту, управління та інших сторін підприємницької діяльності. Тим самим конкуренція сприяє продуктивному бізнесу, створює спонукальні мотиви для зниження витрат виробництва, оновлення продукції, знаходження нових форм задоволення потреб споживачів.

Дослідження проблеми конкуренції й конкурентоздатності до 90-х років минулого століття в Україні не мало необхідності. Термін «конкуренція» не застосовувалася в радянській економіці. Поняття конкуренції сполучалося з анархією, хижацькими методами, і важкими соціальними наслідками. Елементи конкуренції й конкурентної боротьби були знайомі тільки керівникам підприємств, чия продукція йшла на зовнішній ринок. Відсутність приватної власності на засоби виробництва й установлення планів для всіх підприємств було причиною відсутності конкуренції.

Отже, актуальність дослідження та викладання у ВУЗі дисципліни «Конкуренція в міжнародному бізнесі» зумовлена не лише новітніми процесами, що проходять в світі, а й національним чинником, зумовленим історією.

**Опис навчальної дисципліни
(відповідно до вимог ECTS)
«Конкуренція у міжнародному бізнесі»**

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів: денна форма – 2 заочна форма – 2	Галузь знань 0302 Міжнародні відносини	Професійно орієнтована вибіркова дисципліна за переліком освітньо-професійної програми	
	Напрямок підготовки 6.030206 Міжнародний бізнес		
Модулів – 1		Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		4-й	4-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання:		Семестр	
Загальна кількість годин: денна форма – 72 заочна форма – 90		8-й	8-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2 самостійної роботи студента – 2	Освітньо-кваліфікаційний рівень: Бакалавр	30 год.	8 год.
		Практичні, семінарські	
		-	-
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
		42 год.	82 год.
Індивідуальні завдання:			
-			
Вид контролю: залік			

Методичні вказівки щодо вивчення дисципліни

Навчальна дисципліна «**Конкуренція в міжнародному бізнесі**» має ознайомити майбутніх фахівців із основними тенденціями, що мають вплив на міжнародні економічні відносини в суспільстві XXI століття.

Актуальність курсу зумовлена необхідністю високого рівня знань та вмінням швидкого орієнтування спеціаліста в умовах стрімко плінних процесів, що постійно змінюють сьогочасні реалії.

Метою навчальної дисципліни «**Конкуренція у міжнародному бізнесі**» є надання майбутнім фахівцям знань та вмінь визначення і використання міжнародних економічних відносин в інформаційному суспільстві XXI століття; засвоєння вміння та навичок інформаційно-аналітичної діяльності в галузі зовнішніх зносин; формування системи знань студентів про організаційну структуру і стійких процесах в глобальній економіці, правилах ведення міжнародного бізнесу, національних, регіональних і галузевих особливостях світового економічного порядку.

У відповідності до мети завдання курсу визначені наступним чином:

- вивчення актуальних питань формування та розвитку міжнародних економічних відносин;
- розгляд організаційно-економічних і правових питань ведення міжнародного бізнесу, ролі інновацій в міжнародному бізнесі;
- характеристика позицій України у світовій економіці і міжнародній торгівлі;
- вивчення спеціальних і галузевих питань ведення міжнародного бізнесу

По завершенню вивчення дисципліни «**Конкуренція у міжнародному бізнесі**» студенти мають досягти наступних результатів:

знати:

- основні терміни, категорії і поняття дисципліни, її концептуальні положення;
- тенденції розвитку міжнародної економіки та бізнесу;
- законодавчі та нормативні акти;
- переваги концепції конкурентоспроможності;
- моделі та методи оцінки конкурентоспроможності товару і підприємства;
- принципи та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- особливості міжнародної конкурентоспроможності галузей та регіонів;
- перешкоди на шляху глобальної конкуренції;
- елементи та їх взаємодія в системі управління конкурентоспроможністю підприємства;

уміти:

- орієнтуватися на ринку серед конкурентів;
- розрахувати основні показники з оцінки конкурентоспроможності продукції;
- здійснювати оцінку факторів, що впливають на зміну рівня конкурентоспроможності підприємства;

- здійснювати оцінку та розробку конкурентної стратегії;
- визначати та дослідити конкурентні галузі на національному (міжнародному) рівні;
- визначати джерела і фактори досягнення глобальної конкурентоспроможності;
- застосовувати концепції розвитку кластерів;
- застосовувати набути знання на практиці у сфері управління ринковими процесами, їх регулювання та дослідження;
- застосовувати теоретичні та практичні знання для обґрунтування конкретних напрямів державної та корпоративної політики у зовнішньоекономічній сфері.

володіти:

- достатнім ступенем пізнань в області економіки;
- умінням використання сучасних технологій;
- основними інструментами оцінки ефективності економічних угод;
- інструментарієм аналізу структури сучасних економічних організацій, корпорацій та ринків

Основні поняття:

конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, стратегії конкурентоспроможності, конкурентні переваги, конкурентний потенціал, конкуренція цінова, конкуренція нецінова, потенційна конкуренція, ринок, резерви підвищення конкурентоспроможності. В основі курсу знаходиться вивчення міжнародної конкурентоспроможності підприємства, організації або фірми та управління їх діяльністю. Програма дисципліни передбачає необхідну самостійну роботу студентів із використанням рекомендованої літератури.

**Орієнтована структура залікового кредиту курсу
«Конкуренція в міжнародному бізнесі»
для студентів денної та заочної форм навчання**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	Лаб	Інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1												
Тема 1. Категорія «конкурентоспроможність» та її властивості	9	2				5	10	1				10
Тема 2. Конкурентне середовище підприємства	9	4				5	12	1				10
Тема 3. Конкурентні переваги підприємства	9	4				5	10	1				10
Тема 4. Конкурентні стратегії	9	4				5	12	1				10
Разом за змістовим модулем 1		14				25	44	4				40
Змістовий модуль 2												
Тема 5. Конкурентоспроможність товару та методи її оцінки	9	4				6	10	1				12
Тема 6. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства	9	4				5	12	1				10
Тема 7. Розробка та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності	9	4				3	12	1				10
Тема 8. Менеджмент якості як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства	9	4				3	12	1				10
Разом за змістовим модулем 2	72	16				17	46	4				42
Усього годин	72	30				42	90	8				82

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Конкуренція в міжнародному бізнесі»

Тема 1. Категорія «конкурентоспроможність» та її властивості

Визначення терміну. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки. Сутність та види економічної конкуренції. Ринок як спільнота конкуруючих компаній. Конкурентоспроможність як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринку

Тема 2. Конкурентне середовище підприємства

Основні складові конкурентного середовища. Державна політика в сфері регулювання конкуренції. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції. Аналіз діяльності конкурентів

Тема 3. Конкурентні переваги підприємства

Сутність та співвідношення понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конкурентні переваги». Властивості конкурентних переваг. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг. Види та джерела формування конкурентних переваг

Тема 4. Конкурентні стратегії

Система конкурентних стратегій підприємства. Стратегії надбання конкурентної переваги (загальні стратегії конкуренції). Стратегії конкурентної поведінки підприємства. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія. Ситуаційне проектування конкурентної стратегії

Тема 5. Конкурентоспроможність товару та методи її оцінки

Фактори, чинники та критерії конкурентоспроможності товару. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Розгляд якості товару як основного важеля забезпечення його конкурентоспроможності. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару

Тема 6. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

Тема 7. Розробка та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності

Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни

Тема 8. Менеджмент якості як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства

Ідеологія менеджменту якості. Інструментарій управління якістю. Система управління якістю. Забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю. Якість – всесвітнє поле конкуренції на порозі XXI століття

ТЕМИ ЛЕКЦІЙНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Змістовний модуль 1. Конкуренентоспроможність в ринкових умовах

Тема 1. Категорія «конкуренентоспроможність» та її властивості

План

1. Визначення терміну «конкуренція»
2. Сутність та види економічної конкуренції
3. Конкуренентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки
4. Ринок як спільнота конкуруючих компаній
5. Конкуренентоспроможність як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринку

Тема 2. Конкуренентне середовище підприємства

План

1. Основні складові конкурентного середовища
2. Аналіз діяльності конкурентів
3. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції
4. Державна політика в сфері регулювання конкуренції

Тема 3. Конкуренентні переваги підприємства

План

1. Сутність та співвідношення понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конкуренентні переваги»
2. Властивості конкурентних переваг
3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг
4. Види та джерела формування конкурентних переваг

Тема 4. Конкуренентні стратегії

План

1. Система конкурентних стратегій підприємства
2. Загальні стратегії надбання конкурентної переваги
3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства
4. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія

Змістовний модуль 2.

Конкурентоспроможність та її практичне застосування в ринковій економіці

Тема 5. Конкурентоспроможність товару та методи її оцінки

План

1. Фактори, чинники та критерії конкурентоспроможності товару
2. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
3. Якість товару як основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності
4. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару

Тема 6. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства

План

1. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства
2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства
3. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

Тема 7. Розробка та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності

План

1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства
2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності
3. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни

Тема 8. Менеджмент якості як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства

План

1. Якість – всесвітнє поле конкуренції на порозі XXI століття
2. Ідеологія менеджменту якості
3. Інструментарій управління якістю
4. Система управління якістю
5. Забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю

Теми на самостійне опрацювання

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Категорія «конкурентоспроможність» та її властивості	5
2	Тема 2. Конкурентне середовище підприємства	5
3	Тема 3. Конкурентні переваги підприємства	5
4	Тема 4. Конкурентні стратегії	5
5	Тема 5. Конкурентоспроможність товару та методи її оцінки	6
6	Тема 6. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства	5
7	Тема 7. Розробка та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності	3
8	Тема 8. Менеджмент якості як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства	3
	Усього	42

Контрольні питання з дисципліни «Конкуренція в міжнародному бізнесі»

1. Що таке економічна конкуренція та якими є відмітні риси її сучасного трактування?
2. Що виступає предметом економічної конкуренції?
3. Що є спільного та відмінного між ціновою та неціновою конкуренцією?
4. Якими є форми конкуренції?
5. Охарактеризуйте підходи до класифікації конкурентоспроможності.
6. Які типи ринкової поведінки підприємств виділяють в залежності від цілей, що переслідують підприємства?
7. Якими є основні ознаки конкурентоспроможності ринкового суб'єкта?
8. Дайте порівняльну характеристику основних ринкових структур.
9. Які об'єкти можуть характеризуватися такою властивістю як конкурентоспроможність?
10. Що являє собою конкурентне середовище підприємства?
11. На аналіз яких складових конкурентного середовища спрямована модель «П'яти сил конкуренції» М.Портера?
12. У яких формах реалізується державна політика в сфері регулювання конкуренції?
13. Які основні рушійні сили ринку звичайно ініціюють зміни умов конкуренції в галузі?
14. Які фактори впливають на інтенсивність суперництва між підприємствами (силу конкурентної боротьби)?
15. За якими критеріями здійснюється типологізація конкурентів?
16. Який зміст вкладається у поняття «ключові фактори успіху»?
17. Що таке конкурентні переваги підприємства?
18. Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?
19. У чому полягає сутність концепції «Ланцюгу створення вартості»?

20. Які специфічні стадії еволюції пройшли конкурентні переваги протягом ХХ ст.?
21. У чому проявляється взаємозв'язок базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг?
22. Який зміст вкладається у поняття «конкурентна стратегія»?
23. Що є характерним для кожної з трьох генеричних стратегій конкуренції М.Портера?
24. Які основні типи наступальної стратегії конкурентної поведінки виділяють сучасні дослідники?
25. В яких формах реалізуються оборонні стратегії конкурентної поведінки?
26. Якими є базові принципи формування конкурентної стратегії?
27. Яким чином здійснюється проектування стратегії конкуренції для підприємств з різним ступенем домінування на ринку?
28. Якими є шляхи та засоби адаптації стратегії конкуренції до особливостей структури конкурентного середовища та динаміки ринку?
29. Що таке конкурентоспроможність товару?
30. Які характеристики товару виступають в якості критеріїв його конкурентоспроможності?
31. Як класифікуються чинники, що визначають конкурентоспроможність товару?
32. Яких принципів слід дотримуватись при оцінці конкурентоспроможності товарів?
33. Які методи оцінки конкурентоспроможності виділяються за формою представлення результатів оцінки?
34. Якою є основна мета управління конкурентоспроможністю товару за Ф. Котлером?
35. Який сенс вкладається у поняття «якість продукції»?
36. Охарактеризуйте групи факторів, що впливають на рівень якості продукції.
37. Яке місце займає стандартизація у забезпеченні якості і конкурентоспроможності продукції?
38. Якими є основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару?
39. Якою є специфіка відтворювально-еволюційного підходу до управління конкурентоспроможністю товару?
40. Назвіть перспективні шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції українських підприємств.
41. Які чинники визначають рівень конкурентоспроможності підприємства?
42. Якими є ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
43. Яким чином класифікуються методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою представлення результатів оцінки?
44. Які методи входять до групи комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства? Якими є переваги та недоліки кожного з них?
45. У чому полягає мета та що є об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства?
46. Реалізацію яких управлінських функцій передбачає управління конкурентоспроможністю підприємства?

47. Які дії включає в себе процес управління конкурентоспроможністю підприємства?
48. Що являє собою програма підвищення конкурентоспроможності?
49. Охарактеризуйте основні засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства.
50. Якими є найбільш поширені групові форми підвищення конкурентоспроможності?
51. У яких основних сферах здійснюється підвищення конкурентоспроможності на підприємстві.
52. Які загальні дії охоплює процес розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?
53. Якими є зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності?
54. За яких передумов успіх розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимально імовірним?
55. Які стадії охоплює процес розробки програми підвищення конкурентоспроможності?
56. З якими суттєвими ризиками пов'язана реалізація програми підвищення конкурентоспроможності.
57. Охарактеризуйте складові та послідовність контролю програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності.
58. У чому полягає специфіка вітчизняного підходу до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки?
59. Яким є міжнародний досвід реалізації різноманітних програм, спрямованих на покращення ринкового положення конкретних підприємств, розв'язання їх внутрішніх проблем та формування стійких конкурентних позицій?
60. Якими є сучасні принципи менеджменту якості?
61. Чому «петлю якості» інколи називають «спіраллю»?
62. Які виділяють функції управління якістю? Що собою являє схема управління якістю в організації за циклом Демінга.
63. Яка принципова відмінність між інструментами контролю та інструментами управління якістю?
64. Охарактеризуйте поняття, принципи та умови реалізації концепції загального управління якістю (TQM).
65. Які особливості мають найвідоміші моделі оцінювання підприємств за критеріями премій якості: США, Японії, країн Європи, України?
66. Яке призначення та структуру мають стандарти ISO 9000, QS 9000, GMP?
67. Який порядок розроблення та впровадження СУЯ в діяльність підприємства? Яку структуру має система управління якістю підприємства?
68. Яким чином здійснюється сертифікація систем якості на відповідність стандартам ISO 9000? Які існують види сертифікації і які органи можуть здійснювати цю процедуру?
69. Наведіть поняття та види аудиту якості

Теми індивідуальних науково-дослідних завдань

1. Роль і місце конкуренції в сучасній світовій економіці
2. Сучасні форми ведення конкурентної боротьби
3. Досконала та недосконала конкуренція в міжнародному бізнесі
4. Актуальні проблеми економічного розвитку країни
5. Біхевіористський, функціональний і структурний підходи до конкуренції
6. Суспільне значення сучасної конкуренції для поліпшення ситуації на споживчому ринку
7. Моніторинг конкурентів
8. Переваги та недоліки залежності форм і методів конкуренції від галузевої приналежності
9. Використання переваг оригінальності та національної особливості в підтриманні високої конкурентоспроможності товарів і послуг на зовнішніх ринках різних країн
10. Вплив глобалізації на зміну міжнародної конкуренції
11. Сутність теорії Майкла Портера
12. Система цінностей як чинник формування конкурентних переваг
13. Роль попиту в підвищенні інтенсивності конкуренції
14. Сутність системного підходу до управління конкурентоспроможністю фірми.
15. Функціональний підхід до управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства
16. Прогнозування та планування у системі вивчення і використання конкурентних переваг фірми
17. Раціоналізація структурного управління якістю продукції як засіб впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства
18. Маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможністю торговельно-посередницької фірми
19. Прогнозування та планування як внутрішньофірмові чинники зростання конкурентоспроможності підприємства
20. Раціоналізація управлінських структур – шлях до підвищення конкурентоспроможності фірми
21. Ресурси зростання конкурентоспроможності продукції, що закладені в управлінні персоналом підприємства
22. Варіантність підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства
23. Сучасний підхід до визначення показників ефективності роботи фірми
24. Застосування інструментів логістики для підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг
25. Нецінова конкуренція
26. Стратегічний підхід до підвищення конкурентоспроможності продукції неціновими методами
27. Сучасні міжнародні стандарти якості
28. Світова організація торгівлі та боротьба за підвищення якості товарів і послуг

**Тестові завдання з дисципліни
«Конкуренція в міжнародному бізнесі»**

1. Хто є автором найбільш авторитетного в світі дослідження про конкурентоспроможність країн і націй:
 - a) Кірцнер
 - b) Даннінг
 - c) Й. Шумпетер
 - d) М. Портер

2. Для оцінки фірми-партнера або фірми-конкурента доцільно застосовувати показники, що характеризують:
 - a) термін існування фірми
 - b) фінансове становище фірми

3. Процес, викликаний посиленням і зміною в міжнародній конкуренції, насиченням місцевих ринків і потребою фірми в експансії на закордонні ринки, називається...

4. Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися:
 - a) на початку XVII ст.;
 - b) у середині XVIII ст.;
 - c) на початку XIX ст.

5. Теоретичні засади моделі досконалої конкуренції закладено:
 - a) Д.Рікардо;
 - b) А. Смітом;
 - c) Дж. С. Міллем

6. Основи теорії нової моделі конкуренції – монополістичної закладено:
 - a) Д.Рікардо;
 - b) І. Шумпетер, Ф. А. Хайек;
 - c) А. Маршалл

7. У вузькому сенсі предметом конкуренції є:
 - a) товар або послуга, через які підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність та гроші споживача;
 - b) певне благо, що його втілює у собі товар чи послуга;
 - c) всі відповіді вірні

8. Конкуренція, предметом є невзаємозамінні товари та послуги, а результатом є встановлення середньої норми прибутку в економіці в цілому – це...:
 - a) міжфірмова або внутрішньогалузева конкуренція;
 - b) міжгалузева конкуренція;
 - c) міждержавна та міжрегіональна конкуренція

9. Функція конкуренція, яка проявляється в обмеженні економічної потужності кожного підприємства (якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців) – це функція:
- функція регулювання;
 - функція розподілу;
 - функція контролю;
 - вірна відповідь відсутня
10. Конкуренція, що виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством і поряд з товарами інших фірм задовольняє конкретну потребу споживача, за формою є:
- предметною конкуренцією;
 - видовою конкуренцією;
 - функціональною конкуренцією
11. В основі виокремлення ринку продавця і ринку ринок покупця, лежить така класифікаційна ознака, як:
- ступінь влади;
 - залежність від того, хто є покупцем товару і з якою метою він купується;
 - простір дії
12. Ринкова ситуація, за якої відносно велика кількість невеликих виробників пропонують схожу, але не ідентичну продукцію. Кожне підприємство даного середовища задовольняє невелику частку ринкового попиту на продукцію, який реалізує підприємство. Це конкурентне середовище:
- досконалої конкуренції;
 - монополістичної конкуренції;
 - олігополії;
 - монополії
13. З-поміж всіх конкурентних сил (за моделлю М. Портера) найбільший вплив здійснює:
- суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
 - конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними заміниками та конкурентоспроможні за ціною;
 - загроза входу в галузь нових конкурентів
14. Чи вірним є твердження, що встановлення стратегічної групи конкурентів зводиться до визначення відмінностей між ними, де найважливішим критерієм є розмір ринкової частки підприємств?
- так;
 - ні;
 - за певних умов

15. Конкурентна перевага являє собою:

- a) сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків;
- b) стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках;
- c) суму, яку покупці згодні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник;
- d) аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху;
- e) концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства;
- f) окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який прагне вийти

16. Внутрішні конкурентні переваги включають:

- a) виробничі – продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;
- b) управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;
- c) кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;
- d) кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);
- e) організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;
- f) інноваційні – системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження "ноу-хау".

17. До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

- a) іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- b) поведінкові – ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- c) якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;
- d) спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- e) цінові – рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;

- f) збутові – портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;
- g) комунікаційні – канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку

18. Що служить синонімом до поняття «конкурентна стратегія»?

- a) «маркетингова стратегія»;
- b) «стратегія бізнесу»
- c) «портфельна стратегія»;
- d) правильні відповіді e) і f)

19. Для фірми, що має слабку конкурентну позицію, пропонується будувати свою політику, виходячи з таких стратегічних можливостей:

- a) стратегія кругового наступу;
- b) стратегія негайного відступу і покидання галузі;
- c) пошук незайнятої ніші;
- d) проходження за лідером

20. Основними критеріями конкурентоспроможності товарів виступають:

- a) безпечність;
- b) доступність;
- c) достовірність;
- d) всі відповіді вірні

21. Конкурентоспроможність підприємства – це:

- a) потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства; визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів;
- b) певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції

22. Які елементи СУЯ, згідно з вимогами стандарту ISO 9001 –2000р. повинні документуватись при її створенні і підготовкою до сертифікації:

- a) система якості;
- b) управління невідповідною продукцією;
- c) відповідальність керівництва;
- d) управління ресурсами;
- e) контроль якості;
- f) випуск продукції;
- g) вимірювання, аналіз, покращання

Методичні рекомендації щодо виконання індивідуального науково-дослідного завдання (написання реферативної роботи)

Реферативна робота повинна відображати окремі теоретико-практичні проблеми з відповідної дисципліни і виконуватися студентом після вибору ним тієї чи іншої теми (завдання).

Реферативна робота є логічно сформульованим і поставленим у проблемному плані конкретним науковим завданням, що виражається в пошуку можливих варіантів і шляхів його розв'язання.

Приклад складання плану реферативної роботи

План

Вступ.....	3
Розділ 1.	
1.1.....	6
1.2.....	10
1.3.....	23
Розділ 2.	
2.1.....	31
2.2.....	40
2.3.....	52
Висновки.....	60
Список використаних джерел.....	62

Алгоритм виконання реферативної роботи включає:

1. уточнення завдання, виявлення необхідних джерел для роботи над ним;
2. виявлення тенденцій розвитку процесів, що впливають із завдання, їх теоретичне обґрунтування та оцінка;
3. здійснення конкретного вирішення завдання (власний варіант), його пояснення, аналіз та інтерпретація;
4. формулювання заключних висновків з викладенням прогнозу розвитку процесу та перспектив.

Реферативна робота виконується студентами самостійно. Вона повинна бути викладена логічно та технічно правильно оформлена. Робота пишеться чітким і розбірливим почерком, допускається також друкований її варіант. На першій сторінці повинні бути залишені поля, сторінки мають бути пронумеровані.

Обсяг індивідуального науково-дослідного завдання у формі реферату не повинен перевищувати 45 сторінок формату А4. В кінці роботи вміщується висновки, список використаних джерел, ставиться підпис студента і дата виконання.

Реферативна робота рецензується викладачем та оцінюється ним, як правило, за бальною шкалою. При отриманні негативної оцінки робота разом з рецензією повертається студенту на доопрацювання, після чого з урахуванням зауважень передається для повторної перевірки разом з рецензією.

Критерії оцінювання знань студентів з курсу «Конкуренція в міжнародному бізнесі»

Методи навчання

- опрацювання лекційного матеріалу;
- опрацювання навчальної та навчально-методичної літератури;
- робота з відповідними інформаційними ресурсами Інтернет, у т.ч. іноземними;
- підготовка рефератів та індивідуальних наукових робіт, доповідей по відповідних питаннях;
- розв'язування практичних ситуаційних завдань;
- складання глосаріїв і термінологічних словників;
- участь у конференціях і дебатах.

Методи контролю:

Оцінка знань, умінь і практичних навичок студента з навчальної дисципліни «Конкуренція в міжнародному бізнесі» здійснюється за 100-бальною системою.

Оцінювання знань студентів здійснюється на основі результатів:

- поточного контролю знань;
- підсумкового контролю знань – заліку.

Поточний контроль знань студентів здійснюється за двома складовими:

- контроль систематичності та активності роботи студента протягом семестру;
- контроль за виконанням модульних завдань.

При контролі систематичності та активності роботи студента оцінці підлягають:

- відвідування семінарських занять;
- активність на семінарських заняттях;
- рівень засвоєння знань програмного матеріалу.

Методи оцінювання: експрес опитування; поточне тестування; розв'язок ситуаційних задач; складання словника іншомовних термінів за темою; конспект на тему; анотація додатково вивченої літератури; оцінка індивідуального проекту; підсумкова контрольне опитування.

Поточне тестування (модульний контроль)

Протягом семестру студенти виконують два модульні завдання, кожне з яких оцінюється в діапазоні від 0 до 70 балів. Модульне завдання виконується у вигляді комп'ютерного тестування. Максимальна оцінка модульного контролю становить 70 балів.

Студент, який за результатами контролю систематичності та активності поточної роботи на семінарських заняттях та самостійної роботи, отримав 0 балів, до модульного контролю НЕ ДОПУСКАЄТЬСЯ.

Підсумкова кількість балів усіх модульних контролів визначається як середнє арифметичне балів за всі модулі.

Підсумкова оцінка з дисципліни

Загальна підсумкова оцінка складається із суми балів за результатами контролю систематичності й активності роботи студента протягом семестру та підсумкової кількості балів всіх модульних контролів.

Розподіл балів, які отримують студенти

	Поточне тестування та самостійна робота								Сума (сер.бал за модулі)
	Змістовний модуль 1				Змістовний модуль 2				
	T1*	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	
Поточне тестування	70**				70				70
Самостійна робота									30
Всього	100**				100				100

*T1, T2 ... T10 – теми змістових модулів;

** Максимальна кількість балів

Контроль успішності знань студентів

Контроль успішності знань студентів здійснюється з використанням методів і засобів, що затверджуються науково-методичною комісією університету. Академічні успіхи студента визначаються за допомогою встановленої системи оцінювання та реєструються прийнятим в університеті чином з обов'язковим переведенням оцінок у відповідності до національної шкали та шкали ECTS. Оцінювання успішності студента при засвоєнні змістовного модулю дисципліни ведеться за внутрішньою системою тестування.

За підсумками атестації зі змістовного модуля результати оцінювання перераховуються в шкалу ECTS та національну шкалу за системою:

Шкала оцінювання: національна та ECTS

% від максимальної суми балів за всі форми навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	Зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Результати оцінювання успішності студента за кожним змістовим модулем реєструються за національною шкалою і шкалою ECTS в екзаменаційних відомостях та заносяться в Додаток до диплома.

**Короткий конспект лекцій до дисципліни
«Конкуренція в міжнародному бізнесі»**

**ТЕМА 1. КАТЕГОРІЯ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ» ТА ЇЇ
ВЛАСТИВОСТІ**

1. Визначення терміну «конкуренція»
2. Сутність та види економічної конкуренції
3. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки
4. Ринок як спільнота конкуруючих компаній
5. Конкурентоспроможність як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринку

1. Визначення терміну «конкуренція»

Термін «конкуренція» з латинського «concurrentia» означає – змагання, суперництво.

Конкуренція – це економічний процес взаємодії і боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, за отримання найбільших прибутків. Водночас – механізм стихійного регулювання виробництва в умовах вільних ринкових відносин.

Конкуренція в широкому розумінні – «суперництво, протиборство» в будь-якій сфері діяльності між фізичними та юридичними особами або конкурентами, які зацікавлені в перемозі над суперниками при досягненні однакових цілей.

В економічній науці не існує точних відомостей відносно того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін «конкуренція». Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише у середині XVIII сторіччя. І головна заслуга в цьому належить класичній політичній економії, представниками якої на основі багаторічних досліджень сформовано принципи досконалої конкуренції. Вихідним положенням класичної теорії був принцип абсолютних переваг, сформульований А.Смітом.

З точки зору підприємства метою в конкурентній боротьбі є максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг у споживачів.

Конкуренція – важливий елемент механізму саморегулювання ринкової економіки і водночас конкретна форма її функціонування. У перекладі з латинської це слово означає «сходитися», «стикатися». Конкуренція – це суперництво між суб'єктами ринкової економіки за найкращі умови виробництва, вигідну позицію на ринку тощо. Вона є тією ринковою силою, що забезпечує взаємодію попиту і пропозиції, яка урівноважує ринкові ціни.

Конкуренція відбиває зв'язок між виробництвом і реалізацією продукту. Цей зв'язок є причинно-наслідковим, суттєвим, необхідним і повторюваним, тобто об'єктивним економічним законом. Закон конкуренції відображає причинно-наслідковий зв'язок між можливостями створити продукт, потрібний споживачам, і можливостями реалізувати його з вигодою насамперед для покупця, а потім уже для виробника.

Змагання підприємців, коли їхні самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво тих товарів, яких потребує споживач.

Лідер ринку – фірма, яка має найбільшу частку на ринку; звичайно вона виступає ініціатором зміни цін, виробництва нових продуктів, збільшення ринкової частки і витрат на просування товарів. Претендент на лідерство – компанія, що посідає друге місце в галузі і веде запеклу боротьбу за збільшення своєї частки ринку.

Відмітними рисами сучасного трактування економічної конкуренції є:

- цивілізований, легалізований характер цієї боротьби;
- подібність (взаємозамінність) товарів, виробники яких втягнені у конкурентну боротьбу;
- обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на відповідному ринку внаслідок самостійних дій інших сторін;
- ідентичність або наближеність потреб цільових груп споживачів, стосовно яких точиться конкурентна боротьба;
- спільність, тотожність мети, заради якої виникає це суперництво.

2. Сутність та види економічної конкуренції

У середині ХХ сторіччя визначилось загальне уявлення в економічній теорії про рушійні сили конкуренції. Це визначилось в чотирьох формах конкурентної боротьби:

1. досконала чи чиста
існує при наявності досить великої кількості підприємств, які реалізують стандартизовану продукцію, контроль над цінами відсутній, дуже еластичний попит, нецінові методи конкуренції не практикуються, відсутні перешкоди для організації бізнесу;
2. монопольна
наявність одного підприємства, яке виробляє унікальну продукцію і не має ефективних замінників, контроль над цінами значний, попит нееластичний, вхід у галузь для інших фірм заблокований
3. монополістична
існує при наявності великої кількості підприємств, які реалізують диференційовану продукцію, при цьому діапазон контролю цін вузький, еластичний попит, використовуються нецінові методи конкуренції, вхідний бар'єр у галузь незначний;
4. олігополістична
існує при наявності невеликої кількості підприємств, діапазон контролю цін залежить від рівня узгодженості дій підприємств, переважає нецінова конкуренція, наявні суттєві перешкоди для організації бізнесу

Види конкуренції:

- цінова (здійснюється через зниження цін);
- нецінова (здійснювана через підвищення якості товарів, їх надійності, збільшення термінів служби, підвищення продуктивності, поліпшення умов реалізації за незмінних цін);
- чиста (ідеальна, досконала);
- недосконала;
- монополістична;
- олігополістична

3. Конкуентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки

Конкуентоспроможність – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкурентних потреб в порівнянні з аналогічними об'єктами, що функціонують на національному чи світовому ринках.

Конкуентоспроможність визначає здатність фірми витримувати конкуренцію порівняно з іншими фірмами на даному ринку.

Конкуентні переваги фірми будуть виявлятися в розширенні збуту, завоюванні споживачів конкурентів. При реалізації новинок на ринку, успіх фірми виявляється в скороченні потенційних можливостей збуту інших компаній.

Міжнародна конкуентоспроможність виявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими основними принципами:

- конкуентна перевага впливає в своїй основі із вдосконалень, нововведень та змін;
- конкуентна перевага стосується всієї системи створення цінностей. Система створення цінностей – це весь набір видів діяльності, які втягуються у процес створення виробу та його використання і який охоплює ланцюжки цінностей фірми, постачальників, посередників, покупців;
- конкуентна перевага підтримується завдяки постійним вдосконаленням. Мало є таких конкуентних переваг, яких не можна було б скопіювати;
- підтримка переваги вимагає вдосконалень її джерел. Конкуентна перевага компанії може впливати з будь-якої діяльності у ланцюжку цінностей, починаючи з розробки виробу і кінчаючи післяпродажним обслуговуванням;
- підтримання переваг вимагає глобального підходу до стратегії. Фірма не може довго підтримувати перевагу у міжнародній конкуренції, якщо не використовує і не розширює свої переваги, які пов'язані з базуванням у своїй країні за допомогою глобального підходу до стратегії.

У глобальній економіці фірми конкурують на ринках третіх країн. Для фірми, що виробляє продукцію на продаж, бути конкуентоспроможною на міжнародному ринку, означає, що її продукція реалізується краще і в більших обсягах, ніж продукція конкурента.

Міжнародна конкуренція стосується долі конкретних фірм або підприємств. Вони повинні конкурувати з іншими вітчизняними фірмами за фактори виробництва так само, як із іноземними фірмами, які виробляють конкуентну продукцію.

4. Ринок як спільнота конкуруючих компаній

Сучасна ринкова економіка – складний організм, елементами якого є різноманітні виробничі, комерційні, фінансові й інформаційні структури, що взаємодіють на фоні розгалуженої системи правових норм, і об'єднуються єдиним поняттям – ринок.

Ринок – це сукупність відносин (актів) купівлі-продажу товарів і послуг; спосіб взаємодії виробників і споживачів, заснований на децентралізованому,

безособовому механізмі цінових сигналів. Він є механізмом розподілу товарів і послуг між членами суспільства шляхом добровільного обміну.

Ринок є організаційною формою існування товарного виробництва. Історія останнього налічує близько 6 тисяч років, приблизно стільки ж років існує і ринок.

Історично слово «ринок» характеризувало певне місце, де продавалися та купувалися товари. Якщо розглядати еволюцію ринку з точки зору суб'єктів ринкових відносин, то можливо побачити, що спочатку це були безпосередньо виробники і споживачі товарної продукції. Потім, у міру його розвитку й відокремлення в самостійні галузі торгівлі та грошового обігу, активними учасниками ринкових відносин стають торговельні й фінансові посередники: комерційні агенти, комівожери, консигнатори, брокери, дилери та ін. Діяльність посередників вважається вкрай необхідною і високо оцінюється суспільством.

Сучасне бачення економістами категорії «ринок»:

- будь-яка впорядкована структура, що забезпечує нормальну взаємодію продавців і покупців (вужьке тлумачення);
- певний спосіб організації економічного життя, характерними ознаками якого є: самостійність учасників економічного процесу; комерційний характер їхньої взаємодії; суперництво (конкуренція) господарюючих суб'єктів; формування економічних пропорцій під впливом динаміки цін та конкурентної боротьби; ціни, що складаються на основі попиту та пропонування (у широкому розумінні).

В залежності від цілей, що переслідують підприємства, та, відповідно, від критеріїв прийняття господарських рішень, виділяють такі можливі варіації *типів ринкової поведінки* підприємства:

- агресія
цільова орієнтація підприємства – мінімізація виграшу іншого;
- суперництво
максимізація відносного виграшу;
- індивідуалізм
максимізація власного виграшу;
- рівність
мінімізація різниці між власним та чужим виграшем;
- кооперація
максимізація спільного виграшу;
- альтруїзм
максимізація виграшу іншого.

5. Конкурентоспроможність як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринку

Р. Хейс, С. Уілрайт і Д. Кларк виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства:

1. Керівництво підприємств першого рівня розглядає організацію управління як щось внутрішньо нейтральне.

Свою роль керівники підприємства бачать лише в тому, щоб випускати продукцію, не піклуючись ні про які сюрпризи для конкурентів і споживачів. Вони упевнені в конструкції і технічному рівні своєї продукції, організації збуту і

ефективності реклами. Такий підхід приносить успіх, якщо підприємство зуміє знайти свою ринкову нішу, яка убереже його від негайної конкуренції. Але якщо підприємство переростає нішу, йому неминуче доводиться вступати в конкурентну боротьбу з іншими виробниками і піклуватися про створення конкурентних переваг;

2. Компанії другого рівня конкурентоспроможності прагнуть до того, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами, – технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва ведучих підприємств галузі. Вони слідуєть тим же принципам і підходам в управлінні якістю продукції і працею, але деяким компаніям використання стереотипів не додає конкурентоспроможності, і в умовах загострення конкурентної боротьби вони від них починають відходити.

3. Компанії третього рівня конкурентоспроможності досягають успіху в конкурентній боротьбі, завдяки не стільки функції виробництва, скільки функції управління, якості, ефективності управління і організації виробництва в найширшому сенсі. Такі компанії на багато років випереджають своїх конкурентів;

4. Компанії четвертого рівня конкурентоспроможності кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління; це підприємства світового класу.

Компанії третього і четвертого рівнів конкурентоспроможності є «стратегічно важливими підприємствами», або «стратегічними підприємствами».

Конкурентоспроможності підприємства притаманні такі ознаки:

➤ релевантність

конкурентна позиція та конкурентні переваги даного економічного суб'єкта відносно інших суб'єктів можуть бути визначеними тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

➤ відносність

конкурентоспроможність проявляється виключно через порівняння характеристик даного економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів, що діють на тому ж ринку;

➤ динамічність

часовий характер критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності

ТЕМА 2. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА

1. Основні складові конкурентного середовища
2. Аналіз діяльності конкурентів
3. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції
4. Державна політика в сфері регулювання конкуренції

1. Основні складові конкурентного середовища

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

глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя.

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

Конкурентне середовище не можливо чітко відділити від поняття ринок, оскільки ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ.

До основних класифікаційних ознак, що відрізняти види конкурентного середовища, відносять:

- об'єкт купівлі;
- територіальна ознака;
- за моделями конкуренції на ринку

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера є найбільш розповсюдженим та потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

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

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

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

2. Аналіз діяльності конкурентів

Необхідною передумовою розробки дієвої конкурентної стратегії підприємства, визначення найбільш ефективних напрямків інвестування виступає проведення аналізу галузі.

Галузь – сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів) і конкурують за споживачів між собою.

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

Галузевий аналіз може включати :

- аналіз основних характеристик галузі (дозволяє отримати чітку картину галузі, в якій діє компанія; базується на використанні таких критеріїв, як: прибутковість галузі, розмір і структура ринку, життєвий цикл галузі, технологічні зміни в галузі; завдання аналізу - визначення меж галузі з точки клієнтів, конкурентів, постачальників, виробництва і обслуговування);
- аналіз конкурентного середовища всередині галузі (одна з найбільш широко використовуваних і відомих методик галузевого аналізу модель п'яти сил Портеру, яка дозволяє виявити ті чинники, які мають критично важливе значення для конкуренції);
- виявлення стратегічних груп і визначення ключових факторів успіху в цій галузі (поділ компаній в будь-якій галузі на стратегічні групи є доцільним, оскільки сприяє чіткішому визначенню тих компаній, з якими реально конкурує підприємство; визначення КФУ дозволяє керівникам зосередити зусилля на тому, що їх бізнес здатний робити краще, ніж конкуренти).

Загалом, порядок проведення аналізу галузі можна звести до семи послідовних етапів:

- 1) визначення профілю галузі та її загальна характеристика;
- 2) оцінка рушійних сил розвитку галузі;
- 3) діагностування основних сил конкуренції;
- 4) оцінка конкурентних позицій підприємств-суперників;
- 5) аналіз найближчих конкурентів;
- 6) визначення провідних (ключових) чинників успіху в галузі, їх оцінка;
- 7) оцінка перспектив розвитку галузі

Для чіткого аналізу і отримання високих результатів принципово важливим є вільний вибір об'єктивної бази аналізу.

Об'єктами аналізу конкурентів можуть виступати:

- майбутні цілі конкурентів (на всіх рівнях управління та в багатьох вимірах);
- поточна стратегія (як фірма веде конкурентну боротьбу зараз);
- припущення (що стосуються самої компанії та галузі);
- можливості (сильні та слабкі місця конкурента);
- характер реакції конкурента;
- стратегічна орієнтація організації та її економічна політика;
- рівень якості продукту;
- організація збуту та реалізації продукції;
- маркетингові можливості;
- виробничий потенціал, забезпеченість енергією та сировиною;
- фінансова ситуація;
- рівень наукових досліджень і розробок;
- географічна локалізація системи виробництва та збуту;
- рівень витрат на виробництво;
- якість підготовки керівників і персоналу;
- марка/імідж фірми

3. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції

Конкуренція й умови на ринку змінюються, тому що в русі знаходяться сили, що створюють умови для змін. Переважна більшість цих сил – рушійні, тому що вони в найбільшій мірі впливають на характер змін у структурі конкуренції на ринку.

Ключовими рушійними силами є наступні:

- зміни в ступені росту галузі в довгостроковому періоді
- зміни категорії покупців продукції і способів її використання
- виведення на ринок нової продукції
- технічні зміни
- інновації в області маркетингу
- вхід на ринок або відхід з ринку провідних фірм
- розповсюдження технічного ноу-хау
- глобалізація промисловості
- зміни у витратах і ефективності
- надання переваги споживачами товарам
- зміни державної політики і нормативно-правової бази
- соціальні зміни, зміни в образі життя
- зниження невизначеності і ризику в бізнесі

Однією з найважливіших характеристик активності конкурентного середовища підприємства є *інтенсивність конкуренції* – ступінь протидії конкурентів в боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів тощо.

Конкуренція в галузі вважається:

- a) інтенсивною
якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток в галузі;
- b) прийнятною
якщо більшість фірм одержують цілком помірний прибуток;
- c) слабкою
якщо велика частина компаній галузі може одержувати прибуток вище за середній, інвестуючи лише виробництво

4. Державна політика в сфері регулювання конкуренції

Крім перерахованих у моделі М. Портера п'яти факторів, істотний вплив на формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснює також і "шостий" чинник конкурентного середовища - державна політика в сфері регулювання конкуренції.

Проводячи конкурентну політику, держава переслідує мету створення конкурентних відносин на внутрішніх і міжнародних ринках, удосконалення правил конкуренції, її інституційного забезпечення. При оцінці державної політики, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи:

1. Антимонопольна політика, що визначає:
 - засоби, методи контролю і обмеження існуючих природних, державних монополій;

- умови кваліфікації домінуючого положення на ринку і відповідні санкції держави;
 - порядок контролю за злиттям і поглинанням підприємств, а також за ходом приватизації з метою попередження появи нових монопольних структур;
 - межі державного втручання у зовнішню торгівлю;
 - умови прямого контролю за цінами і заробітною платою (в екстрених випадках);
 - системи заохочення створення і функціонування конкуруючих виробництв і підприємств;
 - квотування і ліцензування певних видів діяльності;
 - заходи щодо стимулювання малого бізнесу шляхом надання податкових пільг, дотацій та пільгових кредитів;
 - спрощення умов організації бізнесу у даній галузі
2. Фінансова політика стимулювання конкуренції
полягає у регулюванні обсягів та умов надання кредитів, депозитні ставки, систему оподаткування, динаміку і розміри доходів суб'єктів ринку, норми рентабельності виробництва і реалізації продукції
 3. Регулювання експорту та імпорту продукції на основі ліцензування і квотування, зміни митної політики
 4. Участь держави у виробництві і реалізації продукції за рахунок підтримання певних часток державної власності в галузевих підприємствах, державних капітальних вкладень, державних замовлень тощо
 5. Державна стандартизація продукції, технологій, умов безпеки і екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища
 6. Регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю;
 7. Патентно-ліцензійна політика, яка законодавче закріплює виключні права на відкриття, винаходи, ноу-хау тощо;
 8. Соціальний захист споживачів за допомогою законодавче закріплених прав споживачів

Негативні моменти, що на сучасному етапі впливають на конкурентне середовище в Україні:

- надмірна частка монополізованих ринків в Україні (більше 30%);
- високий рівень концентрації української економіки (100 найбільших підприємств дають майже половину промислового виробництва, а тому числі 10 найбільших – близько 20%);
- нерівність умов конкуренції на багатьох ринках України;
- численність порушень законодавства про захист економічної конкуренції з боку суб'єктів господарювання та владних структур.

Тому завданнями уряду є реалізація спеціальних програм підтримки вільного підприємництва, подолання монополізму та захисту ринку від недобросовісної конкуренції.

Антимонопольне законодавство – комплекс законів і урядових актів, спрямованих на розвиток конкуренції, обмеження і заборону монополій, які

перешкоджають створенню монопольних структур і об'єднань, монополістичних дій. На сьогоднішній день антимонопольне законодавство мають 60 країн.

Одним з основних нормативно-правових актів законодавства про захист економічної конкуренції є Закон України «Про захист економічної конкуренції».

ТЕМА 3. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА

1. Сутність та співвідношення понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конкурентні переваги»
2. Властивості конкурентних переваг
3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг
4. Види та джерела формування конкурентних переваг

1. Сутність та співвідношення понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конкурентні переваги»

У сучасній економічній літературі, що присвячена проблемам виживання та стратегічного успіху фірм в умовах висококонкурентного середовища, велика увага приділяється *факторам успіху підприємства*:

- ключові фактори успіху
сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх. Більшість спеціалістів вважають, що ключові фактори успіху мають виражений галузевий характер та є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі;
- ринкові фактори успіху;
- ключові компетенції;
- конкурентні переваги;
- стратегічний успіх
коли успіх забезпечується протягом тривалого проміжку часу

Всі реалізовані певною фірмою ключові фактори успіху на дві групи:

1. стратегічні фактори успіху
включає реалізовані фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом;
2. ключові компетенції
являють собою сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків

Більш коректним є назвати першу групу чинників «ринковими» факторами успіху.

Прикладами ринкових факторів успіху, завдяки яким споживачі отримують для себе додаткову корисність, можуть бути:

- якість продукції;
- додаткові послуги;
- ціна

Ресурси фірми приймають форму ключових компетенцій, якщо відбір і комбінація ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів.

Ключові компетенції повинні стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників. Можливість відтворення конкурентами ключової компетенції веде до її знецінення.

Виділяють також наступні рівні компетенції:

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

До особливостей ключових компетенцій слід віднести:

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

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

Як правило, ключові компетенції не мають прямого впливу на успіх чи невдачу товарної марки, оскільки не орієнтуються безпосередньо на потреби споживачів і тому не можуть сприяти закріпленню позиції торгової марки.

Чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього/внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає конкуруючі підприємства.

Чинники конкурентної переваги можуть бути:

1. тактичними
це конкретний компонент зовнішнього/внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає або буде переважати у найближчий період (до року) конкуруючі підприємства;
2. стратегічними
конкретний компонент зовнішнього/внутрішнього середовища фірми, за яким вона може випередити конкурентів після виконання у перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими фірмами

2. Властивості конкурентних переваг

Аналіз літератури, присвяченої проблемам конкурентоспроможності підприємств, показує, що існує декілька підходів до визначення сутності конкурентних переваг.

Досить поширеним є визначення конкурентних переваг як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається шляхом надання споживачам більших благ: або за рахунок реалізації більш дешевої продукції, або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами. Даний підхід розглядає конкурентні переваги головним чином з позиції споживачів. Його недоліком є обмеженість факторів, які можуть бути визнаними в якості конкурентних переваг.

Окремі дослідники визначають конкурентну перевагу як порівняльну перевагу фірми по відношенню до інших фірм даної галузі.

Грант Р. лише конкретизує, що така перевага полягає у досягненні або наявності потенціалу досягнення більш високого рівня прибутковості. За даним підходом конкурентна перевага фірми ототожнюється з її конкурентоспроможністю.

Проте конкурентоспроможність є наслідком не однієї конкурентної переваги, а їх комплексу. Між цими поняттями є причинно-наслідковий зв'язок, який, однак, виключає можливість їх повного ототожнення.

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

Найбільш прийнятним є підхід до визначення конкурентних переваг, згідно якого вони є концентрованим проявом переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства.

Іншими словами, конкурентні переваги фірми полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій.

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

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їх властивості.

1. Порівняльний, відносний характер конкурентних переваг

Конкурентні переваги не є властивостями іманентними, невід'ємно притаманними конкретному об'єкту (підприємству, країні). Вони не витікають з його внутрішньої природи, а виявляються лише за умов порівняння цього об'єкта з іншими. Таким чином, можна стверджувати, що конкурентні переваги підприємств слід визначати шляхом порівняння найбільш суттєвих характеристик їх діяльності

2. Прив'язаність конкурентних переваг до конкретних умов і причин (географічних, часових).

Товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. З іншого боку, товар, що зазнає комерційної поразки, через деякий час може користатися успіхом внаслідок, наприклад, виходу з ринку головного конкурента, стрибка інфляції, влучної рекламної кампанії тощо. З цього

впливає, що конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі потрібно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов

3. Підкореність конкурентних переваг неоднозначному впливу множини різнорідних чинників.

Для досягнення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Іноді й їх недостатньо внаслідок дії зовнішніх, неконтрольованих чинників. Більше того, одні й ті ж фактори можуть як посилювати, так і послаблювати конкурентні переваги. Так, сучасна технологія сприяє створенню переваг щодо якості, проте може погіршувати параметри собівартості виробів через високі витрати на її придбання

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

3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на:

- внутрішні
це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів;
- зовнішні
- це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності

Базисом загальної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій. Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Внутрішні конкурентні переваги поділяються на:

- виробничі – продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;
- технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;
- кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;
- організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;

- управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;
- інноваційні – системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження "ноу-хау";
- спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;
- географічні – розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства відносять наступні:

- інформаційні – діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;
- конструктивні – технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;
- якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;
- поведінкові – ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);
- сервісні – рівень та якість послуг, що надаються підприємством;
- іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- цінові – рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;
- збутові - портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;
- комунікаційні – канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку

Важливим аналітичним інструментом діагностики власних конкурентних переваг і переваг конкурентів, а також визначення перспективних напрямків їх створення і подальшого розвитку, виступає концепція «ланцюгу цінностей» або «ланцюгу створення вартості» запропонована Майклом Портером в його книзі *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* .

«Ланцюг цінностей» відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів

4. Види та джерела формування конкурентних переваг

У літературі не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Значна частина дослідників, наслідуючи Майкла Портера, в якості базових виділяють *два види* конкурентних переваг:

- більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки;

- диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність.

Аналіз підходів до класифікації конкурентних переваг дає можливість зробити висновок, що найбільш прийнятною як з наукової, так і з практичної точки зору є класифікація конкурентних переваг фірми за наступними критеріями:

- 1) відношенням до системи (підприємства);
- 2) сферою прояву;
- 3) джерелами створення та можливістю імітації;
- 4) тривалістю дії;
- 5) місцем формування;
- 6) видом ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги

Для конкретного підприємства суттєве практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання на переваги:

- «низького рівня»
можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку;
- «високого рівня»
є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);
- «найвищого рівня»
відноситься постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає

Крім характеру джерела конкурентної переваги на її стійкість впливає також кількість таких джерел. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги фірми над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів. Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства, від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення.

ТЕМА 4. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

1. Система конкурентних стратегій підприємства
2. Загальні стратегії надбання конкурентної переваги
3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства
4. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія

1. Система конкурентних стратегій підприємства

Виявивши і оцінивши основних конкурентів, компанія повинна розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких вона зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши товари вищої споживчої цінності.

На підприємстві необхідним є формування «стратегічного набору» – системи стратегій різного типу на певний відрізок часу, що відбиває специфіку функціонування та розвитку суб'єкта, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і виступає як:

- своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах;
- розробка конкурентноздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних в даний момент

Можливо виділити такі групи стратегій:

- загальні для всієї організації в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- продуктово-товарні для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій

Управління конкурентною поведінкою бізнес-організації базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період (5-10 років).

Конкурентна стратегія фірми дозволяє дати відповідь на питання, як фірма конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого вона витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?

Найбільш поширені класифікації конкурентних стратегій є наступні:

1. Конкурентна перевага фірми на ринку (М.Портер)
2. Джерело конкурентної переваги фірми (І. Ансофф)
3. Конкурентні позиції та маркетингові спрямування (Ф.Котлер)
4. Стратегічний профіль фірми (Д. Хулей, Д. Лінч та Д. Джоббер)
5. Принцип ціннісних дисциплін (М.Тресі, Ф.Вірсем)
6. Конкурентні позиції і можливостей щодо поліпшення цих позицій (А. Д. Літл)
7. Конкурентні наміри фірми щодо її товарно-ринкових позицій (Р. Майлз, Ч. Сноу)
8. Метод конкуренції фірми на цільовому ринку (О. Уолкер, Х. Бойд, Ж. Лярош)
9. «Біологічний» підхід

10. Характер (агресивність) ринкових дій фірми (Е.Райс)
11. Концепція Дж. Траута
12. Розмір підприємства
13. Концепція П. Друкера

2. Загальні стратегії надбання конкурентної переваги

Запропоновані М. Портером у книзі «Стратегія конкуренції» (1980 р.) загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. Загальноконкурентні стратегії існують у таких видах:

- лідирування у зниженні витрат (цін)
полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції;
- диференціація
полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів;
- фокусування
спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок

Ці стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти.

Останніми роками ретельно вивчалися наслідки застосування загальних конкурентних стратегій, запропонованих М. Портером в окремих галузях економіки різних країн в усьому світі. Практика довела справедливність висунутих теоретичних положень, дозволила отримати реальні конкурентні переваги організаціям, які творчо використовували методи формування та використання конкурентних переваг, завдяки зазначеним у моделі М. Портера стратегіям.

3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства

До стратегії конкурентної поведінки підприємства відносять наступальні чи оборонні (коопераційні) дії підприємств, спрямовані на досягнення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень.

Для того, щоб вижити в сучасних умовах на ринку фірми, підприємства мають вірно використовувати наступальні та захисні дії у своїх взаємовідносинах із конкурентами. Інакше кажучи, стратегія конкурентної поведінки будь-якої фірми – це її воєнна компанія із використанням не тільки військового лексикону, а й правил військової боротьби.

Ел. Райс та Джек Траут виділяють такі стратегії:

- оборонна війна;
- наступальна війна;
- флангова війна;
- партизанська війна

Ф. Котлер розрізняє наступні види наступальних та захисних стратегій:

- фронтальний наступ;
- фланговий наступ;
- контрнаступ;
- оточення;
- позиційна оборона;
- флангова оборона;
- партизанська війна

Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок наступальних стратегічних дій підприємства. Наскільки багато часу знадобиться успішній наступальній стратегії для створення переваги, залежить від конкуренції у галузі.

Виділяють шість основних типів наступальної стратегії:

- 1) дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх;
- 2) дії, спрямовані на використання слабостей конкурента;
- 3) одночасний наступ на декількох фронтах;
- 4) захоплення незайнятих просторів;
- 5) партизанська війна;
- 6) упереджуючі удари

Наступальні стратегії – це стратегії для компаній, які займають друге або третє місце після лідера. Вдала наступальна компанія може вивести фірму на позицію лідера.

Мета оборонної стратегії полягає у зниженні ризику бути атакованим, можливості перенести атаку з найменшими втратами, а якщо це й відбудеться, то у здійсненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами.

Достатньо розповсюдженим є такий варіант конкурентної поведінки підприємств, як кооперація. Поширеною формою кооперації конкурентів виступають стратегічні альянси – довгострокові угоди між фірмами, які виходять за межі звичайних ділових відносин, але не призводять до злиття компаній.

Основними цілями вступу підприємств до альянсів виступають:

- досягнення економії на масштабах виробництва та/або маркетингу;
- скорочення часу і витрат на впровадження продукції;
- доступ до місцевих ринків і необхідних технологій;
- розподіл ризику тощо

4. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

- товарно–ринкова стратегія
номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

- ресурсно–ринкова стратегія
обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;
- технологічна стратегія
характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;
- інтеграційна стратегія
вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;
- інвестиційно–фінансова стратегія
залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;
- соціальна стратегія
чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;
- управлінська стратегія
тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо

ТЕМА 5. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНКИ

1. Фактори, чинники та критерії конкурентоспроможності товару
2. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
3. Якість товару як основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності
4. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару

1. Фактори, чинники та критерії конкурентоспроможності товару

Конкурентоспроможність товару є головною умовою конкурентоспроможності фірми на ринку і важливою основою прибутковості її діяльності.

Найчастіше під конкурентоспроможністю товару мають на увазі:

- властивість (сукупність властивостей) товару та його сервісу, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, порівняно з аналогічними товарами, представленими на цьому ринку;
- характеристики товару, що відображає його відмінність від товару-конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення;
- спроможність товару відповідати вимогам даного ринку у період, що аналізується;
- здатність витримувати конкуренцію на ринку (наявність вагомих переваг над виробами інших товаровиробників).

Конкурентоспроможність продукції (послуги) залежить від ряду чинників, що впливають на пріоритетність вибору і визначають обсяг їх реалізації на певному ринку:

- техніко-економічних чинників
залежать від продуктивності і інтенсивності праці, витрат виробництва, наукоємності продукції – якість, продажна ціна і витрати на експлуатацію (використання) або споживання продукції (послуги);
- комерційних чинників
визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку:
 - кон'юнктура ринку (гострота конкуренції, співвідношення між попитом і пропозицією даного товару, національні та регіональні особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на дану продукцію або послугу);
 - сервіс, що надається (наявність дилерсько-дистреб'юторських пунктів виробника і станцій обслуговування в регіоні покупця, якість технічного обслуговування, ремонту і інших послуг, що надаються);
 - реклама (наявність і дієвість реклами і інших засобів дії на споживача з метою формування попиту);
 - імідж фірми (популярність торгової марки, репутація фірми, компанії, країни);
- нормативно-правових чинників
відображають вимоги технічної, екологічної і морально-етичної безпеки використання товару на даному ринку, патентно-правові вимоги (патентна чистота і патентний захист); у разі невідповідності товару діючим нормам і вимогам стандартів і законодавства він не може бути проданий на даному ринку.

За великої кількості факторів конкурентоспроможності товару на ринку, пріоритетну роль відіграють наступні:

- корисність для потенційного покупця (споживча вартість або здатність задовольнити вимоги, що пред'являються до даного типу і виду товару з боку споживача);
- ціна товару (при рівній корисності покупець віддасть перевагу дешевшому товару, але може придбати і дорожчий товар, якщо він виявиться для нього кориснішим; виняток - престижні або статусні товари, придбання яких необхідне для підтримки певного соціального статусу покупця);
- інноваційність продукції (введення важливої для покупця новизни у товар, що робить його оригінальним (ексклюзивним))

Критерій конкурентоспроможності товару – це якісна та (або) кількісна характеристика продукції, що виступає основою для оцінки її конкурентоспроможності.

2. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції

Успішність функціонування будь-якої фірми залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, що пропонується нею споживачам.

Оцінка конкурентоспроможності продукції – визначення її рівня, що дає відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в даний період, порівняно з продукцією конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності продукції необхідна для обґрунтування прийнятих рішень при:

- комплексному вивченні ринку;
- оцінці перспектив продажу конкретних вітчизняних товарів для внутрішнього і зовнішнього ринків;
- оцінці перспектив закупівлі конкретних імпортованих і вітчизняних зразків товарів;
- встановленні і коригуванні цін нових товарів вітчизняного виробництва, експортних і імпортованих товарів;
- коригуванні цін при надходженні нової партії відомого товару;
- контролі якості експортних товарів; зняті товарів з експорту або їх модернізації;
- припиненні закупівлі імпортованих товарів;
- підготовці інформації для реклами нових товарів вітчизняного виробництва, імпортованих товарів, товарів для експорту;
- оптимізації торгового асортименту;
- формуванні товаровиробниками політики в області якості і конкурентоспроможності;
- позиціонуванні продукції;
- прийнятті управлінських рішень щодо доцільності витрат на розробку, проектування і серій

Для визначення конкурентоспроможності товару керуються певними принципами її оцінки – базовими вихідними положеннями, дотримання яких дозволяє підвищити точність оцінки, врахувати інтереси ринкових суб'єктів, уніфікувати порядок дій, що складають зміст процедури оцінки.

Принципи оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг є наступні:

- принцип протилежності цілей і засобів;
- принцип врахування особливостей різних сегментів ринку;
- принцип квазістабільності ринкової кон'юнктури;
- принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку;
- принцип оцінки з позиції певного суб'єкта ринку: виробника, продавця, споживача;
- орієнтація на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній);
- орієнтація на конкретний сегмент ринку;
- принцип відповідності вимогам технічного законодавства, нормативних і юридичних документів;
- формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності з врахуванням рекомендованих вимог до товару та перевищенням обов'язкових вимог;
- принцип виключення подвійного рахунку

3. Якість товару як основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності

Узагальнено конкурентоспроможність товару може бути представлена наступним рівнянням:

Конкурентоспроможність товару = Якість + Ціна + Обслуговування

Якість продукції – це сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби.

Встановлені потреби зафіксовані у правових нормах, стандартах, замовленнях, угодах, технічних умовах поставок та інших документах. Передбачувані потреби – це ті очікування, які споживач зазвичай не формулює конкретно, але відносить до стійких побажань; до них можна віднести, наприклад, відповідність продукту моді, звичкам споживачів, національним або культурним особливостям споживання тощо.

На міжнародному ринку в поняття якості включається все, що сприймається споживачами і, зокрема:

- фізичні властивості,
- функціональні характеристики,
- конструктивні й ергономічні параметри,
- безпека користування товаром,
- упаковка,
- дозування

У поняття якості входить також і безпека користування товаром, що включає у широкому сенсі й показники екології. Безпроблемна утилізація – теж сучасна вимога до якості.

Рівень якості являє собою відносну характеристику якості продукції, що базується на порівнянні значень показників якості оцінюваної продукції з базовими значеннями відповідних показників. Іншими словами рівень якості продукції – це кількісна характеристика міри придатності того або іншого виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї у порівнянні з відповідними базовими показниками за фіксованих умов споживання.

Оцінка якості продукції передбачає визначення:

- абсолютного рівня якості
знаходять шляхом обчислення вибраних для його вимірювання показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів. Визначення цього рівня є недостатнім, оскільки самі по собі абсолютні значення вимірників якості не відображають ступінь його відповідності сучасним вимогам;
- відносний рівень якості
визначають, порівнюючи показники продукції з абсолютними показниками якості кращих аналогічних вітчизняних та зарубіжних зразків виробів;
- перспективний рівень якості продукції
враховує пріоритетні напрямки і темпи розвитку науки і техніки, оскільки під впливом науково-технічного прогресу і вимог споживачів рівень якості повинен мати тенденцію до підвищення;
- оптимальний рівень якості
визначають при нових видах продукції, тобто це такий рівень, за якого загальна величина суспільних витрат на виробництво і використання продукції у певних умовах її споживання була б мінімальною

Система якості – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю.

Проблема якості й конкурентоздатності продукції носить у сучасному світі універсальний характер. Масове виробництво продукції високої якості – один з вагомих критеріїв розвитку будь-якого суспільства.

Однак відомо, що суттєва частка підприємств України випускають та реалізують продукцію з порушенням стандартів та інших нормативних документів. І відшкодування за рахунок винуватців заподіяної таким чином шкоди є процесом вкрай складним та довгим.

Основною метою управління конкурентоспроможністю товару виступає оптимізація співвідношення його ціни та якості

Отже, для того, щоб товар був конкурентоспроможним, необхідно оптимізувати всі ланки виробничого циклу товару так, щоб ціна продукції відповідала її якості, а також рівню сервісу, та щоб товар був доступним для споживача.

4. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару

Під управлінням конкурентоспроможністю продукції слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня і підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність.

При цьому конкурентоспроможність продукції створюється в рамках функціонування певних процесів:

- дослідження,
- розробки,
- виготовлення
- споживання.

Управління конкурентоспроможністю продукції на різних стадіях здійснюється опосередковано через управління процесами її створення і просування.

Дія закону конкуренції об'єктивно змушує кожного виробника підвищувати якість товару та знижувати затрати на його створення та використання. Але резерви підвищення якості і економії ресурсів можна збільшити за рахунок побудови системи менеджменту і використання при її розробці наукових підходів, а саме – комплексного, функціонального, відтворювального, маркетингового, інтеграційного та інших.

Сутність *комплексного підходу* полягає в одночасному врахуванні різних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції: технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних, демографічних тощо

Сутність *функціонального підходу* полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після виявлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той з них, що вимагає мінімуму сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту

Відтворювально-еволюційний підхід акцентує увагу на постійному відтворенні виробництва товарів для задоволення потреб конкретного ринку з найменшими сукупними витратами на одиницю корисного ефекту у порівнянні з найкращим аналогічним товаром на цьому ринку.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію на споживача при вирішенні будь-яких завдань щодо підвищення конкурентоспроможності товару.

Інтеграційний підхід зорієнтований на використання і підсилення взаємозв'язків між: окремими підсистемами і елементами системи управління конкурентоспроможністю продукції; стадіями життєвого циклу об'єкта управління; рівнями управління по вертикалі; суб'єктами управління по горизонталі.

Системний підхід – методологія дослідження об'єктів як систем. Він включає аналіз двох складових:

- 1) зовнішнього оточення, що включає вхід і вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок;
- 2) внутрішньої структури – сукупності взаємозалежних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта керування на об'єкт, переробку входу у вихід і досягнення цілей системи

ТЕМА 6. СИСТЕМА ТА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства
2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства
3. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

1. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства

Чинник (або – фактор; від лат. factor – той, що обумовлює) – це рушійна сила або причина будь-якого процесу чи явища, що визначає його характер або окремі риси. Звідси випливає, що чинниками конкурентоспроможності є ті чи інші причини (суттєві обставини), що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або ж повністю визначають його.

Найбільш поширеним є виокремлення чинників конкурентоспроможності, що ґрунтується на класифікаційних ознаках за:

1. місцем виникнення
 - внутрішні;
 - зовнішні
2. сферою походження
 - науково-технічні;
 - організаційно-економічні;
 - соціальні;
 - екологічні;
 - політичні
3. характером чинника
 - загальні;
 - специфічні;
 - індивідуальні

4. тривалістю дії
 - постійні;
 - тимчасові
5. ступеню взаємообумовленості
 - незалежні;
 - похідні
6. ступеню корисності
 - стимулюючі;
 - дестимулюючі
7. роллю у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства
 - основні;
 - другорядні

2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є:

1) комплексність

результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;

2) системність

основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергічного ефекту;

3) об'єктивність

результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;

4) динамічність

основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

5) безперервність

процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;

б) оптимальність

у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче

необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому

Загальний порядок дослідження, оцінки та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі принципові етапи:

1. вияв чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінка їх значимості;
2. групування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв'язків;
3. оцінка впливу обраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;
4. прогнозування змін включених у модель чинників внаслідок можливих змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища;
5. прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;
6. з'ясування шляхів та методів підвищення конкурентоспроможності;
7. розробка комплексу заходів по підвищенню конкурентоспроможності;
8. оцінка прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;
9. вибір критерію ефективності заходів по підвищенню конкурентоспроможності підприємства;
10. визначення ефективності розроблених заходів та вибір оптимального комплексу регулюючих впливів;
11. прийняття відповідних управлінських рішень

Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність збуту та просування товарів;
- ефективність виробництва;
- імідж підприємства тощо

Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

3. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути *спрямованим* на:

- 1) нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
- 2) використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
- 3) забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету:

- 1) власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;
- 2) вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);
- 3) лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;
- 4) менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;
- 5) державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема – ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного.

З позиції *процесного підходу* управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

При цьому:

- функція «цілевстановлення» обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під

якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;

- функція «планування» передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;
- функція «організація» забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів;
- функція «мотивація» забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;
- функція «контроль» забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства

ТЕМА 7. РОЗРОБКА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства
2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності
3. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни

1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу.

Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Далі проводиться робота по роз'ясненню цілей і кінцевих результатів, спрямована на подолання опору змінам.

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

підвищення конкурентоспроможності. При цьому менеджмент підприємства повинен:

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

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Діяльність як об'єкт управління розглядається у вигляді програми тоді, коли:

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

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

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

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених в програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми.

Успішне виконання програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності оцінюється за сукупністю встановлених на етапі розробки критеріїв: строки завершення програми, вартість та бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників.

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

- сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;

- наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;
- організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
- дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;
- комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, і в першу чергу, – учасників програми

Основними сферами підвищення конкурентоспроможності виступають:

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

2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності

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

На практиці кількість етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності дещо зростає; їх зміст та послідовність, як правило, такі:

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

3. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни

Підвищення конкурентоспроможності кожного окремого підприємства є результатом не тільки локальних дій на мікроекономічному рівні (тобто – на рівні власне цього підприємства), але, значною мірою, і наслідком активізації діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності на галузевому, регіональному, державному рівнях.

Загально визнано, що основою конкурентоспроможності країни є конкурентоспроможні національні підприємства. Саме компанії є основою для створення національного багатства. І, за великим рахунком, думати про конкурентоспроможність компанії, за інших рівних умов, повинні її власники і менеджери. Проте окремі компанії формують ланцюжки зв'язків, які тягнуться від

постачальників і суміжників до транспортників, сфери послуг, споживачів, мас-медіа й навіть громадянського суспільства.

Успіх компаній у конкурентоспроможності багато в чому визначається різноманітними векторами в корпоративному й соціальному середовищі. Саме тому конкурують і нації (країни) в умінні ефективно таке середовище створювати. Країни конкурують і тому, що глобальні ринки сьогодні відкриті й мобільні, а нові технології та глобалізація роблять їх не лише відкритими, прозорими, а й мінливими.

Загалом, до шляхів підвищення конкурентоспроможності країни відносять:

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

Закордонні компанії та країни вже десятки років активно реалізують різноманітні програми, спрямовані на покращення ринкового положення конкретних підприємств і країн, розв'язання їх внутрішніх проблем та формування стійких конкурентних позицій.

ТЕМА 8. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ЯК ФУНДАМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1. Якість – всесвітнє поле конкуренції на порозі XXI століття
2. Ідеологія менеджменту якості
3. Інструментарій управління якістю
4. Система управління якістю
5. Забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю

1. Якість – всесвітнє поле конкуренції на порозі XXI століття

Шлях до успіху в кожній компанії безумовно свій, але так чи інакше він проходить через якість.

Досвід провідних компаній світу та успішних вітчизняних підприємств свідчить про те, що не існує найкращих концепцій управління та методів їх застосування на практиці, але кожний із сучасних підходів до управління організацією орієнтовано на розробку та впровадження стратегії якості як однієї з комплексних стратегій організації, що поєднує в собі всі аспекти її діяльності.

Саме до складу таких підходів і належить концепція TQM, моделі якої застосовуються різними компаніями. TQM – не стандарт, а сукупність поглядів на менеджмент компанії, які знаходяться в постійному розвитку та орієнтуються на пошук підходів до забезпечення якості діяльності організації в цілому.

Ідеї всеосяжного менеджменту якості закладено в основу міжнародних стандартів ISO 9000:2000, щоб допомогти організаціям усіх видів і розмірів упровадити й забезпечити функціонування ефективних систем менеджменту якості.

Даний факт підтверджує саме життєздатність цієї концепції, її актуальність і перспективність за сучасних умов функціонування. Досвід успішного впровадження ідей TQM у практику діяльності світових лідерів у різних галузях промисловості – іще одне свідчення того, що концепція та принципи TQM розвиваються як реакція на нові реалії ринкової економіки на просторі глобальної конкуренції.

Вітчизняні виробники, також активно працюють над застосуванням ідей менеджменту якості у своїй діяльності, але на цьому шляху існує низка суттєвих проблем:

1. Окрім чітко сформульованих вимог у стандартах ISO 9000:2000, керівництво компаній не має більше ніяких розробок спрямованих на реалізацію принципів TQM.
2. Неадекватність закладених в основу філософії TQM культурних традицій реаліям сучасного національного бізнесу.
3. Невиконання правила Джурана, коли відповідальність за якість на 85 % покладена на керівництво і лише на 15% – на виконавців.
4. В процесі розвитку підходів до управління якістю вітчизняні виробники не пройшли ряд етапів. Це є особливо важливим з точки зору застосування у повсякденній діяльності статистичних методів управління якістю як на оперативному, так і на стратегічному рівнях управління компаніями.

Отже, поступове вирішення даних проблем допоможе підприємствам піднятися на новий якісний рівень функціонування. Задачі, які повинні вирішувати вітчизняні виробники можливо окреслити наступним чином:

- своєчасно випускати якісну продукцію, що користується попитом;
- підтримувати стабільний рівень якості виготовлення продукції і постійно його покращувати;
- реалізувати ідею зниження і виключення зайвих витрат при постійному підвищенні якості;
- суттєво підвищити продуктивність процесів виробництва.

2. Ідеологія менеджменту якості

Згідно із сучасними ідеями в сфері забезпечення якості кінцевої продукції, менеджмент якості виступає фактично наскрізним аспектом управління підприємством поряд із витратами, часом тощо. Виходячи з цього, сам термін «якість» зазнав змін, які знайшли своє відображення у текстах міжнародних стандартів. Більшість визначень, що надавалися науковцями (як філософами, так і економістами), існують як альтернативна спроба уточнити дане поняття та розкрити його зміст, виходячи із загальних тенденцій розвитку науки управління на певному історичному етапі. У деяких теоретичних джерелах «якість» визначають як «придатність для використання» чи «відповідність меті», чи «задоволення потреб споживача», чи «відповідність вимогам». Усе це відбиває тільки окремі аспекти якості.

Якість є однією зі складних категорій, з якими людина стикається в процесі своєї діяльності. Багатозначність трактувань даного поняття визначається тим, що під терміном «якість» розуміється велика кількість специфічних властивостей предметів і явищ. Сучасне трактування якості, надане в стандарті ISO 9000-2000 вказує на те, що, по-перше, не можна акцентуватись виключно на характеристиках

продукції при визначенні якості, по-друге, об'єктом уваги компанії виступає не тільки продукція, а й процеси, в межах яких вона створюється, а також система управління, що має певні цільові орієнтири щодо виробництва продукції та задоволення споживача.

Процес управління якістю на підприємстві, виходячи із основних положень сучасної концепції менеджменту якості, розглядається як самостійна, складна функція управління бізнес-процесами, цілями реалізації котрої є:

- підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства за рахунок підвищення якості продукції та всіх основних, допоміжних та управлінських процесів;
- зниження всіх видів витрат і укріплення економічної стабільності підприємства;
- дотримання вимог охорони навколишнього середовища;
- забезпечення цілеспрямованого та системного впливу на параметри якості в напрямі їх постійного поліпшення

3. Інструментарій управління якістю

Управління якістю – аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі та відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в рамках системи якості.

1. Загальні аспекти:

- планування на рівні вищого керівництва;
- систематизація і документальне оформлення діяльності у вигляді методик, протоколів, інструкцій та інші;
- залучення всіх виробничих ресурсів і всього персоналу;
- широке використання стандартизації, у тому числі і міжнародних стандартів, в управлінні якістю;
- регулярні перевірки, вивчення зворотного зв'язку і коректування дій;
- безперервне навчання персоналу прийомів і методів управління якістю

2. Технічні аспекти:

- використання у виробництві останніх світових стандартів або стандартів, що перевищують рівень світових;
- контроль продукції на кожному етапі в процесі виробництва з використанням необхідних засобів контролю;
- діагностика обладнання;
- забезпечення керованості всіма процесами і простежування кожної одиниці продукції;
- регулярний перегляд технологій

3. Економічні аспекти:

- управління економікою якості;
- планування капіталовкладень в якість (витрати на функціонування системи якості, навчання персоналу, вивчення ринку, контроль, діагностику, переоснащення виробництва, залучення незалежних експертів, особисті премії персоналу та інше)

4. *Управлінські аспекти:*

- визначення політики у сфері якості та конкретний розподіл обов'язків і повноважень кожного співробітника;
- розробка формалізованої методології управління якістю з використанням різних методів і прийомів управління якістю та контроль виконання методик;
- планування необхідного кошторису капіталовкладень в якість у річному бюджетному плані;
- орієнтація виробництва на використання останніх науково-технічних розробок і вимог;
- контроль за виконанням норм екології і безпеки праці

Класифікація методів менеджменту якості є наступною:

1. Класичні методи

які було розроблено впродовж усього періоду становлення менеджменту якості та які зберегли свою актуальність на сьогоднішній день; їх розробниками вважають американських учених Е. Демінга, К. Ісикаву, Т. Тагуті, дослідження яких було спрямовано на розробку й розвиток методів планування якості та статистичного аналізу;

2. «Нові» методи

становлення й розвиток яких відбувалися наприкінці ХХ ст. і тривають зараз; їх було сформульовано на базі розглянутих традиційних методів, але відрізняє їх те, що всі вони відрізняються соціальною спрямованістю в широкому розумінні та повинні застосовуватись у комплексі з наявними управлінськими, технічними, організаційними методами, на відміну від застосування послідовного набору спеціальних класичних методів.

Слід зазначити що такий підхід до класифікації є досить умовним, оскільки значна кількість методів має багато спільного у структурі й методиці застосування, завдяки чому вони можуть розглядатися не відокремлено один від одного, а як частини єдиної методології тотального управління якістю (TQM).

Сучасні методи менеджменту якості відрізняються соціальною спрямованістю у широкому розумінні. Вони були сформульовані на базі розглянутих традиційних методів, але відрізняє їх, в першу чергу те, що усі вони повинні застосовуватись у комплексі з існуючими управлінськими, технічними, організаційними методами, на відміну від застосування послідовного набору спеціальних класичних методів.

До складу сучасних методів менеджменту якості належать:

1. Концепція постійного покращання Кайзен (KAIZEN) – системний підхід до покращання якості, орієнтований на здійснення постійних невеликих кроків по підвищенню якості, які впроваджуються кожним працівником компанії
2. Метод структурування функції якості QFD – (Quality Function Deployment) – систематизований шлях вивчення потреб та побажань споживачів через розгортання функцій і операцій в діяльності компанії по забезпеченню якості на кожному етапі життєвого циклу

створюваного продукту, який би гарантував отримання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживачів

3. Концепція Будинку якості (Quality House) – методика забезпечення цінності продукту, що очікує споживач, при мінімальній його вартості
4. Методологія «шість сигм» (6- σ) – стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи по знаходженню і виключенню причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача

4. Система управління якістю

Під системою якості розуміється сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю.

Даний термін використовувався у стандарті ISO 9000 версії 1994 року. Фактично мова йшла про «систему забезпечення якості», а для простоти використання широко застосовувався термін «система якості».

Система управління якістю (СУЯ) – це організаційна основа управління підприємством, яка в широкому розумінні може розглядатися як система менеджменту організації стосовно якості.

Під створенням систем управління якістю розуміється її розроблення та впровадження у діяльність підприємства. Як правило, рішення про створення системи якості приймає керівництво підприємства під впливом вимог конкретних замовників або ситуації на ринках збуту.

Таким чином, СУЯ може бути ініційовано як за бажанням керівництва вдосконалити діяльність підприємства, зменшити невиробничі витрати, так і на вимогу споживачів. Тому розробка системи якості в основному полягає в тому, щоб спочатку з урахуванням рекомендацій стандартів ISO 9001:2000 визначити склад необхідних функцій системи якості, а потім визначити структури, що виконують або будуть виконувати ці функції. Після цього розробляються нові та переробляються або використовуються наявні нормативні документи для виконання всіх функцій. При цьому слід чітко усвідомити, що стандарт дає уточнення, що потрібно робити вищому керівництву, а не як треба це робити.

Для впровадження СУЯ необхідно:

1. розробити документацію системи, яка повинна відповідати вимогам стандарту ISO 9001;
2. привести практичну діяльність підприємства у відповідність з документацією

Організація, що впроваджує систем управління якістю, повинна спершу опрацювати механізм застосування і реалізації процесного підходу у своїй діяльності. Для цього необхідно застосування методів організаційного інжинірингу та реалізації інструментів моделювання бізнес-процесів. Діяльність по створенню процесно-орієнтованої організації здійснюється за такими етапами:

- ідентифікація ключових процесів підприємства;
- встановлення послідовності і взаємодії між цими процесами;
- встановлення критеріїв і методів контролю параметрів процесів;

- забезпечення наявності інформації, необхідної для реалізації та моніторингу процесів;
- вимірювання та аналізування інформації про процеси і застосування дій, що необхідні для досягнення встановлених результатів і безперервного поліпшення.

5. Забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю

Для ефективного функціонування системи управління якістю необхідно забезпечити наявність ряду складових.

До їх складу належать:

- стандартизація вимог до якості продукції, процесів, систем управління;
- сертифікація та оцінка відповідності продуктів, процесів, систем управління;
- аудит якості

Стандартизація – це процес формування стандартів або ж інструмент управління якістю на державному рівні. Стандартизація здійснюється з метою гарантування безпечності продукції, робіт і послуг для навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна; якості продукції, робіт і послуг відповідно до рівня розвитку науки, техніки й технології; економії всіх видів ресурсів.

Сертифікація, згідно з Законом України «Про підтвердження відповідності», – це процедура, за допомогою якої визнаний в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність продукції, систем управління якістю, систем управління доквіллям, персоналу встановленим законодавством вимогам.

Сертифікація проводиться з метою:

- 1) створення умов для діяльності підприємств, установ і підприємців на єдиному товарному ринку України, а також для участі в міжнародній співпраці й міжнародній торгівлі;
- 2) сприяння споживачам у компетентному виборі продукції;
- 3) захисту споживача від недопропорядного виробника (продавця, виконавця);
- 4) контролю безпеки продукції для навколишнього середовища, життя, здоров'я та власності громадян;
- 5) підтвердження показників якості продукції, заявлених виробником

Отже, сертифікацію спрямовано на підтвердження того факту, що дана компанія може задовольнити установлені до неї вимоги. Результатом сертифікації є свідоцтво про відповідність – сертифікат установленої форми.

Процеси стандартизації та сертифікації регулюються низкою законодавчих актів, що торкаються даної сфери діяльності підприємства.

Аудит якості продукції – кількісне оцінювання відповідності встановленим показникам якості продукції. Аудит продукції може проводитися сам по собі та спрямовуватися на один або кілька видів продукції.

Аудит якості процесу – аналіз елементів процесу, оцінювання його повноти, правильності вибору умов проведення й можливої ефективності. Під час проведення аудиту всього процесу певний час приділяється аудиту продукції. Такий аудит націлено на результати, що отримуються на виході процесу.

Аудит системи якості – документована діяльність, що здійснюється для отримання перевіреням та оцінюванням об'єктивних доказів того, що елементи системи якості, котрі застосовуються, відповідають їй, що вона розвивається, документується та ефективно використовується відповідно до конкретних вимог. Аудит системи спрямовано на всю систему забезпечення якості як результату діяльності керівництва, і таким чином включає в себе аудит процесу.

Внутрішній аудит є найвищою формою контролю керівництвом системи менеджменту якості підприємства. Результати внутрішніх перевірень є основою вхідних даних для аналізу з боку керівництва та дозволяють організації декларувати свою відповідність ISO 9000. Тому важливим є питання, як правильно запланувати, організувати й провести перевірення, а потім проаналізувати їх результати.

Результати аналізу використовуються службою якості й іншими підрозділами у розробленні поточних і перспективних планів, програм із підвищення якості продукції та послуг. Усі ці моменти є обов'язковими для функціонування та розвитку системи моніторингу якості.

СЛОВНИК ПОНЯТЬ І ТЕРМІНІВ

Вартість – основа кількісних співвідношень при еквівалентному обміні. Різні економічні школи природу вартості пояснюють по-різному: витратами робочого часу, балансом попиту та пропозиції, витратами виробництва, граничною корисністю. На сьогодні найбільш повною є трудова теорія вартості, згідно з якою в основі вартості лежить суспільно необхідний робочий час (витрати праці) на виробництво продукту. При цьому праця мається на увазі не конкретна (шевця, інженера), а абстрактна – спрощена і усереднена для поточних типових умов виробництва

Досконала конкуренція – стан ринку, на якому є велика кількість покупців і продавців (виробників), кожен з яких займає відносно малу частку на ринку і не може диктувати умови продажу і купівлі товарів. Передбачається наявність необхідної і доступної інформації про ціни, їх динаміку, продавців і покупців не тільки в даному місці, але і в інших регіонах і містах. Ринок досконалиї конкуренції передбачає відсутність влади виробника над ринком і встановлення ціни не виробником, а через функцію попиту та пропозиції

Дуополія – це ринкова структура, при якій два продавці, захищені від появи додаткових продавців, є єдиними виробниками стандартизованої продукції, що не має близьких замінників

Закон попиту – за інших рівних умов, підвищення ціни викликає зниження величини попиту; пониження ціни – підвищення величини попиту, тобто відображає зворотну залежність між ціною і кількістю продукту

Закон пропозиції – економічний закон, згідно з яким величина пропозиції продукту на ринку збільшується зі зростанням його ціни за інших рівних умов (витрати виробництва, інфляційні очікування, якість продукту)

Конкуренція – поведінкова категорія, коли індивідуальні продавці і покупці суперничають на ринку за більш вигідні продаж і покупки відповідно; суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі і продажу товарів

Монополія – виключне право на виробництво, купівлю, продаж, що належить одній особі, певній групі осіб або державі. Виникає на основі високої концентрації і централізації капіталу і виробництва. Мета – витяг надвисокого профіту. Забезпечується за допомогою встановлення монополюючих високих або монополюючих низьких цін. Пригнічує конкурентний потенціал ринкової економіки, веде до зростання цін і диспропорцій

Недобросовісна конкуренція – ситуація на ринку, учасники якого порушують усталені або законодавчо оформлені правила і норми конкуренції, вступають у змову проти інших конкурентів, прагнуть їх зганьбити, дискредитувати, використовують неправдиву рекламу своєї продукції, продають товари за демпінговими цінами

Недосконала конкуренція – стан ринку, на якому багато покупців і мало продавців і навпаки, дії щодо придушення конкуренції з боку інших фірм

Нецінова конкуренція – конкуренція, при якій основну роль відіграють якість продукції, новизна, надійність, технічне обслуговування, реклама, оформлення

Олігополія – тип ринку, коли в кожній галузі господарства панує не одна, а кілька фірм. Іншими словами, в олігополістичній галузі виробників більше, ніж в умовах монополіста, але значно менше, ніж в умовах досконалої конкуренції. Як правило, налічується від 3 і більше учасників. Окремим випадком олігополії виступає дуополія

Попит – одна зі сторін ринкового ціноутворення відображає бажання придбати певний обсяг товарів за даною ціною

Потенційна конкуренція – конкуренція з боку можливих і реальних конкурентів. Якщо галузь характеризується постійним ефектом масштабу і свободою доступу, потенційна конкуренція є потужним чинником, що стримує монополістичне поведінку існуючих фірм, навіть якщо в даний час ця галузь відрізняється висококонцентрованою структурою. Встановлення стримуючих цін (limit pricing) полягає в призначенні фірмами досить низьких цін, щоб обмежити допуск потенційних конкурентів

Примарна конкуренція – посилення покупок на нібито існуючі низькі ціни на товар у конкурентів продавця цього товару. Такий доказ застосовується покупцями для того, щоб збити ціну товару

Ринок – це сукупність економічних відносин між суб'єктами ринку з приводу руху товарів і грошей, які ґрунтуються на взаємній згоді, еквівалентності і конкуренції

Ринкові відносини – це відносини пов'язані з функціонуванням ринку

Ринкова конкуренція – це економічне змагання між товаровиробниками за вигідніші умови виробництва, що дозволяють їм максимізувати прибуток; між покупцями – за більш вигідні умови споживання, що дозволяють максимізувати корисність. У результаті такого змагання перемагають тільки ті, кому вдається найбільш ефективно організувати власне виробництво (споживання), тобто довести свою конкурентоспроможність

Ринкова система – це взаємодія і поєднання різних економічних структур, господарської практики та правового забезпечення, економічної політики і багато чого іншого

Теорія конкурентних переваг, обумовлених володінням цінними активами (ownership advantage theory) – теорія, згідно якої компанія здійснює прямі іноземні інвестиції завдяки тому, що вона володіє цінними активами, що забезпечують їй монополістичну перевагу на зарубіжних ринках

Теорія стратегічної торгівлі (strategic trade theory) – теорія, згідно якої уряд країни може сприяти процвітанню торгівлі за допомогою ведення торговельної політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних компаній, що належать до монополістичним або олігополістичним галузям промисловості

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков: Учебник. – М.: ИЧП «Издательство «Магистр», 1998. – 320 с.
2. Адлер Ю.П., Аронов И.З., Пепер В.Л. Что век грядущий нам готовит? Менеджмент XXI века – краткий обзор основных тенденций // Стандарты и качество. – 1999. – №3. – с. 52–57.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика.- М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
4. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО “Типография “НОВОСТИ””, 2000. – 256 с.
5. Аналогии Фархад. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
6. Ансофф И., Макдоннелл Э.Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
7. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізми реалізації. Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 275с.
8. Барабась Д.О. Конкурентний потенціал і конкурентоспроможність підприємства: суть, співвідношення та етапи оцінювання // Маркетинг: теорія і практика: Матеріали V міжнар. науково-практичної конференції, 25–26 травня 2001 р. – К.: КНЕУ, 2001. – С. 19 – 20.
9. Барабась Д.О. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне // Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 23-25 листопада 2000 р. – Київ–Дніпропетровськ, 2000. – С. 10 –11.
10. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2-3. – К.: КНЕУ, 2000. – С. 201 – 208.
11. Барабась Д.О. Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності // Проблеми науки – 2002. – №11. – С. 52-55.
12. Барабась Д.О. Оцінка інтенсивності конкуренції в галузі // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2(9). – К.: КНЕУ, 2002. – С. 368 – 373.
13. Барабась Д.О. Узагальнення підходів до визначення конкурентоспроможності продукції // Управление занятостью в условиях трансформации экономики Украины. Современная экономическая наука и образование в Украине: теория, методология, практика. Сборник научных трудов. Приложение №1(16) к научному журналу "Персонал", №5(65) – Київ, 2001. – с. 176.
14. Басовский Л. Е., Протасьев В. Б. Управление качеством: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 212 с.
15. Бест М. Новая Конкуренция. Институты промышленного развития – М.: ТЕИС, 2002. – 356 с.
16. Бичківський Р. Управління якістю: Навч. посібник. – Л.: ДУ «Львівська політехніка», 2000. – 329 с.
17. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. – К.: Таксон, 2004. – 704 с.
18. Варналій З.С., Сизоненко В.О. Основи підприємницької діяльності. – Електронне джерело. Точка доступу: pidruchniki.com/12280123/ekonomika/osnovi_pidpriyemnitskoyi_diyalnosti
19. Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин. Под ред. О. П. Глудкина. – М.: Горячая линия – Телеком, 2001. – 600 с.

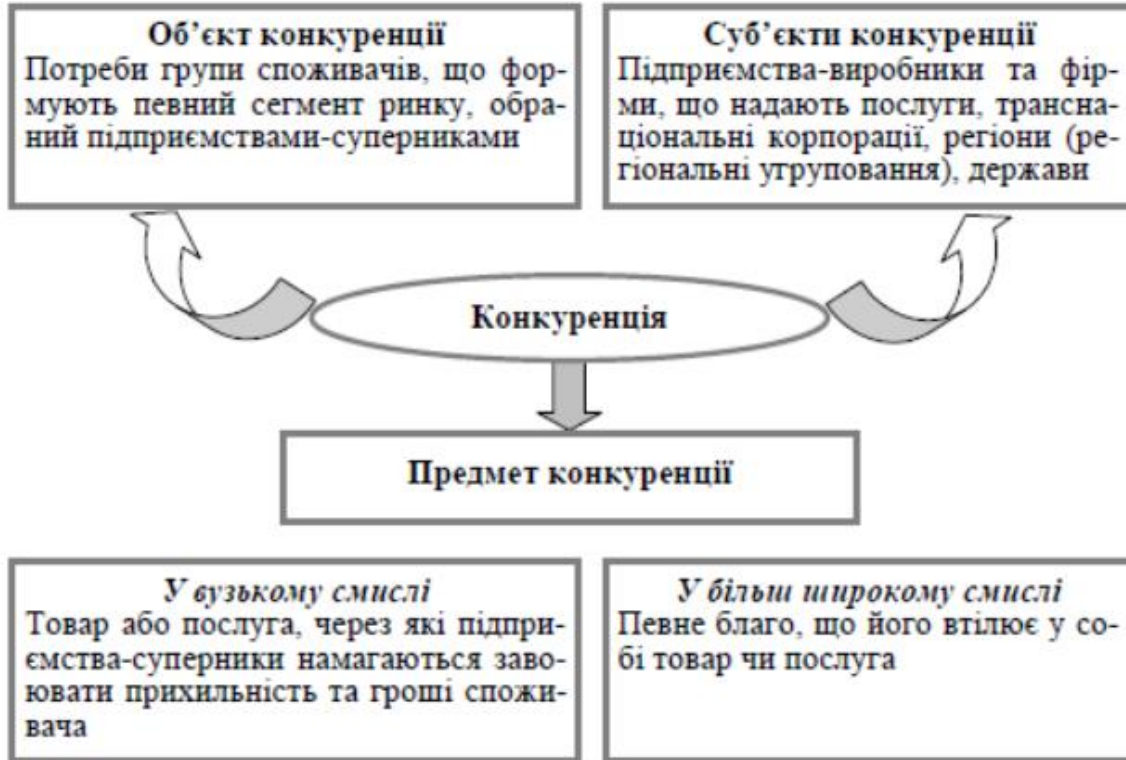
20. Гвоздин В. Ю. Управление качеством. Основы теории и практики: Учебн. пособие. – М.: Дело и сервис, 2002. – 160 с.
21. ДСТУ ISO 14000-97 Системи управління навколишнім середовищем. Склад та опис елементів і настанови щодо їх застосування. – К.: Держстандарт України, 1997.
22. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К.: Держстандарт України, 2001.
23. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. – К.: Держстандарт України, 2001. – 25 с.
24. ДСТУ ISO 9001-95 Системи якості. Модель забезпечення якості в процесі проектування, розроблення, виробництва, монтажу та обслуговування. – К.: Держстандарт України, 1995. – 22 с.
25. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. – К.: Держстандарт України, 2001. – 61с.
26. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року №3659-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 50. – С. 472.
27. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 року №236/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 36. – С.164.
28. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року №2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С.64.
29. Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року N 1682-III // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 30. – С.238.
30. Закон України «Про промислово-фінансові групи в Україні» від 21 листопада 1995 року N 437/95-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 23. – С.88.
31. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 3 грудня 1990 року N 507-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1990. – № 52. – С.650.
32. Закон України «Про захист прав споживачів» // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1991. – № 30. – С.379.
33. Закон України «Про стандартизацію» від 17.05.2001 р. № 2408-III // Відомості Верховної Ради. – 2001. – № 31. – С. 145.
34. Калита П. Рекомендації до впровадження систем якості згідно стандарту ISO 9001:2001. – К.: МЦ «ПРИРОСТ», 2000. – 37с.
35. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
36. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. – СПб.: Б. и., 2000. – 284 с.
37. Краткий словарь менеджера / Под ред. В.П.Грошева. – М., 1991. – 72 с.
38. Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 256 с.
39. Лапидус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 432 с.
40. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг - М : Юрайт-М, 2001. – 224 с.
41. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пос. – М, Юрайт-Издат, 2004. - 335с.
42. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – Випуск 7/13. – С. 193-196.
43. Маркетинг: Учебное пособие / Под ред. д.э.н. Крамаренко В.И., д.э.н. Холода Б.И. – Симферополь: Таврида, 2000. – 251с.

44. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность. - М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2004. – 160 с.
45. Никифоров А.Д. Управление качеством: Учебное пособие для вузов. – М.: Дрофа, 2004. – 720с.
46. Омеляненко Т.В. Конкурентоспроможність фірми: парадигми ХХ сторіччя та їхня діалектика в умовах вітчизняного бізнес-середовища // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О.П. Степанов. – К.: КНЕУ, 2001. – С. 205-208.
47. Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг. – Електронне джерело. Точка доступу: [pidruchniki.com/1584072023615/marketing /promisloviy_marketing](http://pidruchniki.com/1584072023615/marketing/promisloviy_marketing)
48. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І.О.Піддубного. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2004. – 264с.
49. Позняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – №1. – С. 50-53.
50. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 480с.
51. Спицнадель В. Н. Системы качества (в соответствии с международными стандартами ISO семейства 9000): Учебн. пособие. – Спб: Бизнес– пресса, 2000. – 336 с.
52. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
53. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544с.
54. Фомичев С. К., Старостина А. А., Скрыбина Н. И. Основы управления качеством: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 196 с.
55. Цебрин Ю.И. Управление качеством: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.
56. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. – 475 с.
57. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Уч. пособие. – Харьков: Эспада, 2004. – 520 с.
58. Шевченко О.Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О.П. Степанов. – К.: КНЕУ, 2001. – с. 208 – 216
59. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. – Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Конкуренція як економічна категорія



Додаток 2

Види конкуренції



Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція»

Вчений	Визначення поняття «конкуренція»
Азосв Г.Л., Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців.
Кіперман Г. Я.	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту.
Макконнел К.Р., Брю С.Л.	Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців, та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його.
Маршалл А.	Змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь.
Спірідонов І.А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різних потреб покупців й одержання найбільшого прибутку.
Перцовський Н.І.	Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.
Фатхутдінов Р.А.	Змагання господарюючих суб'єктів, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку.
Юр'єва Т.В.	Змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринки збуту, джерела сировини.

Функції конкуренції як економічної категорії

Функція	Пояснення
Функція регулювання	Для утримання в боротьбі, підприємець має пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач. Отже, і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.
Функція мотивації	Конкуренція включає стимули до вищої продуктивності Для підприємця конкуренція - шанс та ризик одночасно: ✓ підприємства, які пропонують ліпшу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції); це стимулює технічний прогрес; ✓ підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції).
Функція розподілу	Конкуренція дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств у відповідності з їхнім ефективним внеском. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами.
Функція контролю	Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства (якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців). Чим досконаліше конкуренція, тим справедливіше ціна.

Форми економічної конкуренції

Форми конкуренції	Загальна характеристика	Приклади
Функціональна	Виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством і поряд з товарами інших фірм задовольняє конкретну потребу споживача. Подібні товари називаються товарно-родовими конкурентами	Потреба споживача – відпочинок після роботи Засоби для задоволення потреби: книги, спортивне знаряддя, музичні платівки
Предметна	Виступає наслідком аналогічності товарів, що випускаються Ведеться за різними марками одного й того ж товару, що випускаються різними фірмами.	Аналогічні товари різних фірм – спортивний одяг, одяг для активного відпочинку та молодіжний одяг - фірм Adidas, Reebok, O'Neill, Nike, Columbia
Видова	Виникає між різними різновидами товару, що в принципі задовольняють одну й ту ж потребу; при цьому існує хоча б один параметр, за яким вони розрізняються (потужність двигуна автомобіля, кількість швидкостей у велосипеда тощо)	Автомобілі одного класу, але з різним оснащенням

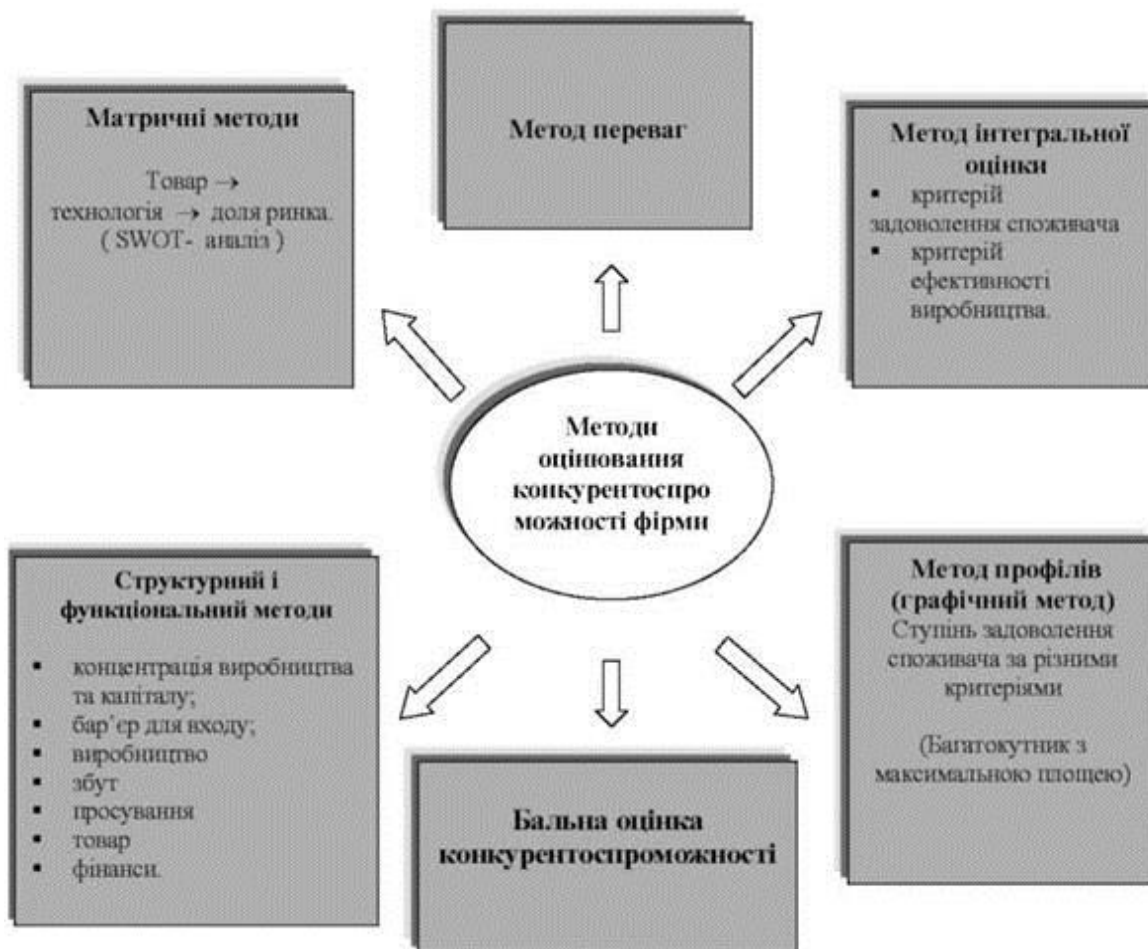
Аналіз конкуренції за М. Портером



Класифікація ринкових конкурентних структур в перехідний період



Методи оцінювання конкурентоспроможності фірми



Порівняльна характеристика основних ринкових структур

Параметри	Види конкуренції			
	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
Кількість підприємств-виробників продукту	Багато незалежних підприємств	Багато підприємств-виробників схожих товарів і послуг	Декілька підприємств-виробників товарів і послуг	Один продукт і одне підприємство
Контроль над цінами	Контролю немає. Ціни визначаються ринком	Вплив обмежений можливістю заміни	Існує вплив «цінового лідера»	Практично повний контроль
Товарна диференціація	Відсутня. Продукти не різняться за властивостями та якістю	Товари і послуги диференційовані для сегментів ринку	Істотна для окремих продуктів, мала для стандартизованих	Відсутній
Рівень зусиль для входу на ринок	Відносно легкий вхід і вихід	Відносно легкий вхід і вихід	Важкий вхід, що часто вимагає великих інвестицій	Дуже важкий вхід і вихід

Фактори посилення конкуренції

Фактор	Вплив фактору
Зростання числа конкурентів і вирівнювання їх розмірів і можливостей	Більша кількість фірм знижує вплив дій однієї фірми на інші, тобто певним чином знижує вірогідність прямої відплати. Коли розміри і потужності конкурентів рівні, шанси на відносно справедливі умови конкуренції підвищуються, а перемога в конкурентній боротьбі, домінуюче положення і певний контроль над ринком з боку однієї або двох фірм стає проблематичним
Повільне зростання в галузі	Коли зростання сповільнюється, фірми, що прагнуть розширити свою діяльність, компанії з надмірними виробничими потужностями, часто знижують ціни і використовують іншу тактику підвищення обсягу продажів, ініціюючи битву за частку ринку з послідувачим вигнанням з ринку слабких і менш ефективних фірм. В результаті галузь консолідується в меншу, але індивідуально міцнішу групу продавців
Великі фіксовані витрати або витрати на зберігання	<p>Великі фіксовані витрати створюють значний тиск на всі фірми, що часто призводить до стрімкого падіння ціни за наявності надлишкової потужності. Вагомою характеристикою витрат є фіксовані витрати стосовно додаткової вартості, а не фіксовані витрати як частка сумарних витрат.</p> <p>Ситуація, пов'язана з високими фіксованими витратами, виникає тоді, коли зберігати готовий продукт дуже складно або дорого. У цьому випадку фірми також можуть відчувати спокусу замаскувати ціни, щоб забезпечити збут.</p> <p>Якщо в сукупних витратах велика частка постійних витрат, витрати на одиницю продукції будуть найменшими при максимальному використанні виробничих потужностей (чим вищий обсяг виробництва, тим на більшу кількість одиниць продукції розподіляються постійні витрати)</p>
Виникнення у конкурентів спокуси використовувати зниження цін або іншу зброю конкуренції для збільшення обсягів збуту своєї продукції	У випадках, коли ринковий попит слабне, а ступінь використання виробничих потужностей починає знижуватися, збільшення витрат на одиницю продукції примушує фірми, що конкурують, вдаватися до таємних цінових поступок, спеціальних знижок і іншої тактики, що підвищує обсяг продажів та підсилює конкуренцію. Аналогічно у випадках швидкопливної, сезонної або не вигідної для зберігання продукції, конкуренція посилюється всякий раз, коли фірми застосовують тактику демпінгу, тобто у великих кількостях виводять свої товари на ринку
Незначні витрати покупців на заміну одного товару іншим	Чим нижче витрати споживачів на заміну одного товару іншим, тим легше конкурентам перехопити покупців один у одного. З іншого боку, високі витрати в деякій мірі захищають продавця від таких намірів з боку суперників

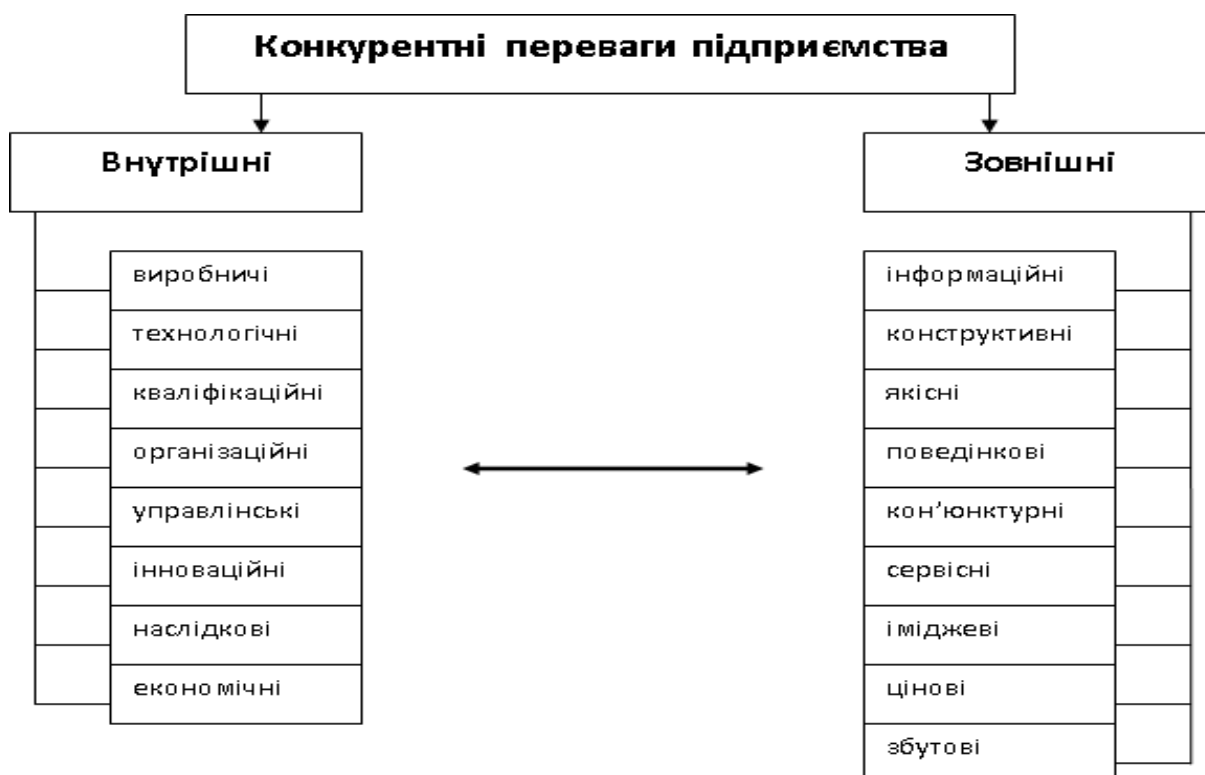
Продуктивність, що зростає великими стрибками	Там, де економія за рахунок масштабів диктує умову, що продуктивність повинна зростати великими стрибками, приріст продуктивності може з часом зруйнувати галузеву рівновагу пропозиції та попиту, особливо там, де існує ризик появи цілого комплексу приросту продуктивності
Відмінності між конкурентами	Конкуренти відрізняються за своїми стратегіями, походженням, особистостями та взаємозв'язком з батьківськими компаніями, тощо
Високі вихідні бар'єри	Чим вище бар'єри виходу з бізнесу (вище за витрати на вихід з ринку), тим сильніше бажання фірм залишитися і конкурувати, навіть якщо матимуть місце невисокі прибутки або, навіть збитки. Основні джерела вихідних бар'єрів: спеціалізовані активи: активи, що міцно пов'язані з конкретним бізнесом чи місцем розташування, мають незначну ліквідаційну вартість або значні витрати на переміщення чи конверсію; фіксовані витрати на вхід (трудові угоди, витрати на переміщення до ринку, забезпечення запасними частинами тощо); стратегічний взаємозв'язки між виробничим підрозділом та іншими підрозділами компанії в показниках іміджу, маркетингової спроможності, доступу до ринків фінансів, розподілу устаткування; емоційні бар'єри (небажання керівного складу приймати економічно обґрунтовані рішення щодо виходу спричиняється ідентифікацією з конкретним бізнесом, прихильністю до роботодавців, прагненням зробити кар'єру, гордістю та іншими причинами); урядові та суспільні обмеження (заборона уряду на вхід чи протидію йому через стурбованість можливим зростанням безробіття або регіональними економічними ефектами)
Незадоволеність конкурентів своїм положення на ринку	Якщо конкуренти незадоволені своїм положенням на ринку, вони вживають заходів для виправлення ситуації за рахунок суперників, часто вдаються до агресивних дій. Новий раунд конкуренції та посилення битви за частку ринку можуть викликати такі дії, як: поглинання малих конкурентів, висновок на ринок нової продукції, посилення реклами, встановлення спеціальних цін тощо
Віддача від вдалого стратегічного кроку	Чим більша потенційна нагорода, тим вище імовірність того, що деякі фірми піддадуться спокусі зробити конкретну стратегічну дію. Коли можна чекати, що реакція конкурентів буде неспішною (а то її і зовсім не буде), в період активних дій ініціатор стратегічного кроку може отримати вигоди і одержати перевагу за часом, яку конкурентам буде важко надолужити. Чим вище шанси на це, тим більшою мірою потенційні вигоди виправдовують ризик можливої відсічі. Фірми, які ретельно оцінили кожен суперника і прощупали їх економіку бізнесу, можуть точніше передбачити, де і коли конкуренти відреагують на даний стратегічний крок; таке знання дозволяє одержати переваги в оцінці потенційних вигод від стратегічних альтернатив

Типологізація конкурентів

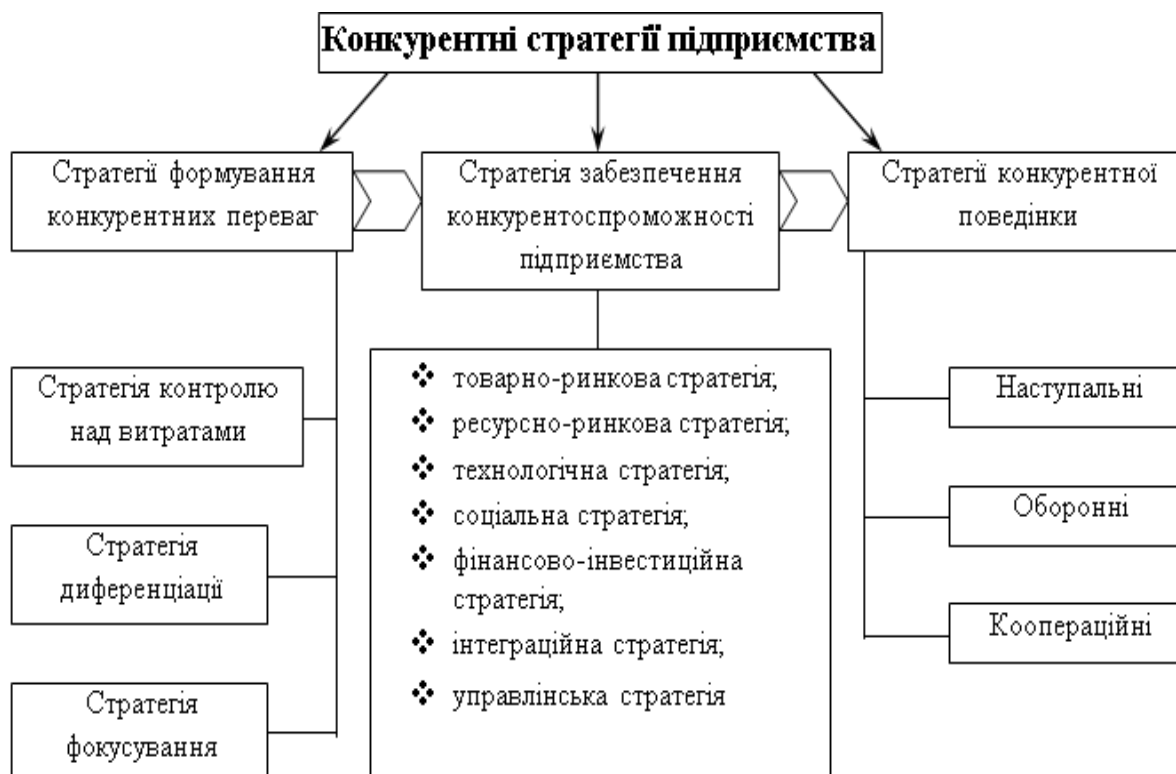
Ознака	Типи конкурентів
Тип споживачів і товарів, що їм пропонуються	<ul style="list-style-type: none"> ✓ прями конкуренти - пропонують схожі товари і послуги схожим категоріям покупців; ✓ товарні конкуренти – продають однакову продукцію різним групам покупців; ✓ непрямі конкуренти - продають різні товари схожим категоріям споживачів; ✓ неявні конкуренти - фірми різного профілю, що випускають різну продукцію і що пропонують її різним групам споживачів. <p>Найбільшу загрозу мають прями конкуренти, найнижчу - неявні конкуренти.</p>
Характер впливу діяльності конкурента на підприємство (за М. Портером)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ «правильні» («гарні») конкуренти - приносять суттєву користь підприємству завдяки поглинанню коливань попиту, укріпленню бази для диференціації, обслуговуванню не вигідних сегментів, укріпленню іміджу галузі, блокуванню конкурентами можливих шляхів виходу на ринок нових компаній, додатковій мотивації до покращення роботи підприємства тощо; основні ознаки конкурента: життєздатність та довіра споживачів; чітке розуміння конкурентом своїх слабких сторін; прийняття «правил гри»; реалістичні уявлення конкурента щодо структури галузі та власних позицій; розуміння необхідних витрат; стратегія, сприятлива для структури галузі; невисокі бар'єри для виходу даного конкурента з ринку; низька схильність до ризиків; короткострокова орієнтація; сумісність цілей такого конкурента та цілей підприємства; ✓ «погані» конкуренти. <p>Наявність значної кількості «гарних» конкурентів сприяє досягненню балансу сил у галузі, дозволяють стабілізувати позиції та прибутковість представлених в ній підприємств;</p>
Цілі аналізу конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> ✓ найближчі конкуренти, що виробляють аналогічну продукцію, обсяги реалізації якої наближаються до обсягів реалізації даної фірми; ✓ могутніші у фінансовому відношенні конкуренти, ринкова частка яких вище, ніж у даної фірми, а конкурентні переваги очевидні; порівняно із такими конкурентами дозволяє оцінити ефективність конкурентної стратегії фірми, а у разі потреби - підвищити її; ✓ фірми, що домінують на ринку - володіють значною загальною часткою ринку і визначають основні тенденції та динаміку ринку; знання даних конкурентів дозволяє формувати способи поведінки на ринку в різних конкурентних ситуаціях; ✓ всі фірми в рамках географічних меж ринку, що робить аналіз ринку і конкурентів якнайповнішим; ✓ всі можливі, враховуючи потенційних, конкуренти.
Характер реакції (за Ф. Котлером)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ неквапливий конкурент - має уповільнену реакцією на кроки, які починає суперник; ✓ розбірливий конкурент - реагує тільки на певні типи атак; ✓ конкурент-тигр - реакція такого конкурента на будь-які наступи суперників завжди стрімка; ✓ непередбачений конкурент - суперник, що не має визначеної моделі поведінки.
Різниця у продукції	<ul style="list-style-type: none"> ✓ параметричні конкуренти - виробники (продавці) аналогічної продукції, яка відрізняється окремими параметрами; ✓ товарні конкуренти - виробники (продавці) аналогічної продукції, яка відрізняється зовнішнім виглядом та функціями; ✓ марочні конкуренти - виробники (продавці) аналогічної продукції, яка відрізняється марками;

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ конкуренти бажань - виробники (продавці) принципово іншої продукції, яка конкурує на рівні бажань (підприємства різних галузей бізнесу, що реалізують товари і послуги тим же споживачам, з якими працює компанія; «відбирають» частину бюджету споживачів, яка могла бути витрачена на іншу продукцію.
Тип ринкової стратегії	<ul style="list-style-type: none"> ✓ фірми, схильні до ринкової експансії, які діють на географічно суміжних ринках; ✓ фірми, які слідуєть стратегії диференціації виробництва працюють в даній або суміжних галузях; ✓ великі фірми-покупці продукції даної компанії; великі постачальники матеріалів, сировини і устаткування для даної компанії; ✓ малі фірми, які внаслідок поглинання великою компанією стають сильними конкурентами на ринку;
Тип потреб, що задовольняються на ринку продукції основних фірм-конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> ✓ конкуренти, що орієнтуються на задоволення всього комплексу запитів, що пред'являються споживачем до даного товару; ✓ конкуренти, що спеціалізуються на задоволенні специфічних потреб окремих сегментів ринку; ✓ конкуренти, що намічають вихід на ринок з аналогічною продукцією; ✓ конкуренти, що обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, вихід яких на даний ринок є вірогідним; ✓ конкуренти, що виробляють товари-замінники, здатні витіснити даний продукт на ринку.
Конкурентна позиція фірми	<ul style="list-style-type: none"> ✓ фірми, орієнтовані на внутрішній ринок (їх стратегічні наміри обмежуються прагненням тривалої конкурентної переваги на ринку своєї країни; такі фірми будують свою конкурентну поведінку на умовах внутрішнього ринку і розглядають події, що відбуваються на міжнародному ринку, лише з погляду їхнього впливу на умови внутрішнього ринку своєї країни); ✓ компанії, чиїм стратегічним намірам є досягнення глобального домінування або, принаймні, високого серед лідерів світового ринку; такі фірми здійснюють яку-небудь форм глобальної стратегії; ✓ компанії, чиєю основною стратегічною метою є захист домінуючого положення на місцевому ринку, хоча вони і реалізують своєї продукції за кордоном (як правило, до 20%) і здійснюють операції на кількох або багатьох зарубіжних ринках; ✓ компанії, які прагнуть до збільшення частки продаж по всьому світу і основною стратегічною орієнтацією яких є ринки зарубіжних країн; такі компанії мають багатонаціональну стратегію і можуть великі прибутки від міжнародних операцій

Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги



Система конкурентних стратегій підприємства



Для нотаток

Зеліч (Яцко) Вікторія Вікторівна

КОНКУРЕНЦІЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Навчально-методичний комплекс

Підписано до друку: 31.08.2015 р.
Формат 60x84/16. Умовн. друк. арк. 4,4
Зам. № 75/7

Редакційно-видавничий відділ ДВНЗ «УжНУ»:
88015, м. Ужгород, вул. Заньковецької, 89,
E-mail: dep-editors@uzhnu.edu.ua

