

ВСТУП

Реформування сучасної економіки країни здійснюється в напрямі створення повноцінного конкурентного середовища та розвитку конкурентних відносин. Ключовим структурним елементом системи конкурентних відносин виступає конкурентоспроможність як багатогранна синтетична категорія. В умовах ринкового господарювання, коли конкуренція є невід'ємною складовою, довгострокове успішне функціонування підприємства та досягнення ним лідерства на ринку залежать від його конкурентоспроможності. Прискорення процесів глобалізації ринків, вступ України до Світової організації торгівлі дозволили іноземним виробникам вийти на український ринок та ще більше загострити конкурентну боротьбу. В такій ситуації проблема забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств стає першочерговим завданням, від вирішення якого залежить здатність підприємств працювати та розвиватись в жорстких конкурентних умовах.

Для ринку характерним є високий рівень конкуренції вітчизняних та зарубіжних виробників. За таких умов підприємства-виробники макаронних виробів можуть вижити, забезпечивши конкурентоспроможність за рахунок впровадження у виробництво техніко-технологічних інновацій, втілення в основу діяльності маркетингової орієнтації, використання кон'юнктурних можливостей ринку, розробки нових видів продуктів, що відповідатимуть мінливим вимогам споживачів тощо.

Складна економічна ситуація в країні, відсутність достатнього досвіду конкуренції, невирішеність значної кількості методологічних і прикладних проблем забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних будівельних підприємств потребують проведення додаткових досліджень та обумовлюють їхню актуальність. Потребують уточнення й подальшого вивчення питання стратегічного управління з метою досягнення конкурентоспроможності підприємств даної галузі, обґрунтування способів і методів визначення їх

конкурентоспроможності, формування системи заходів щодо обмеження негативного впливу чинників зовнішнього середовища. Розв'язання завдань визначення та забезпечення конкурентоспроможності підприємств вимагає на сучасному етапі подальшої розробки рекомендацій щодо розвитку методики оцінювання конкурентоспроможності на основі врахування маркетингових аспектів конкурентоспроможності, відповідного інформаційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних основ та розробка способу визначення та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, методичні і практичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємств України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкуренстоспроможність як характеристика положення об'єкта на ринку

Трансформація економічних відносин, яка здійснюється на ринкових засадах, потребує формування у країні конкурентного середовища, що передбачає, у свою чергу, досягнення конкурентоспроможності суб'єктами господарювання. На сьогоднішній день наявність конкурентного середовища є однією з основних умов розвитку підприємств, регіонів та загалом економіки країни [1]. Водночас конкурентоспроможність підприємств є важливим фактором стабілізації і розвитку народного господарства країни.

Необхідність вирішення проблеми конкурентоспроможності підприємств продиктована, перш за все, тим, що національний ринок значною мірою формується під впливом світового ринку й міжнародної конкуренції. Тому діяльність вітчизняних товаровиробників повинна орієнтуватись не лише на національний ринок, а й на міжнародний рівень конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що наслідки глобалізації світової економіки для процесів конкуренції не є однозначними. На думку Л. Дідківської, посилення міжнародного характеру конкуренції супроводжується розвитком як позитивних, так і негативних явищ. [2]. Як відзначають інші науковці, з одного боку, чітко проявляє себе монополізація світового виробництва транснаціональними компаніями, а з іншого – активізуються конкурентні сили суспільства. Вихід міжнародних компаній на національні ринки послаблює монопольну владу місцевих монопольних структур. Загалом же і темпи формування конкурентних сил дедалі зростають, переважають монопольні тенденції і на національних, і на світових ринках. Конкуренція починає відігравати провідну роль у соціально-економічних процесах [3].

На даний час вплив низки об'єктивних і суб'єктивних чинників призвів до того, що продукція значної кількості галузей промисловості України стала неконкурентоспроможною. Водночас низька конкурентоспроможність вітчизняних підприємств зумовлює виникнення кризових ситуацій у різних галузях промисловості, які характеризуються спадом виробництва, низькою якістю продукції і водночас її подорожчанням, неефективним використанням ресурсів тощо. Вирішенню вказаних проблем сприятиме організація конкурентоспроможного виробництва.

У зв'язку з цим об'єктивної відповіді вимагає питання, що треба розуміти під конкурентоспроможністю загалом і конкурентоспроможністю підприємства та продукту зокрема.

Слід зазначити, що на сьогодні вітчизняні й зарубіжні вчені не мають єдиної думки щодо сутності поняття "конкурентоспроможність", оскільки воно є складним та багатоаспектним (табл. 1.1.1). Водночас відсутність загальноприйнятого визначення пояснюється також тим, що з історичною еволюцією ринкової економічної системи і, насамперед, її продуктивних сил одночасно змінюються сутність і меномічний розвиток інтелектуального ресурсу і його безпосереднього носія – людини [4].

Здійснений аналіз наведених у табл. 1.1.1 визначень поняття "конкурентоспроможність" дозволяє зробити такі висновки щодо його змістового наповнення: конкурентоспроможність – це властивість економічного об'єкта і комплекс економічних характеристик, здатність досягти перемоги над конкурентами та здатність діяти в умовах ринкових відносин й отримувати при цьому прибуток.

Таблиця 1.1.1

Зміст поняття "конкурентоспроможність"

Автор, джерело	Зміст визначення
Шевченко Л.С. Конкурентноеуправление, с. 83	Конкурентоспроможність – здатність окремого суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку.*
Буркинський Б.В. Конкурентоспособность продукции и предприятия, с.16	Конкурентоспроможність – комплекс економічних характеристик, які орієнтовані на потреби споживачів і можливості конкурентів, знання стану і тенденцій розвитку ринку, вміння створювати такий товар і так доносити його до споживачів, щоб вони надали йому перевагу порівняно з іншими товарами конкурентів.*
Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління, с. 23	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші організації.
Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента, с. 98	Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, яка характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку.*
Грещак М.Г., Колот В.М., Наливайко А.П., Покропивний С.Ф. та інші. Економіка підприємства, с. 350	Конкурентоспроможність – властивість об'єкта задовольняти певну конкретну потребу в порівнянні з аналогічними об'єктами даного ринку.
Ярош А. Конкурентоспроможність регіонів та еволюція регіональної політики Європейського Союзу, с. 188	Конкурентоспроможність – здатність до досягнення успіху в економічному суперництві.
Гранатуров В.М., Осипов В.М. Удосконалення системи визначень у сфері конкурентоспроможності, с. 150	Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується можливістю реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби певного ринку.
Економічний словник-довідник. За ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного, с. 164	Конкурентоспроможність – здатність діяти в умовах ринкових відносин й отримувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.
Нешитой А., Сухарев О. Конкурентоспособность и условия воспроизводства, с. 5	Конкурентоспроможність (у широкому значенні) – кількісна та якісна характеристики показників, які визначають соціально-економічний розвиток країни та потенціал її подальшого розвитку та удосконалення. Конкурентоспроможність (у вузькому значенні) – кількісна та якісна характеристики продукції, яка виробляється товаровиробниками і відповідає середнім для даного ринку показникам витрат і якості товарів, що постачаються на ринок.*
Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика, с. 50	Конкурентоспроможність визначає можливість продажу товару на визначеному ринку.
Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку, с. 202-203	Конкурентоспроможність – сукупність властивостей об'єкта, необхідних та достатніх для того, щоб об'єкт у визначений час міг мати попит на конкретному ринку поряд з іншими аналогічними об'єктами, що задовольняють аналогічні потреби.

Слід наголосити на тому, що у визначенні Р.А. Фатхутдинова вказується, що конкурентоспроможність як властивість економічного об'єкта характеризується певним ступенем. На мою думку, вказана особливість є кількісною характеристикою даного поняття, а не його змістовим наповненням.

Сумнівним з даної точки зору є і твердження А. Нешиного та О. Сухарева, які, по-перше, виділяючи у визначенні конкурентоспроможності широке й вузьке значення, не розглядають конкурентоспроможність на рівні окремого підприємства, по-друге, у вказаних визначеннях робиться акцент на певних кількісних її вимірниках, як і за визначенням Р.А. Фатхутдинова що, на наш погляд, є змістом поняття "рівень конкурентоспроможності".

Водночас визначення конкурентоспроможності, представлені в "Економічному словнику-довіднику", Л. С. Шевченко, В. А. Василенком і Т. І. Ткаченко, виключають із розгляду конкурентоспроможність продукту.

Виконані нами дослідження дозволяють виокремити найбільш відповідне для поняття конкурентоспроможності визначення, яке сформульоване колективом авторів на чолі з С. Ф. Покропивним. Його позитив полягає в тому, що конкурентоспроможність розглядається авторами як властивість економічного об'єкта, вказується на взаємозв'язок із певним ринком. Такого погляду на конкурентоспроможність дотримуються й інші науковці [4, 5], чий визначення наведені у табл. 1.1.1.

Здійснивши аналіз різних підходів щодо сутності досліджуваної економічної категорії, констатуємо, що моя позиція полягає в такому: слід розрізнити поняття "конкурентоспроможність" і "рівень конкурентоспроможності", що в подальшому дозволить використовувати їх щодо певного об'єкта, яким може бути продукт, підприємство, галузь, країна тощо. У зв'язку з цим пропоную власне визначення даних понять:

конкурентоспроможність – це відносна властивість об'єкта, обумовлена комплексом економічних характеристик, які визначають його положення на ринку. Це визначення вказує на відносність такої властивості, оскільки вона

виявляється лише при зіставленні об'єктів, а об'єкт може бути конкурентоспроможним на одному ринку й неконкурентоспроможним на іншому;

рівень конкурентоспроможності – це ступінь відповідності комплексу економічних характеристик об'єкта конкретним потребам порівняно з іншими об'єктами конкретного ринку.

Слід зазначити, що в економічній літературі виділяється та класифікується значне видове різноманіття понять конкурентоспроможності. Автори вирізняють конкурентоспроможність товарів і підприємств, галузеву й національну, мікроекономічну та факторну [6, 7, 8, 9]. Водночас під впливом розгорнутої в розвинених країнах неоіндустріальної революції поняття конкурентоспроможності стрімко соціалізується, включаючи в себе численний блок соціальних параметрів [10].

Основними поняттями, які дозволяють розкрити сутність поняття "конкурентоспроможність", є поняття "конкуренція" та "конкурентні переваги". Конкуренція є особливою формою існування ринку, способом вираження економічних інтересів виробників і споживачів в умовах ринкової економіки. Саме в умовах конкуренції відбувається перевірка сил і можливостей підприємств, ефективності виробничого потенціалу, управлінських структур. Саме конкуренція спонукає виробників до пошуку резервів зниження виробничих витрат, виробництва більш досконалої продукції та її постійного оновлення. Внутрішня та зовнішня конкуренції позитивно впливають на конкурентоспроможність вітчизняних промислових підприємств.

Варто наголосити, що взаємозв'язок і взаємообумовленість понять "конкурентоспроможність" та "конкурентна перевага" носять ієрархічний характер. Конкурентоспроможність – це комплексне і багаторівневе поняття, що відрізняється за суб'єктами конкурентної боротьби, якими на мікрорівні виступають підприємства, на мезорівні – галузі, на макрорівні – національні економіки окремих країн, регіональні господарські комплекси. Тому при

дослідженні цих понять доцільно сформувати ієрархічну структуру, яка відображає взаємозв'язок конкурентних переваг і конкурентоспроможності починаючи з суб'єктів конкуренції та закінчуючи предметом конкуренції, яким виступає товар чи послуги (рис. 1.1.1).

Безпосереднім носієм та виразником конкурентоспроможності національної економіки виступає підприємство, тому можна стверджувати про співвідношення та взаємозв'язок понять "конкурентоспроможність економіки" та "конкурентоспроможність підприємства" як цілого та його частини. Щодо розкриття семантики поняття "конкурентоспроможність економіки" (у роботі "конкурентоспроможність національної економіки"), то в наукових дослідженнях досі відсутнє єдине усталене його визначення. Наголос робиться на різних складових цієї багатовимірної категорії. На думку дослідників, "спектр визначень коливається від суто технологічних, що впливають із розширеного трактування конкурентоспроможності фірми, до розгорнутих суспільно-економічних, які розглядають конкурентоспроможність як узагальнений показник стійкості суспільно-економічної системи країни" [11]. У цій монографії однією із співавторів наведено визначення, що дозволяє трактувати "конкурентоспроможність національної економіки як економічну категорію, що визначає стан суспільних відносин у державі щодо забезпечення умов стабільного підвищення ефективності національного виробництва, адаптованого до змін світової кон'юнктури та внутрішнього попиту на основі розкриття національних конкурентних переваг та досягнення кращих, ніж у конкурентів, соціально-економічних параметрів" [11].

На мій погляд, заслуговує на увагу визначення сутності конкурентоспроможності економіки інших вітчизняних науковців, які у змістовому наповненні даного поняття виділили дві сторони [12]. Конкурентоспроможність економіки трактується ними як концентроване вираження економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових та інших можливостей, реалізованих у товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим з ними закордонним товарам і послугам як

на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Водночас, дослідники виділяють іншу сторону сутності даного поняття, яку становлять переваги системи державного й суспільного устрою країни, політико-правової організації й регулювання всіх сторін громадського життя суспільства, здатність держави забезпечити стійкий, динамічний розвиток національної економіки й пов'язаний з цим матеріальний добробут членів суспільства, котрий не поступається світовим стандартам. Отже, основу конкурентоспроможності економіки складають конкурентні переваги суспільства загалом.

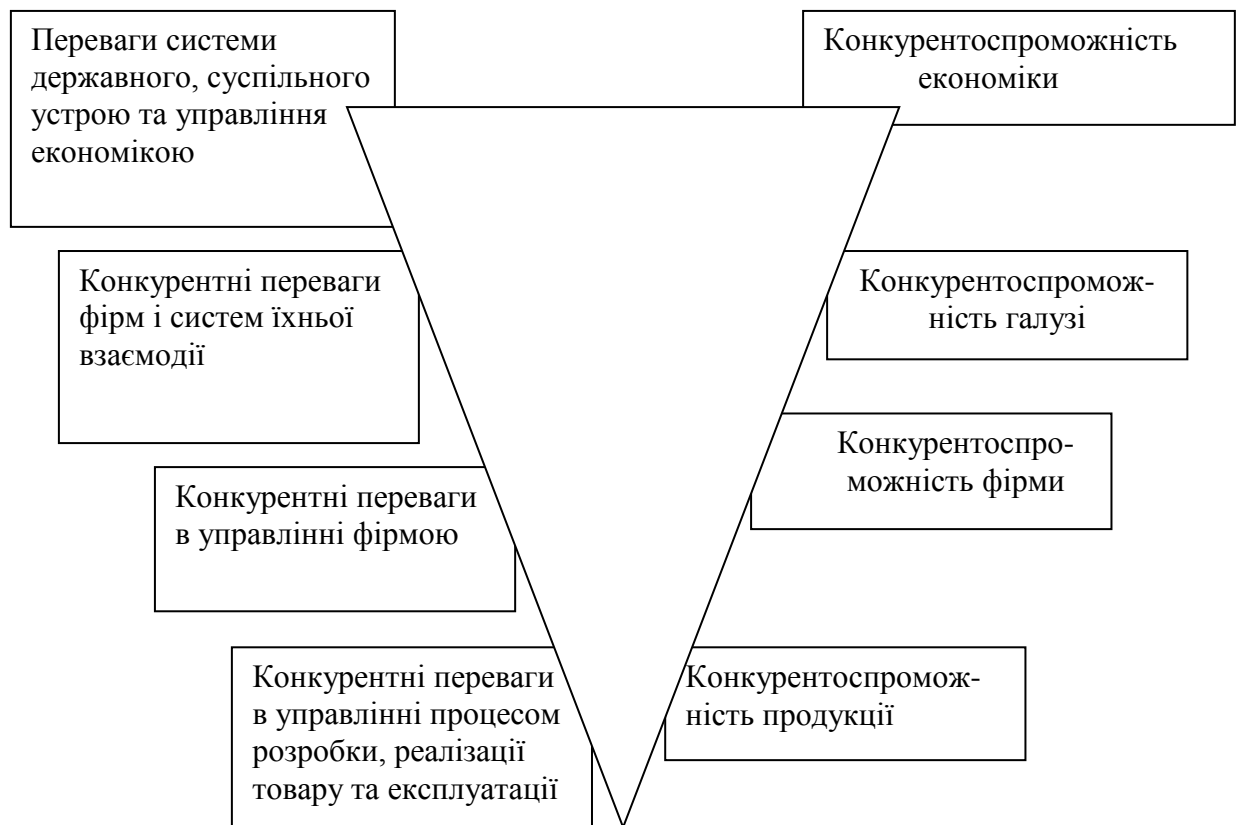


Рис. 1.1.1. Ієрархічна структура взаємозв'язку конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Погоджуючись із наведеним визначенням, вважаємо, що визначальна роль у формуванні поняття "конкурентоспроможність національної економіки" належить можливості реалізації наявних конкурентних переваг. Разом з тим,

варто виділяти поняття "рівень конкурентоспроможності національної економіки", як ступінь реалізованості конкурентних переваг, що залежить від ступеня їхньої реалізації економічними суб'єктами у процесі виробничої діяльності.

У контексті мого дослідження особливе зацікавлення викликає науково-теоретичний розгляд сутності поняття "конкурентоспроможність підприємства". Аналіз низки літературних джерел дозволяє констатувати, що в сучасній економічній літературі конкурентоспроможність підприємства (фірми) трактується неоднозначно.

Складність у визначенні семантики даного поняття полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства – складний, інтегральний показник, що формується під впливом багатьох факторів, які впливають на всі аспекти діяльності господарюючого суб'єкта [16].

У сучасній економічній літературі існують два підходи до визначення сутності даного поняття. Згідно з першим підходом конкурентоспроможність підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Інакше кажучи, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції [8]. За даним визначенням, виробництво й реалізація конкурентоспроможних товарів є узагальненим показником конкурентоспроможності підприємства. "Конкурентоспроможність фірми означає відмінність даної фірми від фірми конкурентів за ступенем задоволення своєю продукцією потреб покупців" [9]. Водночас дане поняття характеризує уміння підприємства ефективно використовувати власний фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали.

В цьому контексті заслуговує на увагу й думка І.Н. Герчикової, котра вважає конкурентоспроможність комплексом економічних характеристик, які визначають положення підприємства на галузевому (національному, світовому) ринку [17]. На думку автора, ними можуть бути характеристики

товару, які визначаються галуззю виробництва, а також фактори, що формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства.

Водночас аргументованою є думка російських науковців про те, що "конкурентоспроможність – багатогранне поняття, яке включає в себе не лише якісні та цінові параметри промислової продукції, й залежить від рівня менеджменту, управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складових у діяльності підприємства" [18].

Тому однією з умов успішної реалізації завдань підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника є утвердження ефективної системи мобілізації ресурсів для здійснення інвестиційної чи інноваційної діяльності та управління ними [19].

Інша точка зору містить трактування конкурентоспроможності підприємства як можливості й динаміки його пристосування до мінливих умов конкуренції, як рівня ефективності його виробничо-господарської діяльності [20, 21]. На думку В.А. Василенка і Т.І. Ткаченко, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як можливість його ефективної господарської діяльності та її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку. Показник конкурентоспроможності підприємства – це дзеркало, в якому відбиваються підсумки роботи практично всіх його служб і підрозділів, а також реакція підприємства на зміни зовнішніх факторів впливу на нього [6]. Водночас інші дослідники вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [12].

Отже, здійснивши аналіз різних підходів щодо сутності досліджуваної економічної категорії, констатуємо нашу позицію в даному питанні. Поділяючи думку Л. С. Шевченко, зазначимо, що визначення конкурентних переваг підприємства повинно базуватись на одночасному використанні вказаних підходів, що робить аналіз комплексним і всебічним [9].

Разом з тим, за результатами представленого вище дослідження сутності поняття "конкурентоспроможність", констатуємо, що в деяких наведених

визначеннях конкурентоспроможності підприємства поєднано семантику двох понять – "конкурентоспроможність підприємства" і "рівень конкурентоспроможності підприємства" [9, 18, 20, 22]. Вважаємо за доцільне розрізняти дані поняття і при розкритті семантики терміну "конкурентоспроможність підприємства" за основу використовувати визначення, сформовані колективом авторів під керівництвом С. Ф. Покропивного, І. З. Должанським, Т. О. Загорноюта І. Н. Герчиковою, а терміну "рівень конкурентоспроможності підприємства" – визначення Л. С. Шевченко. Отже, конкурентоспроможність підприємства – це відносна властивість, обумовлена комплексом економічних, науково-технічних, виробничих, маркетингових, організаційно-управлінських, інтелектуальних та інших характеристик підприємства, які визначають його положення на конкурентному ринку. Водночас, поняття "рівень конкурентоспроможності підприємства" відображає ступінь відповідності економічних, науково-технічних, виробничих, маркетингових, організаційно-управлінських, інтелектуальних та інших характеристик підприємства вимогам конкурентного ринку.

Не викликає заперечення визначення сукупності факторів конкурентоспроможності підприємства іншими вітчизняними науковцями, які вважають, що основними факторами забезпечення конкурентоспроможності підприємств за кількісними та якісними параметрами є: товари і послуги, ресурсний потенціал, сервісне обслуговування, організаційний потенціал, комунікаційно-господарські зв'язки, система менеджменту, система інформаційного забезпечення, механізм обліково-аналітичного забезпечення [23]. Проте цей перелік, як ми вважаємо, є недостатньо конкретним, оскільки не містить таких факторів, як наявність у підприємства стратегії поведінки щодо цільових груп споживачів та безпосередніх конкурентів.

Аналіз літературних джерел дозволив констатувати, що на сучасному етапі основними чинниками конкурентоспроможності підприємства є:

якість продукції і послуг;

рівень техніки і технології;
доступ до привабливих джерел фінансового забезпечення;
рівень активності інноваційно-інвестиційної діяльності;
наявність стратегії підтримки високого рівня конкурентоспроможності;
орієнтація у своїй діяльності на ринок і систематичну роботу із споживачами;
наявність конкурентної стратегії щодо безпосередніх конкурентів;
рівень кваліфікації персоналу і рівень менеджменту;
ринкова інфраструктура, правове поле функціонування підприємства тощо.

Слід зазначити, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідними є трансформація всіх форм і методів традиційного менеджменту, їхня спрямованість на найбільш повну реалізацію його основних конкурентних переваг.

Отже конкурентоспроможність підприємства характеризується комплексом економічних характеристик, які визначають його положення на ринку. Даний комплекс може містити характеристики товару, а також чинники, які визначають конкурентоспроможність підприємства загалом. Конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність продукції тісно пов'язані між собою та співвідносяться як ознака та умова. Можливість підприємства конкурувати на певному товарному ринку залежить безпосередньо від конкурентоспроможності товару. Товар – головний суб'єкт ринку, точний індикатор економічної сили й активності виробника [4]. Конкурентоспроможність підприємства, галузі, національної економіки безпосередньо залежать від конкурентоспроможності продукції. Таким чином, виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів є необхідною й обов'язковою умовою конкурентоспроможності підприємства. На думку колективу авторів, конкурентоспроможність продукції є сукупністю її властивостей, що відображає міру задоволення конкретної потреби проти

репрезентованої на ринку аналогічної продукції [8]. Дане поняття є відносним, оскільки "чітко прив'язане до ринку та часу продажу" [24].

Конкурентоспроможність продукції визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомні переваги над виробами інших товаровиробників [8], а її причинами є наявність конкурентних переваг управління процесом розробки, реалізації й експлуатації пропонованої продукції [12].

Отже, в якості головних чинників, які обумовлюють критерій конкурентоспроможності продукції, виступають її характеристики, що забезпечують певний ступінь задоволення потреб споживачів порівняно з аналогічною продукцією, що пропонується конкурентами. Тому в контексті нашого дослідження семантики поняття "конкурентоспроможність" (подане вище) пропонуємо розділяти конкурентоспроможність продукції, як відносну її властивість, обумовлену комплексом техніко-економічних та експлуатаційних характеристик, які визначають її положення на конкурентному ринку, й рівень конкурентоспроможності продукції, тобто ступінь відповідності комплексу її техніко-економічних та експлуатаційних характеристик конкретним ринковим потребам порівняно з продукцією конкурентів.

На основі вищевикладеного можна зробити такі висновки: конкуренція є важливою складовою ринкового господарства. Головним критерієм, орієнтиром в умовах розвитку в країні ринкових відносин виступає конкурентоспроможність. Можливість національної економіки конкурувати на певних ринках залежить від результатів конкурентної боротьби окремих підприємств і галузей. Конкурентоспроможність є основним моментом у функціонуванні підприємств на ринку. Завоювання й утримання конкурентних переваг – ключові фактори успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності для більшості підприємств стає важливою стратегічною ціллю їхнього розвитку.

1.2. Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – складне й багатогранне поняття, що залежить від рівня конкурентоспроможності кожного складового елемента, вплив яких на загальну величину є інтегральним і неоднозначним.

Удосконалення лише одного елемента виробничого потенціалу не може забезпечити суттєвого підвищення конкурентоспроможності підприємства [22]. Наведене в попередньому пункті дослідження семантики поняття "конкурентоспроможність підприємства" підтверджує складність і багатоваріантність його складових. Тому необхідними є комплексний всебічний аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вони здійснюються для визначення здатності підприємства розробляти, виготовляти і реалізовувати продукцію, що відповідатиме вимогам конкретного ринку.

Головним завданням комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства є: формування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності; залучення у виробництво інвестиційних коштів; пошук і вибір підприємством партнерів для організації спільного виробництва певного виду продукту; вихід підприємства на нові ринки збуту тощо.

Проблема практичного оцінювання конкурентоспроможності підприємства тривалий час обговорюється в науковій літературі, а тому має вже певне методичне вирішення як у теорії, так і практиці [5]. Загалом методологія оцінювання конкурентоспроможності об'єкта включає низку методів і показників.

Вченими виділяються різні методологічні підходи та методи визначення конкурентоспроможності підприємства. Так, вітчизняні науковці В. Д. Немцов і Л. Є. Довгань виділяють такі підходи в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства: метод, заснований на теорії ефективною конкуренції; підходи, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності)

продукції, що випускається; методи, засновані на теорії конкурентної переваги; метод бенчмаркінгу [25].

У дослідженні деяких авторів вони згруповані так:

метод рівноваги фірм і галузі;
структурно-функціональний метод;
метод "профілів" і якості;
матричний метод [20].

На основі аналізу наукової літератури виділимо низку методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, а також конкретні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності зведені у табл. 1.2.1.

Існуючі методологічні підходи в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства розроблялися протягом тривалого періоду й відповідають певному рівню розвитку виробництва, техніки й технології, організації виробництва тощо. Вони є значно теоретизованими, тому їхня практична апробація щодо підприємств є дещо обмеженою. Разом з тим, вони передбачають використання певних методів оцінювання, класифікація яких залежить від змісту й кількості показників, що лежать в основі визначення конкурентоспроможності підприємства, з урахуванням параметрів внутрішньої (внутрігалузевої, регіональної) та зовнішньої (міжнародної) конкуренції.

Аналіз існуючих підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства дозволяє виокремити кількісні і якісні методи. Якісні методи, якими переважно є матричні методи і багатокутник конкурентоспроможності, дозволяють у наочній формі здійснити аналіз конкурентних переваг підприємства. Проте для визначення, наприклад, ринкової частки певного продукту необхідно використовувати методику кількісного розрахунку даного параметра. Отже, практичне застосування якісних методів оцінювання передбачає використання кількісних методів.

Таблиця 1.2.1

Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Метод рівноваги фірм і галузі	В основі методу лежать: теорія рівноваги фірми і галузі А. Маршалла [26] і теорія факторів виробництва.	Стан рівноваги фірми характеризується відсутністю в неї стимулів для переходу в інший стан, тобто для зміни якості, обсягів виробництва і частки ринку. При цьому кожний фактор виробництва використовується з однаковою і водночас найбільшою продуктивністю. Проте фірма отримуватиме лише нормальний прибуток і не отримуватиме надприбуток, що не створює стимулів до конкурентної боротьби.	За сучасних умов господарювання застосування даного методу для оцінювання конкурентоспроможності виробника, на мій погляд, є значно обмеженим, що обумовлено низкою причин [27, с. 238]. Водночас, згідно з даним підходом, фірми намагатимуться досягти стану рівноваги, що за умов неповного подолання кризових явищ у більшості галузей вітчизняної промисловості є досить проблематичним і фактично недосяжним. Тому, на нашу думку, вказаний метод не є прийнятним для оцінювання конкурентоспроможності національного виробника.
Структурно-функціональний метод	Основу методу складають положення теорії ефективної конкуренції [28], в основі якої лежить припущення про те, що стійкі ринкові позиції фірм певної галузі вказують на її значну конкурентоспроможність.	Функціональний підхід ґрунтується на визначенні чотирьох груп показників чи критеріїв конкурентоспроможності: показників, які характеризують ефективність управління виробничим процесом, оборотними засобами підприємства, збутом і просуванням товару на ринок та показників конкурентоспроможності товару. Вказані показники мають різні ступені важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим для зазначених критеріїв були розроблені експертним шляхом вагові коефіцієнти.	Практичне використання названих підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, як ми вважаємо, утруднюється через необхідність розрахунку великої кількості показників, що, по-перше, значно підвищує трудомісткість розрахунку, по-друге, при відборі необхідних критеріїв оцінювання вносить певний суб'єктивізм.

Продовження таблиці 1.2.1

Метод "профілів" і якості	Метод "профілів" і якості в самостійну групу виділяють, окрім вказаного колективу авторів, й інші вчені-економісти [9, 12, 29, 30]. При цьому варто зазначити, що оцінка якості за ступенем достовірності й об'єктивності є багаторівневою. Найбільш суб'єктивною вважається оцінка окремого споживача (за його вимогами) до певного товару.	Перевагою такого підходу є врахування при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства конкурентоспроможності його продукції. Ранжування та інтегрування характеристик є дуже складною роботою [31]. Водночас реалізація даного підходу утруднена відсутністю єдиної методики оцінювання конкурентоспроможності товару, суб'єктивністю отримуваних результатів. Окрім того, ці результати не містять достатньої інформації щодо економічних умов діяльності аналізованого підприємства та його конкурентів.	Метод дозволяє досить швидко і легко визначити положення досліджуваного підприємства на ринку відносно його конкурентів [29, с. 35].
Матричний метод [20, с. 198-201]	В основі матричних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства лежить концепція життєвого циклу товару, підприємства, галузі, "який характеризується коливаннями обсягів продажу і прибутків від реалізації" [32, с. 111].	На кожному етапі даного циклу виробник може реалізувати продукт даної технології в певних масштабах. Відображення цього буде величина ринкової частки і динаміка обсягів продажу. Відповідно до вказаного підходу, для кожної бізнес-одиниці необхідно сформувати стратегію, виходячи з позиціонування за двома критеріями: привабливістю базового ринку й конкурентною силою. Найвищим рівнем конкурентоспроможності вирізнятимуться ті, які займають значну частку на ринку, що характеризується швидкими темпами росту.	Загалом, використання вітчизняними підприємствами матричних методів оцінювання конкурентоспроможності є доцільним, однак обмежується відсутністю достовірної інформації про конкурентів і вимагає наявності розвинутого ринкового середовища, що на сьогодні не є характерним для національної економіки

У даному контексті слушною є думка окремих науковців, за якою оцінювання конкурентоспроможності підприємства полягає у виявленні значущих кількісних показників конкурентоспроможності і в подальшому узагальненні їх [33]. Дану точку зору доповнюють дослідження, автори яких вважають, що для здійснення системного й комплексного аналізу необхідно мати ієрархічну систему показників конкурентних переваг підприємства, на вершині якої розміщений загальний інтегральний показник, що характеризує рівень розвитку всієї сукупності конкурентних переваг [34].

Разом з тим, найбільш відомі на сьогодні методи визначення конкурентоспроможності підприємств, які використовуються у вітчизняній практиці, можна розділити на дві групи: аналітичні й графічні (рис. 1.2.1) [29]. На рис. 1.2.1 подано класифікацію найпоширеніших методів визначення конкурентоспроможності підприємств, виконану автором на основі результатів проведеного аналізу літературних джерел. Запропонована класифікація є систематизацією існуючих класифікаційних груп.

Використання методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі споживчої вартості передбачає оцінку комплексу маркетингових, управлінських та організаційних рішень підприємства щодо певного товару. Окремі економісти справедливо виділяють головні параметри оцінки конкурентоспроможності товару: нормативні, технічні та економічні [9, 35]. Отримана від споживачів і виробників інформація характеризує вигоди, пов'язані з придбанням даного товару, визначає місце підприємства за низкою важливих показників серед конкурентів.

На думку М. Ахматової і Є. Попова, даний метод дозволяє достеменно виявити й оцінити реальні потреби потенційних споживачів і властивості продукції та послуг, а загальний показник конкурентоспроможності є відношенням суми властивостей товару до суми потреб у даних властивостях [29].



Рис. 1.2.1. Класифікація основних методів визначення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Слід відзначити, що важливим моментом аналізу конкурентоспроможності підприємства з використанням вказаного методу є встановлення взаємозв'язку між показниками конкурентоспроможності окремих товарів і конкурентоспроможності підприємств.

Ряд дослідників вважають, що складовими показника конкурентоспроможності підприємства повинні бути такі елементи:

Критерій, що в динаміці відображає ступінь задоволення споживача.

Критерій ефективності виробництва, що також залежить від часового інтервалу [20].

Цієї точки зору дотримується й колектив авторів під керівництвом Б. В. Буркінського, який вважає, що "оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснювати на основі двох показників: інтегрального показника конкурентоспроможності продукції підприємства і стійкості (ефективності) його функціонування" [30].

На мій погляд, використання даного методу вітчизняними товаровиробниками є можливим і доцільним, проте дещо утрудненим трудомісткістю розрахунків і складністю отримання необхідної інформації. Водночас, використання як кінцевої інформації лише результатів опитування споживачів і виробників не дозволяє отримати максимально об'єктивних показників конкурентоспроможності і, як наслідок, об'єктивно визначити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Використання фінансово-економічного методу (рейтингового) оцінювання конкурентоспроможності підприємств обумовлене необхідністю проведення цільового порівняння підприємств галузі чи регіону. Інформаційним забезпеченням при цьому є результати опитування менеджерів підприємства-замовника, фінансова звітність підприємств (об'єктів порівняння), фрагментарна управлінська інформація щодо підприємств (об'єктів порівняння).

Суть даного методичного підходу, як вважає С. В. Близнюк, полягає у зіставленні найважливіших показників діяльності підприємства з

аналогічними показниками підприємств-конкурентів. При цьому застосовують різні статистичні методи, які дозволяють оцінити позицію підприємства (визначити його ранг) [5].

Практичне використання даного методу характеризується певними недоліками, якими, на думку І. З. Должанського і Т. О. Загорної, є неврахування елементів комплексу маркетингу й менеджменту підприємства [12]. Водночас М. Ахматова і Є. Попов вказують на складність розрахунків показника, отримання вихідних даних, відсутність прогнозованої інформації [29]. Проте, незважаючи на вказані недоліки, вважаємо, що даний метод дозволяє визначити місце підприємства щодо його конкурентів, тому його використання за сучасних умов є можливим і доцільним.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачає визначення коефіцієнта відносної частки ринку, який обчислюється як відношення частки ринку досліджуваного підприємства до частки ринку найбільшого конкуруючого підприємства. Якщо значення коефіцієнта є більшим за одиницю, то частка ринку підприємства оцінюється як висока. Водночас значення ринкової частки даного підприємства визначається як відношення обсягу реалізованої підприємством продукції до загального обсягу реалізованої на даному ринку продукції. Збільшення чи зменшення вказаного показника в інтервалі від 0 до 100% свідчить про рівень конкурентоспроможності.

Загалом, підкреслюючи важливість показника ринкової частки, Г. Л. Азоєв вказує на те, що цей показник є статичною оцінкою для конкретного моменту часу, а оскільки кон'юнктура ситуація на ринку є достатньо мобільною, необхідно знати тенденцію зміни даного показника і, у зв'язку з нею, зміну конкурентної позиції підприємства. Таку тенденцію, на думку науковця, можна оцінити за допомогою темпу приросту ринкової частки [36].

Разом з тим, інші науковці вказують на те, що даний показник не дозволяє визначити причини виявленого положення фірми й розробити

необхідну стратегію [29]. Проте, на нашу думку, дослідження ринкових часток дозволяє виявити розподіл сил у конкурентній боротьбі, що робить використання методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі визначення ринкової частки можливим і необхідним.

При цьому варто зазначити, що позиція підприємства на ринку визначається з урахуванням ступеня концентрації ринку. З цією метою розраховують низку показників. Коефіцієнт концентрації "дозволяє оцінити ступінь монополізації ринку і є оберненою величиною щодо інтенсивності конкуренції" [36].

Значного поширення отримало вимірювання коефіцієнта концентрації для чотирьох і восьми найбільших фірм. Загалом його визначають як відсоток загального обсягу виробництва (реалізації) галузі, що припадає на найбільші фірми. Використовуючи коефіцієнт концентрації, науковці окреслюють такі напрямки конкуренції:

- чиста монополія (частка ринку становить приблизно 100%);
- домінуючі фірми (частка ринку – від 50 до 90%);
- обмежена олігополія (коефіцієнт концентрації для 4 фірм – до 60%);
- ефективна конкуренція (коефіцієнт концентрації – менше 40%) [27].

Однак науковці вказують і на недоліки показника концентрації. Так, Пол А. Семюелсон і Вільям Д. Нордгауз вважають його інколи обманливим показником ринкової влади фірми чи фірм. Свою точку зору вони обґрунтовують тим, що у галузях, „в яких є міжнародна конкуренція, показники концентрації будуть перебільшувати міру ринкової влади та концентрації, бо включають тільки вітчизняне виробництво й не беруть до уваги зростаюче суперництво з національними продуцентами іноземних виробників" [37].

Інші науковці значним недоліком даного коефіцієнта вважають його "не чуттєвість" до різних варіантів розподілу часток між конкурентами [36], можливість бути однаковою і для олігополії з кількома близькими за обсягом

виробництва фірмами, і для галузі з домінуючою фірмою, яка наближається до монополії [38].

Показником, що частково усуває недоліки попереднього коефіцієнта, є оцінка розподілу ринкових часток за сумою квадратів ринкових часток конкурентів – індексом Герфіндаля - Гіршмана (ІН). Його значення збільшується з ростом концентрації в галузі: так для чистої монополії $ІН=1$, а в галузі, де діє 100 однакових за часткою фірм, $ІН=0,01$.

За умов, коли ринкові ціни перевищують граничні й середні витрати, ступінь монопольної влади можна визначити, підрахувавши кількісне значення даного перевищення, що є можливим при використанні індексу Лернера.

Окрім того, поряд з проаналізованими, використовуються й інші показники для вимірювання концентрації ринку [36].

Загалом, слід вказати на неоднозначність точок зору науковців на обґрунтованість використання показника частки ринку при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства. Як вважає Т. Амблер, зростання частки ринку підприємства іноді стає передумовою автоматичного підвищення його доходів. Проте часто це ніяким чином не впливає на показники діяльності фірми [39]. Вважаємо таку позицію правильною, оскільки практика господарювання містить значну кількість прикладів, коли підприємство, володіючи найбільшою часткою ринку, за рівнем прибутковості залишається позаду конкурентів, у яких значення даного показника значно нижче.

Щодо використання матричних методів, то ми погоджуємося з думкою І. З. Должанського і Т. О. Загорної про те, що за сучасних умов господарювання є доцільним застосування таких методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства на цільовому ринку: матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), матриця М. Портера, ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз) тощо [12].

Матриця Бостонської консалтингової групи базується на твердженні, згідно з яким ріст ринку товару й відносна частка ринку є двома найважливішими характеристиками діяльності фірми. Матриця "ріст – частка

ринку" побудована за принципом системи координат: по горизонталі – відносна частка ринку, що вказує на конкурентоспроможність фірми, по вертикалі – темпи зростання ринку, які характеризують його привабливість. Всі бізнес-одиниці розміщуються на даній матриці залежно від власних характеристик та умов, що визначають ринкову ситуацію. Найбільш конкурентоспроможними будуть ті з них, які займають значну частку на ринку, що характеризується високими темпами росту.

Використання матриці БКГ є доцільним при формуванні конкурентних стратегій підприємства. Вона робить можливим співставлення ризиків і потенційних доходів, що є особливо актуальним для розробки інвестиційної стратегії фірми.

Більш детальним варіантом матриці БКГ є матриця "Мак-Кінзі", яка включає в розгляд істотно більше даних, порівняно з першою, що не призводить до спрощення висновків. У ній чинник зростання ринку трансформується в багатофакторне поняття привабливості ринку (галузі), зокрема будівельної галузі, а чинник частки ринку – у стратегічне положення (конкурентні позиції). Характерна властивість даної матриці полягає в її придатності для застосовування на всіх стадіях життєвого циклу товару (підприємства) та можливості врахування умов конкурентного середовища.

Загалом, треба вказати на існування в економічній теорії і практиці позитивної точки зору щодо використання даної моделі для оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Як зазначають окремі науковці, матриця "Мак-Кінзі" дозволяє визначити положення досліджуваного підприємства на ринку щодо інших конкурентів, а також розробити стратегічні рекомендації щодо поліпшення рівня конкурентоспроможності підприємства [29]. На нашу думку ця модель найбільш придатна для оцінювання конкурентоспроможності підприємств макаронної галузі.

Дослідники В. Д. Немцов і Л. Є. Довгань вважають, що вона є достатньо гнучкою, оскільки показники вибираються, виходячи з конкретної ситуації [25]. Проте науковці вказують на обмеження у використанні вказаного методу

[6, 40, 25, 9]. Найсуттєвіші з них полягають у такому: по-перше, існує невідповідність вихідної тези щодо характеру залежності рентабельності від обсягів виробництва і ринкової частки сучасній економічній ситуації, коли фірми досягають конкурентних переваг, контролюючи незначну частку ринку й знаходячи на ньому свою нішу; по-друге, матриця розглядає фірму з точки зору конкурентоспроможності продукції, проте залишає без уваги інші фактори оточуючого середовища й аналіз процесів у середині неї.

Разом з тим, ми не можемо погодитися з висновком окремих науковців щодо доцільності застосування матриці "Мак-Кінзі" через можливі похибки при виконанні й невизначеність результатів [12]. Вважаємо, що при вказаних вище обмеженнях у використанні, вона має і матиме надалі велику практику застосування. Підтвердженням цього є визначення дослідниками оціночних показників факторів "привабливість ринку" і "конкурентоспроможність", їх розрахунок та розробка маркетингових стратегій виведення нового товару відповідно до даної матриці [41], розробка ряду узагальнень і відповідних типових рішень з позицій даної моделі [6].

Ми погоджуємося з думкою Л.С. Шевченко про те, що останні дві стратегії є такими, на які традиційно звертають увагу виробники споживчих товарів [9], проте вважаємо, що концепція конкурентної стратегії має свої недоліки, головний з яких полягає у тому, що концентрація на одній із визначених стратегій за умови швидкої зміни ринкових умов може призвести до негативних наслідків.

Вітчизняні підприємства з метою визначення конкурентних можливостей складають стратегічний баланс у вигляді SWOT-аналізу за обраним переліком та оцінками факторів. Даний метод дозволяє встановити зв'язок між сильними і слабкими сторонами підприємства та можливостями й загрозами, які пов'язані із зовнішнім середовищем його функціонування. Визначене співвідношення факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ подається у вигляді певної матриці.

Як слушно вважають окремі дослідники, головне призначення SWOT-

аналізу як внутрішнього інструменту підприємства, що працює на конкурентному ринку, полягає у виявленні його проблемних зон порівняно з конкурентами в проекції можливостей і загроз зовнішнього середовища [42].

Труднощами, з якими стикається підприємство при SWOT-дослідженні оточуючого середовища, є його значна трудомісткість і суб'єктивність обробки інформації. Однак, на наш погляд, застосування даного методу вітчизняними підприємствами дозволить їм обрати оптимальний шлях розвитку, уникнути загроз і максимально ефективно використовувати наявні ресурси, користуючись ринковими можливостями.

Можливість використання при оцінюванні конкурентоспроможності підприємств методу картування стратегічних груп обґрунтовують вітчизняні науковці З. Є. Шершньова, І. З. Должанський, Т. О. Загорна. Стратегічними при цьому є групи підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі однакових конкурентних переваг і з використанням однакових методів. Основними конкурентами підприємства є ті ринкові суб'єкти, які входять до складу однієї стратегічної групи. Проте в ситуації, коли стратегічні групи розташовані на карті близько одна від одної, треба очікувати на конкуренцію і з боку підприємств іншої стратегічної групи. Тому, на думку З. Є. Шершньової, особливого значення набуває оцінка місця та ролі підприємства в новій для нього стратегічній групі, а також аналіз можливостей нових конкурентів [15].

Важливою проблемою при використанні даного методу є визначення необхідних параметрів для стратегічних груп галузі, які повинні, з одного боку, відображати специфічні характеристики підприємств певної галузі загалом, а з іншого – вказувати на відмінності стратегічних груп у межах даної галузі. Водночас варто наголосити й на недоліках у використанні даного методу, суттєвими з яких, на думку науковців, є імовірнісний характер отримуваних результатів оцінювання, а також значна трудомісткість досліджень [12].

До графічних методів ми віднесли і багатокутник конкурентоспроможності, який завершує перелік найбільш поширених у вітчизняній практиці господарювання методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вказаний метод, на наш погляд, є зручним інструментом порівняння можливостей підприємства і головних конкурентів. У його основі – графічне з'єднання оцінок положення підприємства і конкурентів за найбільш важливими напрямками діяльності, кожний з яких подається у вигляді вектора-осі. Отримані із застосуванням даного методу результати унаочнюють сильні та слабкі сторони підприємства, дозволяють досить швидко визначити положення підприємства щодо його конкурентів. Проте даний метод має і недоліки, основними з яких є суб'єктивність оцінки і труднощі в отриманні точної кількісної оцінки характеристик підприємства та його конкурентів за заданими критеріями.

Подана на рис. 1.2.1. класифікація не є завершеною і з розвитком ринкових відносин поповнюватиметься новими методами та моделями оцінювання конкурентоспроможності підприємства. При цьому варто окремо вказати на широке застосування поки лише в закордонній практиці бенчмаркінгу як сучасного підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. На думку вітчизняних дослідників, бенчмаркінг (мистецтво виявлення того, що інші роблять краще, та вивчення, удосконалення й застосування методів роботи інших підприємств) є надзвичайно корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства й визначити нові пріоритети діяльності [43, 25]. Зіставлення показників ефективності при бенчмаркінговому аналізі допомагає виявити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства порівняно з конкурентами, що, у свою чергу, дозволяє знайти незаповнені ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів з виробничо-технічної кооперації і, загалом, сприяє зростанню прибутковості підприємства, створенню корисної конкуренції та задоволенню потреб споживачів.

1.3. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

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, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

ресурсно–ринкова стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

технологічна стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;

інтеграційна стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;

інвестиційно-фінансова стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

соціальна стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

управлінська стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо.

Вищевикладені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють один одну. Найбільш логічною являється наступна

послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій:

Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.

Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.

Використання різних різновидів стратегій конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з врахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Реалізація системи конкурентних стратегій, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни.

За М.Портером, розробка стратегії конкуренції значною мірою визначається чітким формулюванням того, яким буде бізнес, якими повинні бути його цілі та яка політика є необхідною для їх досягнення. Для визначення основних аспектів стратегії конкуренції ним було запропоноване так зване "Колесо стратегії конкуренції" (рис. 1.3.1). У центрі колеса позначено цілі фірми, що чітко визначають як прагне конкурувати фірма та якими є її конкретні економічні і позаекономічні цілі. Спиці колеса – основні оперативні засоби для досягнення фірмою цих цілей. Під кожним заголовком колеса слід подати стислий перелік основних оперативних засобів у цій функціональній сфері. Залежно від природи бізнесу управлінський склад може більш чи менш конкретно визначати ці основні оперативні заходи; коли їх вже визначено, для спрямування діяльності фірми в цілому можна скористатися поняттям стратегії. Як і колесо, спиці (засоби) повинні виходити з осі (цілей) і бути поєднані одна з одною, бо інакше колесо не котитиметься.

Основні стратегії для компаній, що працюють на швидкозростаючих ринках [45]:

управління бізнесом в інноваційній манері з метою найбільш

сприятливого позиціонування компанії на ринку (інноваційний підхід дозволяє фірмі-піонеру створити "правила гри" в таких сферах, як якість продукту, його дизайн, стиль, відносини з постачальниками, особливості технологій, використовуваної сировини, і таким чином закріпити за собою виняткові права, які дозволять завоювати стійке положення на ринку);

пошук нових груп споживачів і територіальних ринків (доцільно використовувати маркетингові засоби для збільшення числа споживачів за рахунок конкурентів (наприклад, шляхом зниження цін), засоби реклами і стимулювання торгівлі для формування прихильності споживачів до конкретного товару, його модифікацій);

швидке і адекватне реагування на появу нових технологій (дозволяє зайняти лідируючу технологічну позицію і не розтрачувати кошти на кожен технологічну новину, що часто з'являється в швидкозростаючій галузі);



Рис.1.3.1. Колесо стратегії конкуренції

Таблиця 1.3.1

Етапи формування стратегії за М.Портером

Етап	Зміст етапу	Стратегічні питання
А. Чим займається фірма нині?	Ідентифікація	Якою є імпліцитна чи експліцитна поточна стратегія?
	Припущення	Які припущення щодо відносного становища компанії, сильних та слабких місць, конкурентів і тенденцій у галузі слід зробити, щоб наповнити змістом поточну стратегію?
Б. Що відбувається в зовнішньому середовищі?	Аналіз стану галузі	Якими є основні чинники успіху конкуренції та найважливіші можливості й загрози, що існують у галузі?
	Аналіз конкурентів	Якими є спроможності та обмеження існуючих конкурентів та їхні найімовірніші дії у майбутньому?
	Аналіз суспільних умов	Які можливості та загрози можуть впливати з найважливіших урядових, суспільних та політичних чинників?
	Сильні і слабкі місця	Що ми можемо сказати про сильні та слабкі місця компанії порівняно з існуючими та майбутніми конкурентами, знаючи результати аналізу галузі та конкурентів?
В. Як слід діяти фірмі?	Тестування припущень та стратегій	Як порівнюються припущення, втілені в поточні стратегії, з аналізом, проведеним на етапі "Б"?
	Стратегічні альтернативи	Якими є реальні стратегічні альтернативи за наявності проведеного вище аналізу? Чи є поточна стратегія однією з них?
	Стратегічний набір	Яка альтернатива найкраще узгоджує становище компанії із зовнішніми можливостями та загрозами?

Таблиця 1.3.2

Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії

Етап	Характеристика етапів
Встановлення цілей	Розробка та встановлення короткотермінових, середньотермінових і довготермінових цілей підприємства виступає фундаментом у виборі конкурентної стратегії. Залежно від обставин одні фірми стратегічно націлюють свої дії на усунення конкурентів, інші - на відособлення від них, треті - на зближення з ними, четверті - на здачу їм позицій на вигідних умовах

Продовження таблиці 1.3.2

Аналіз зовнішнього середовища	Являє собою процес моніторингу організаційного оточення, що ідентифікується зі справжніми і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на здатність фірми досягти її мети. Мета аналізу: забезпечити своєчасне реагування управління на зовнішні і внутрішні імпульси для досягнення мети організації.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Мета дослідження - виявити внутрішні змінні організації, які можуть розглядатися як її сильні (слабких) сторони, оцінити їх важливість, встановити, які з цих змінних можуть стати основою конкурентних переваг. Принципи проведення аналізу: принцип комплексного аналізу всіх підсистем, що становлять, і елементів підприємства; організація розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем і складається у свою чергу з ряду підсистем; оцінювати показники слід в динаміці, а також порівняно з аналогічними показниками конкуруючих підприємств; принцип урахування галузевої і регіональної специфіки підприємства
Визначення стратегічної мети і постановки завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей для нього з боку, зовнішнього середовища, перспектив розвитку фірми, формування стратегічних альтернатив досягнення мети.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Спочатку розглядається весь набір альтернативних варіантів розвитку, з яких в процесі оцінки обираються ті, які більшою мірою забезпечать досягнення наміченої мети, можуть бути реалізовані в рамках ресурсних можливостей, задовольняють системі прийнятих критеріїв ефективності. Процес вибору стратегічних альтернатив може бути заснований на стратегічному позиціонуванні організації, стратегічних зон господарювання, окремого товару, з використанням матричних інструментів аналізу. Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; здійснимість стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня). Найбільш поширеним методом оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, в яких передбачено три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і найбільш вірогідний.
Планування реалізації стратегії	Включає: розробку розгорнутого плану втілення у реальність вибраної стратегії, вказуючи терміни поетапної реалізації та очікувані результати.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у двох напрямках: з використанням адміністративних важелів (тактики, політики, процедур та правил); за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Етапи процесу реалізації стратегій: підготовка інформації, використовуваної на всіх етапах реалізації стратегії; планування, програмування, бюджетування схвалюваних рішень; власне виконання рішень; контроль. Всі стратегічні рішення повинні бути доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів, тобто управлінські рішення повинні бути перетворені в організаційні.

підготовка до моменту проникнення в нову галузь могутніх компаній з інших галузей (необхідно спрогнозувати нових конкурентів, час їх входу в галузь і обґрунтувати стратегії конкуренції з ними; впровадження в галузь великих компаній примушує шукати нові прийоми і методи захисту власних позицій).

Аналіз можливостей використання перерахованих стратегій і їх поєднань не означає повного ігнорування довгострокової перспективи. Необхідно завчасно підготуватися до особливих умов, які виникають при переході до більш зрілого ринку, з сильною конкуренцією за частку ринку. Турбота про короткострокове зростання повинна бути збалансована з довгостроковими потребами в побудові добре захищених ринкових позицій.

Конкурентна стратегія в галузях, що знаходяться у стадії зрілості. Хоча момент переходу в стан зрілості, який уповільнює зростання, не можна точно спрогнозувати, його можна відстрочити на якийсь час шляхом використання технологічних досягнень, модернізації товару і проведення інших заходів щодо підтримки ринкового попиту. Проте, коли темпи зростання знижуються, перехід в стадію зрілості зазвичай приводить до істотних змін в конкурентному середовищі галузі, що необхідно врахувати при коригуванні існуючих стратегій (табл.1.3.3).

Охарактеризуємо наведені вище стратегії (табл.1.3.4).

Найпривабливішими галузями, що знаходяться у стадії спаду, є ті, де обсяг продажу скорочується повільними темпами, оскільки там завжди існують вбудований попит і прибуткові ніші. Типові стратегічні помилки фірм, що працюють на ринках, що стагнують: залучення до виснажливої і збиткової конкурентної боротьби; занадто швидке вилучення з обороту вагової частини готівки; занадто оптимістичне відношення до ситуації і пасивне очікування того, що справи підуть на краще.

Конкурентні стратегії в роздроблених галузях (галузях, що складаються з сотень і навіть тисяч дрібних і середніх фірм).

Таблиця 1.3.3

Стратегії фірм у відповідь на зміни в конкурентному середовищі галузі на стадії зрілості

Стратегія	Характеристика
Оптимізація обслуговування	Оскільки всі виробники починають пропонувати товар з тими характеристиками, які вважають за краще покупці, вибір останніх залежатиме більшою мірою від того, який продавець запропонує товар за оптимальним для покупця співвідношенню ціни і рівня обслуговування.
Агресивні методи боротьби	Фірми, що бажають підтримувати існуючі темпи зростання, починають шукати нові способи переманювання клієнтів у своїх конкурентів. Поширення набувають цінова конкуренція, зростання реклами і інші агресивні методи боротьби.
Коригування виробничих потужностей	Зниження темпів зростання галузі означає уповільнення розвитку виробничих потужностей. Кожна фірма повинна відстежувати плани конкурентів зі збільшенню виробничих потужностей і регулювати власні обсяги випуску продукції, щоб не допустити перевиробництва по галузі в цілому.
Скорочення параметричного ряду	Виробництво завеликої кількості підвидів і модифікацій товару не дає можливості фірмам досягати економії за рахунок тривалого виробництва одного і того ж виробу. Ціни на модифікації товару, що повільно реалізуються, не завжди можуть покрити реальні виробничі витрати. Зняття з виробництва такої продукції скорочує витрати і дозволяє доцентрувати зусилля на тих товарах, які дають максимальний рівень прибули, по яких фірма має конкурентні переваги
Акцент на модернізацію виробничого процесу	Зусилля з модернізації виробництва можуть мати чотирикратну віддачу: нижчі витрати, кращий контроль якості, великі можливості по виробництву різноманітних модифікацій продукції та скорочення термінів між розробкою товару і його виходом на ринок. Модернізація виробничого процесу може торкнутися механізації високовитратних видів робіт, переобладнання виробничих ліній з метою підвищення продуктивності праці, створення самокерованих робочих команд, реінженірінг виробничої частини, створення ланцюжка цінностей, використання сучасних технологій .
Посилення уваги зниженню витрат	Конкуренція, що посилюється, вимушує фірми скорочувати витрати на одиницю продукції. Зусилля можуть бути спрямовані на різні сфери діяльності: добиватися вигідніших цін у постачальників, переключатися на використання дешевих компонентів, економічніше здійснювати розробку продукту, ліквідувати малоефективні і дорогі ланки в ланцюжку цінностей, збільшувати виробничу і збутову ефективність, проводити реорганізацію внутрішньофірмового управління.
Збільшення обсягів продаж існуючим споживачам	Стратегії зі збільшення продажів власним клієнтам можуть включати подарунки від фірми, пошук нових можливостей застосування товарів або надання додаткових послуг.

Продовження таблиці 1.3.3

Придбання фірм-конкурентів за низькою ціною	Іноді можна дешево придбати потерпілі крах компанії-конкуренти. Придбання за вигідними цінами фірм може сприяти зменшенню витрат, якщо воно також забезпечує можливості збільшення ефективності виробництва. Крім того, до компанії переходить клієнтура придбаного конкурента. Найвигіднішими придбаннями є ті, які істотно підсилюють конкурентні позиції фірми-покупця
Вихід на міжнародні ринки	У міру того як національний ринок переходить в стадію зрілості, фірми починають шукати шляхи виходу на зарубіжні ринки, де ще спостерігається зростання попиту на їх товар і не такий сильний тиск конкурентів. Стратегія інтернаціоналізації набуває особливого сенсу, коли ім'я і репутація фірми.

Таблиця 1.3.4

Конкурентні стратегії фірми на стадії зрілості

Стратегія	Характеристика та різновиди
Конкуренція, спрямована на усунення суперників	<p>Прагнення до монопольного стратегічного домінування втілюються в життя за допомогою двох типів стратегії конкурентної поведінки:</p> <p>Стратегія механічної монополізації - тотальне суперництво підприємців будь-якими підручними методами, включаючи боротьбу без правил і "застосування динаміту до конкурента"; ослаблення конкурентів, витіснення їх з ринку і тим самим їх усунення як суб'єктів підприємництва; пов'язана з чималими ризиками і загрозами безпеки власного бізнесу.</p> <p>Стратегія інтегруючої консолідації - збільшення ринкової частки рахунок приєднання конкурентів, аж до перетворення їх у власні лінійні або автономні підрозділи; завдання - використовуючи методи цінової і нецінової конкуренції привернути стратегічного конкурента на свій бік: спочатку як рівноправний партнер, потім - молодшого партнера, і, зрештою перетворити його у власний підрозділ; відбувається за допомогою приєднання фірми-конкурента або її поглинання.</p> <p>Стратегії конкурентної поведінки не набули загального поширення, оскільки: негативно оцінюються споживачами, які в їх застосуванні резонно убачають формування передумов майбутніх загроз з боку створюваного монополіста їх інтересам; відносно ефективні лише в нових або внутрішньо роздроблених областях бізнесу, для яких характерний гостре суперництво одночасно великого числа підприємців; застосування стратегій обмежується нормами антимонопольного регулювання.</p>
Конкуренція, спрямована на вигідну здачу позицій	<p>Стратегія інтегруючої консолідації застосовується не лише сильними, але й слабкими інтегратором - компанією, зайнятою пошуком якнайкращого способу консолідації з сильнішим партнером. Передбачає частковий продаж бізнесу слабкими інтеграторами сильнішим суперникам, створення спільного бізнесу або приєднання до конкурентів. В процесі інтегруючої консолідації слабкі інтегратори нерідко оговорюють збереження за собою окремих підприємницьких прав Тому дії слабких інтеграторів слід розглядати як конкурентну стратегію, успішна реалізація якої дозволяє отримати вигоду від самоусунення і навіть зберегти "життя після смерті".</p>

Продовження таблиці 1.3.4

Конкуренція, спрямована на відособлення від суперників	<p>Стратегія простого відособлення - зосередження ділової діяльності на локальних і місцевих ринках, орієнтація на взаємодію з місцевими споживачами, відсутність амбіцій перетворення власного бізнесу в значущий феномен національного ринку; забезпечення безпечного бізнесу на основі організаційного дистанціювання від інших суб'єктів підприємництва.</p> <p>Стратегія дезінтегруючого відособлення - прямо протилежна стратегії інтегруючої консолідації і виявляється за допомогою поділу і відособлення компаній під впливом незвичайних обставин: попадання великої компанії в смугу стратегічних невдач, виходом з якої є її поділ; виділення окремих елементів ділової діяльності відносно нестійких компаній у вигляді самостійного бізнесу; примусовий поділ компаній на вимогу державних органів антимонопольного регулювання.</p> <p>Стратегія повного відособлення бізнесу - прагматична ізоляція від конкурентів на вибраному конкурентному полі; спеціалізація підприємницької фірми на певній ринковій ніші або сегменті ринку: вузька спеціалізація на видах товарів і послуг, марці товарної продукції; вузька спеціалізація на типі споживачів (VIP-клієнти, постійні клієнти); орієнтація ділової діяльності суб'єктів бізнесу на спеціалізовані регіональні потреби або на створення "національних брендів".</p>
Конкуренція, спрямована на зближення з суперниками	<p>Стратегія кооперативної солідарності суб'єктів бізнесу - стратегію взаємно збалансованої нейтралізації; проявляється у спільних довгострокових діях між суб'єктами, будованих на взаєморозумінні та взаємній довірі; організаційно це виглядає як стратегічний альянс – союз підприємницьких фірм, що не перетворюють взаємну солідарність в злиття цих фірм; аналіз вигод, що досягаються завдяки кооперації підприємств, нерідко обмежується вказівкою на економію на масштабах виробництва і збуту товарів, отримання доступу на ще не освоєні місцеві і іноземні ринки, сумісну регенерацію досвіду і професійних знань.</p> <p>Стратегія компромісного співробітництва - базується на можливості і необхідності стратегічного співробітництва взаємно конкуруючих компаній, де ключове значення має не "солідарність", а "компроміс" (фактичне визнання суб'єктами законних інтересів своїх конкурентів і подальше прийняття); стратегічні цільові установки на нейтралізацію суперників пов'язані лише із знаходженням і виконанням рішень, які влаштували б обидві сторони; стратегія завжди є двосторонньою: сторони обов'язково повинні проявити обопільну готовність до її застосування.</p>

Таблиця 1.3.5

Умови використання та поєднання стратегій конкурентної поведінки

Домінуючі стратегії	Целепокладання по відношенню до конкурентів				Розмір фірми			Спеціалізація		Поєднання стратегій							
	Усунення	Відособлення	Здача позицій	Зближення	Великі фірми	Середні фірми	Малі фірми	Спеціалізовані фірми	Неспеціалізовані фірми	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
Стратегія монополізації – C1	X				+	-	-	±	+		+	+	-	±	-	-	-
Стратегія інтегруючої консолідації (сильний інтегратор) - C2	X				+	∓	-	±	±	+		∓	-	∓	-	±	∓
Стратегія простого відособлення - C3		X			∓	±	+	±	+	∓	-		+	-	∓	±	-
Стратегія дезинтегруючого відособлення - C4		X			+	∓	-	-	+	-	-	-		+	-	+	+
Стратегія повного відособлення (ізоляція) - C5		X			-	+	+	+	-	±	∓	+	+		-	-	±
Стратегія інтегруючої консолідації (слабкий інтегратор) - C6			X		-	∓	+	+	-	-	-	-	-	-		+	+
Стратегія кооперативної солідарності - C7				X	∓	∓		0	0	-	∓	±	+	-	+		±
Стратегія компромісного співробітництва - C8				X			∓	±	∓	-	±	-	+	±	+	+	

Примітка. C1 - стратегія монополізації; C2 - стратегія інтегруючої консолідації (сильний інтегратор); C3 - стратегія простого відособлення; C4 - стратегія дезинтегруючого відособлення; C5 - стратегія повного відособлення (ізоляція); C6 - стратегія інтегруючої консолідації (слабкий інтегратор); C7 - стратегія кооперативної солідарності; C8 - стратегія компромісного співробітництва; + - "так"; - "ні"; ± - "так, ніж ні"; 0 — "не має значення"; ∓ - "швидше ні, ніж так".

Таблиця 1.3.6

Варіанти конкурентних стратегій для фірм, які діють в галузях, що знаходяться в стані стагнації або спаду

Стратегія	Характеристика
Орієнтація на стратегію фокусування шляхом виявлення, створення і розробки зростаючих ринкових сегментів	Ринки на стадії стагнації або падіння попиту, як і всі інші, складаються з безлічі сегментів. Часто один або кілька сегментів ростуть швидкими темпами, тоді як галузь в цілому переживає застій. Концентрація уваги першим за інших, на найвигіднішому сегменті, не тільки дозволить уникнути спаду у продажі і доходах, але і досягнути конкурентних переваг на цільовому сегменті.
Орієнтація на диференціацію на основі поліпшення якості і інновацій	Покращена якість або товарні нововведення можуть поживити попит шляхом створення нових сегментів, на яких спостерігається зростання, або шляхом завоювання більшої довіри у покупців. Вдале нововведення відкриває шлях для нецінової конкуренції. Диференціація, що базується на успішній інновації, дає ще одну перевагу: іншим фірмам протягом певного періоду буде складно і дорого самим розробити це нововведення.
Орієнтація на постійне скорочення витрати і зростання продуктивності	Фірми можуть досягти скорочення рівня витрат за рахунок: відмови від функцій і видів діяльності, що можуть бути виконані іншими фірмами з меншими витратами; планування внутрішніх процесів; консолідації невикористаних виробничих потужностей; використання більшої кількості побутових каналів для досягнення обсягу продаж, необхідного для зниження рівня витрат; відмови від дрібних і дорогих збутових каналів; виділення з ланцюжка цінностей прибуткових видів.

Таблиця 1.3.7

Варіанти конкурентних стратегій для роздроблених галузей

Стратегія	Характеристика
Створення й експлуатація типових умов	Часто використовується фірмами, якщо вони здійснюють свою діяльність в різних географічних районах (ресторанний бізнес, роздрібна торгівля). Включає будівництво типових зручно розташованих приміщень з мінімальними затратами та доведення до досконалості процесу функціонування цих точок для досягнення найвищої ефективності.
Забезпечення низьких витрат	Коли сильна цінова конкуренція і рівень прибутку відчуває постійний тиск, фірмам доцільно приділяти більшу увагу виду діяльності, що не є другорядними, вимагає низьких накладних витрат, високопродуктивної (дешевої) робочої сили, невеликих капітальних витрат, забезпечує ефективне функціонування компанії в цілому.
Збільшення вигод для споживача шляхом інтеграції	Інтеграція вперед або назад може надати можливість знизити витрати або збільшити вигоду від товару, що купується споживачами (зборка вузлів перед відвантаженням споживачам, забезпечення технічної допомоги, відкриття регіональних центрів по збуту).
Спеціалізація на виді товару/послуг	Ефективна, коли в роздробленій галузі випускається велика різноманітність моделей товарів і пропонується багато видів послуг. Майстрові по ремонту автомобілів спеціалізуються на ремонті трансмісій, кузови і т.д.
Спеціалізація на типі споживача	Фірма може вистояти в умовах зростаючої конкуренції, сконцентрувавши увагу на обслуговуванні тих споживачів, які: не борються за надання знижок, оскільки розуміють, що сума невелика або обсяг покупок неістотний; менш чутливі до зміни цін; зацікавлені в унікальних властивостях товару.
Фокусування на обмежених географічних районах	Концентрація і максимальне використання ресурсів на обмеженій території може сприяти вищій ефективності виробництва, зменшенню терміну доставки товару споживачу, пізнаваності торгової марки, насиченості рекламою, дозволить уникнути при цьому перевитрати коштів, що є неминучим при функціонуванні на більшій території. Супермаркети, банки і магазини спорттоварів успішно функціонують в обмеженому географічному районі, маючи там безліч філіалів.

Головною відмінною рисою роздробленої галузі є відсутність лідерів, що володіють величезною часткою на ринку і визнані покупцями. Конкурентна боротьба в роздроблених галузях може варіюватися в межах від помірно сильної до запеклої.

Конкурентні стратегії, засновані на низьких витратах або товарній диференціації, життєздатні, якщо товар не є надзвичайно стандартизованим. Фокусування на конкурентній ринковій ніші або сегменті, як правило, надає більше потенційних конкурентних можливостей, ніж орієнтація на ринок в цілому. Можливі варіанти конкурентних стратегій для фірм, що функціонують в роздроблених галузях, наведено в табл. 1.3.7.

Одним з найважливіших напрямів конкретизації стратегії є її прив'язка до конкурентного статусу компанії, і в першу чергу до ступеня її домінування на ринку, що обумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для: аутсайдера ринку; фірм, що мають слабку і сильну конкурентні позиції; лідера ринку [45;46].

Зазвичай прийнято говорити не про конкурентні переваги аутсайдера ринку, а про напрями повернення бізнесу в нормальний стан (табл. 1.3.8). Стратегії відновлення використовуються у випадку, коли напрям діяльності, який потрібно зберегти і розвивати, перебуває в кризовому стані. Їх метою якнайшвидше виявлення та ліквідація джерела конкурентної і фінансової слабкості фірми. Найбільш поширені причини виникнення кризових ситуацій: занадто великий розмір боргу; переоцінка перспектив зростання обсягів продажу; ігнорування негативного впливу на прибуток агресивних спроб "купити" частку ринку за рахунок значного зниження цін; високий рівень постійних витрат через нездатність раціонально використовувати виробничі потужності; ставка на технологічний прорив в довгостроковій перспективі; ставка на дослідження і розробки (великі вкладення) для зміцнення конкурентної позиції і прибутковості і невдача в розробці ефективних нових товарів; часта зміна стратегій; уступка конкурентних переваг суперникам, що мають більшу вдачу.

Таблиця 1.3.8

Напрями пошуку методів нормалізації бізнесу аутсайдера ринку

Стратегія	Характеристика
Перегляд поточної стратегії	Задача перегляду стратегії може бути вирішена через: 1) зрушення у бік нового конкурентного підходу для відновлення позиції фірми на ринку; 2) перегляду внутрішніх операцій і функціональних стратегій (стратегій в різних областях діяльності) для забезпечення кращої підтримки загальної ділової стратегії; 3) злиття з іншою галузевою компанією і слідування переглянутій стратегії, що базується на спільному потенціалі; 4) скорочення числа продуктів і кола клієнтів до оптимального рівня з урахуванням поточних можливостей фірми. Вибір варіанту залежить від превалюючих умов галузі, сильних і слабких сторін фірми, її конкурентних можливостей по відношенню до суперників, від глибини кризи. Він повинен бути пов'язаний з основними сторонами компанії й її конкурентними можливостями спрямований на зміцнення ринкових позицій
Стратегія збільшення доходів	Спрямована на забезпечення зростання обсягів продажу; можливості збільшення доходів: зниження цін, посилення просування товарів на ринок, збільшення зусиль зі збуту, розширення переліку послуг споживачам, швидке вдосконалення товару. Доцільність реалізації стратегії: 1) у бюджеті не передбачені скорочення витрат і стабілізація точки безбитковості; 2) засобом для відновлення прибутковості є збільшення використання наявних потужностей.
Стратегія послідовного зниження витрат	Акцент на зниження витрат найбільш ефективний, коли їх структура є гнучкою і швидко реагуючою, а бізнес в цілому близький до точки ринкової рівноваги. Організаційним супроводом зниження витрат може бути посилення контролю за використовуваними ресурсами; виключення найму нових працівників, модернізація існуючих виробництв для досягнення більшої продуктивності; перенесення капітальних вкладень на пізніші періоди.
Стратегія продажу частини активів з метою збільшення для збереження бізнесу, що залишилася	Напрямок є основою для порятунку підприємства, коли швидкий приток фінансових ресурсів є останнім засобом. Найбільш корисним може стати: продаж деяких активів підприємства (виробництв і устаткування, землі, патентів, інвентарю, прибуткових проектів і т.п.); виключення з виробництва непотрібних товарів, закриття, продаж старих або скорочення існуючих виробництв, відхід з деяких ринків збуту, скорочення пропонованих послуг і т.д. Скорочення активів повинно здійснюватися не стільки для позбавлення і отримання грошових ресурсів, скільки ради поповнення оборотних коштів або інших фондів для здійснення намічених операцій по виходу з кризової ситуації, що склалася
Комбінація відновних стратегій	Застосовується в кризових ситуаціях, що вимагають швидких рішень по широких напрямках; при приході на роботу нових менеджерів, яким надається свобода в проведенні необхідних із їхньої точки зору змін

На практиці спроби економії, реорганізації, скорочення активів тощо майже завжди підкріплюються комбінованими підходами, а не ґрунтуються на конкретному з них. Зусилля фірм по відновленню — це дії з високим ступенем ризику, які часто закінчуються провалом.

У реальній дійсності більшість зусиль щодо виходу з кризової ситуації виявляються безуспішними через: довге очікування компанією перед початком дій; брак необхідних засобів і підприємницького досвіду, щоб конкурувати в тих галузях, які відрізняються жорсткою конкурентною боротьбою; значну силу конкурентів. Навіть у разі успіху неблагополучні компанії повинні зробити цілу низку спроб з відновлення і змін в управлінні, перш ніж буде остаточно відновлена довгострокова конкурентна життєздатність фірми та її прибутковість [46].

Для фірми, що має слабку конкурентну позицію, пропонується будувати свою політику, виходячи з чотирьох основних стратегічних можливостей:

стратегія кругового наступу (концентрація на зниженні витрат або на диференціації продукту; умова - наявність у фірми достатніх фінансових коштів і кадрів);

стратегія оборони і зміцнення (використання варіації існуючої стратегії і ведення важкої боротьби боротьбу за збереження обсягу продажу, частки ринку, прибутковості і конкурентної позиції на досягнутому рівні);

стратегія негайного відступу і покидання галузі (продаж фірми, або припинення діяльності, якщо не можна знайти покупця);

стратегію "збору урожаю" (мінімізація до крайньої межі своїх реінвестицій і максимізація короткострокових грошових потоків з метою підготовки виходу з галузі).

Стратегія отримання короткострокових прибутків спрямовує зусилля фірми по середньому шляху між збереженням існуючої позиції і самоліквідацією. Ф. Котлер виділяє сім індикаторів розгляду можливості вибору цієї стратегії: компанія працює на насиченому або застійному ринку, і довгострокові перспективи її розвитку непривабливі; бізнес займає невелику частку ринку, і її

розширення буде достатньо витратним або недостатньо вигідним; у фірми є достатня частка ринку, яку неможливо утримувати надалі; погані перспективи отримання прибутку із-за внутрішніх особливостей і умов роботи підприємства; зниження конкурентних зусиль не відразу призводить до зниження ефективності збуту і загального погіршення ринкових позицій; фірма має можливість перемістити ресурси в сфери з привабливішими перспективами; бізнес не є основним для підприємства; головний напрям діяльності фірми не сприяє розвитку її іміджу.

Послідовність реалізації стратегії: оборотні кошти скорочуються до мінімального рівня, здійснюються жорсткі кроки зі зниження витрат, капітальні вкладення в нове устаткування скорочуються, ціна на продукцію трохи піднімається при одночасному скороченні витрат на просування товарів. Мета - максимізувати надходження засобів за рахунок короткострокових джерел і використовувати їх на виробництво інших товарів в порядку диверсифікації. Досвід практичної роботи підказує, що в такій ситуації обсяг продаж імовірно за все впаде до деякого базисного рівня попиту, проте скорочення витрат викличе повільне падіння маси отриманого прибутку. Якщо бізнес не може бути прибутковим і(або) генерувати притоку капіталу, його ліквідовують при досягненні базисного рівня попиту.

Фірма з сильною конкурентною позицією. Спроба стати лідером за собівартістю для таких структур зазвичай можлива тільки, коли один з лідерів на ринку вже не застосовує дану стратегію. У випадках, коли економія на масштабі невелика і контроль над великою часткою ринку не дає цінових переваг, напрями адаптації стратегії конкуренції доцільно скоротити до шести можливих варіантів (табл. 1.3.9).

Лідер ринку. У зв'язку з тим, що лідер має доведену практикою стратегію і відому репутацію, головне питання в тому, яким чином він зберігатиме і покращуватиме наявні конкурентні переваги. Для цього доцільно проаналізувати можливості лідера як мінімум в трьох стратегічних напрямках діяльності:

продовження наступальної політики (оцінити: чи достатньо ресурсів у

лідера для продовження інновацій в зниженні собівартості, диференціації продукції, обслуговуванні споживачів, вдосконаленні системи збуту товарів; наскільки стандарти поведінки лідера прийнятні для інших підприємств галузі; чи можлива переорієнтація стратегії для збереження наступальної політики лідера; які нові методи і прийоми конкуренції можуть підсилити наступ на конкурентів);

збереження поточних позицій (встановити, яким чином лідер уникатиме ситуацій, що підривають довіру до нього (якщо частка ринку досягає монопольних розмірів) або підтримуватиме досягнутий рівень рентабельності і обсяг прибутку (якщо довгострокові перспективи галузі не дуже привабливі); оцінити можливості: встановлення серйозних вхідних бар'єрів в галузь, збереження розумних і привабливих з погляду якості цін, поліпшення обслуговування споживачів, збереження частки ринку і запобігання будь-якому її скороченню, спрямування вільних грошових коштів в прибутковій виробництва.

Фірми, що конкурують на тому або іншому цільовому ринку, відрізняються між собою цілями і ресурсами. Ф. Котлер розмежовує конкурентні стратегії, засновані на ролях, які грають фірми на цільовому ринку: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і компанії, обслуговуючої ринкову нішу (табл. 1.3.10).

Адаптацію стратегії конкуренції до фактичного розподілу ринку збуту між конкурентами і особливості розвитку конкурентних переваг при різному ступені монополізації ринку можливо розглядати на прикладі трьох стандартних ситуацій [45] (табл. 1.3.11).

Незалежно від позиції на ринку, компанія повинна: уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до стрімких змін конкурентного середовища; спостерігати за споживачами і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг, порівняно з конкурентами.

Таблиця 1.3.9

Напрями адаптації стратегії конкуренції для фірм з сильною конкурентною позицією

Напрямок	Характеристика
Пошук незайнятої ніші	Основний принцип підходу - концентрація зусиль на тому, чим не цікавляться лідери галузі. Результатом аналізу повинні бути визначення ринкової ніші, яка має достатній розмір і можливості для отримання прибутків; потенціал зростання, що підходить підприємству за його можливостями і досвідом і в той же час залишається поза сферою інтересів компаній-лідерів.
Прийняття до конкретної групи споживачів	Зусилля повинні націлюватися тільки на пошук декількох, ретельно відібраних сегментів ринку за схемою "товар-споживач" (області ринку, де компанія має або може розвивати спеціальні види діяльності, які були б високо оцінені споживачами). Результати аналітичних процедур багато в чому залежать від правильних підходів до сегментації ринку за характеристиках товару, ціні, швидкості збуту, за географічним чинникам, типом сервісу).
Створення кращого товару	Необхідно знайти таке поєднання стратегій диференціації і сегментації, яке дозволило б створити товар високої якості для конкретних груп покупців. При цьому зусилля по аналізу збуту і маркетингу раціональніше фокусувати на споживачах, що цінують якість і зовнішній вигляд. Відмінна майстерність, престижна якість, постійні удосконалення і робота в тісному контакті із споживачами з метою створення "ідеального" товару - все це повинно підкріплювати даний підхід.
Пройдення за лідером	Основна увага приділяється використанню внутрішніх ресурсів і управлінського досвіду з метою імітації дій лідерів, яка не викличе агресивної реакції з боку конкурентів.
Захоплення невеликих фірм	Агресивна політика зростання за рахунок дрібних конкурентів вимагає виявлення шляхів прямого поглинання (придбання) невеликих фірм для організації виробництва з більш конкурентоздатним масштабом або збільшення об'єму продажів за рахунок ослаблення конкурентів. І той і інший підходи вимагає акумуляція засобів і підготовки спеціальних прийомів протидії у відповідь реакції конкурентів.
Створення характерного іміджу	Розвиток переваг стратегії диференціації продукції шляхом створення у споживачів привабливого образу компанії, що добре запам'ятовується. Предмет аналізу: можливості компанії в області зниження цін за рахунок скорочення витрат, створення престижної якості у поєднанні з невисокою ціною, кращого обслуговування, проектування унікальних ознак товару, поліпшення роботи каналів збуту, лідерства в нововведеннях, незвичній рекламі.

Таблиця 1.3.10

Типові стратегії гравців ринку

Стратегії	Характеристика
Стратегії для ринкового лідера	
Розширення ринку	Шляхи розширення ринку: залучення нових споживачів (групи потенційних споживачів: ті, хто міг би користуватися товаром, але ігнорував його (стратегія проникнення на ринок); ті, хто ніколи не звертався до нього (стратегія створення нового сегменту ринку); ті, хто знаходиться за межами досяжності каналів розподілу (стратегія географічної експансії); відкриття і просування нових способів використання продуктів.
Захист частки ринку	Лідер має можливість використовувати шість оборонних стратегій:
позиційний захист	побудова неприступних фортифікаційних споруд на межах своєї території
захист флангів	концентрація "боездатних частин" на найуразливіших ділянках кордону, які можна використовувати для переходу в контратаку і перенесення бойових дій на ворожу територію
попереджувальні оборонні дії	випередження концентруючих сил супротивників і нанесення по "місцях зосередження" попереджуючого удару; рекомендується провести розвідку боєм по всьому фронту, "зачепити" одного конкурента, атакувати іншого, погрозити третьому, порушуючи тим самим приготування кожного з них; можливий також перехід в наступ по всьому фронту, посылка конкурентам недвозначних сигналів (що несуть реальні дані або дезінформацію), застереження їх від проведення атак; ігнорування дій суперників
контратака	набір різних тактичних ударів: зустрічний бій, удар по флангах і відсікання передових угруповань супротивника від основних баз; методи контратаки - вторгнення на основну територію супротивника; економічна або політична блокада конкурента; лобіювання проведення виконавчою або законодавчою владою не вигідних конкурентові акцій
мобільний захист	поширення впливу на нові території, створюючи базу для майбутніх атак, організації оборони - роздвигання рубежів за рахунок розширення (перенесення уваги з конкретного продукту на потреби, які задовольняє даний клас товарів в цілому, ведення НДР по всьому технологічному ланцюжку) і диверсифікації ринків (вторгнення в не зв'язані між собою галузі)
вимушене скорочення	концентрація ресурсів на перспективних напрямках; заплановане скорочення (стратегічний відхід) - кращий вихід з ситуації, коли компанія усвідомлює, що наявні ресурси не дозволяють ефективно захистити цілісність своєї "території"
Розширення частки ринку	Компанії, що володіють великою часткою ринку, перевершують свої конкурентів в трьох областях: у розробці нової продукції, відносній якості товарів і маркетингових заходах. Компанії, які володіють значною часткою ринку, розробляють і упроваджують у виробництво більше нових товарів. Компанії, яким вдалося підвищити якість своїх товарів щодо продукції конкурентів, мають більше можливостей для розширення частки ринку, що належить ним. Компанії, темпи зростання маркетингових витрат яких перевищують темпи зростання ринку, також зазвичай добиваються збільшення частки ринку.
Конкурентні атакуючі стратегії претендентів на лідерство в галузі	

Продовження таблиці 1.3.10

Фронтальний наступ	атака, одночасно спрямована на товар компанії-конкурента, його рекламу, ціни і систему розподілу; цінова війна (модифікований варіант фронтальному наступу) ефективна, коли лідер не робить у відповідь кроків і коли атакуючому вдається переконати ринок в тому, що його продукт не поступається за якістю товарам лідера
Флангова атака	можливі два напрями: географічний (активізація нападаючої сторони в регіонах, в яких її опонент пасивний) і сегментаційний (визначення незадоволених лідером потреб споживачів); атака ефективніша, ніж фронтальний наступ
Тактика оточення супротивника	спроба захоплення більшої частини ворожої території шляхом бліцкригу; припускає ведення наступальних дій відразу на декількох напрямках; має сенс тільки тоді, коли керівництво атакуючої сторони має в своєму розпорядженні значні ресурси і вважає, що несподівана атака подавить волю до опору тих, хто обороняються.
Здійснення обхідного маневру	напад на найбільш доступні ринки; має три складові: диверсифікацію продукції, географічну диверсифікацію ринків і впровадження нових технологій; технологічний стрибок - вид обхідного маневру (претендент на лідерство терпляче проводить наукові дослідження, розвиває нові технології і здійснює атаки, переносячи "лінію фронту" на території з його безперечною перевагою)
стратегія партизанської війни	проведення незначними силами безлічі атак по всій, зайнятій супротивником, території; засоби нападу: селективне зниження цін, інтенсивні бліцкриги по просуванню товарів, звернення до судів; зазвичай направлені проти великої фірми, партизанські дії організуються невеликими фірмами, які проводять серії коротких ударів у сфері просування товару або ціноутворення на самих різних ділянках обширного ринку супротивника; місця нападу - невеликі, ізольовані, слабо захищені ринки.
Стратегії для послідовників	
Стратегія переслідувача	дублювання продукту лідера і упаковку, реалізуючи товар на чорному ринку або сумнівним посередникам
Стратегія двійника	копіювання продукції, назв і упаковки продукції лідера, зберігаючи лише малоістотні або малопомітні відмінності
Стратегія імітатора	копіювання у лідера, але при цьому зберігаються відмінності в упаковці, рекламі, цінах і т. п.
Стратегія пристосування	видозміна чи покращення продукції лідера; зазвичай починає з якихось інших ринків, щоб уникнути прямого зіткнення з домінуючою компанією; дуже часто пристосованець стає претендентом
Стратегії для мешканців ніш	
Спеціалізація по кінцевих користувачах	концентрація на обслуговуванні вузького сегменту користувачів (наприклад, перепродавець підганяє апаратну і програмну частини комп'ютера під вимоги конкретних споживачів, добиваючись отримання премії до ціни за свої послуги)
Спеціалізація по вертикалі	спеціалізація на певному вертикальному рівні ціннісного ланцюжка виробництва-розподілу (наприклад, концентрація зусиль на виробництві сирової міді, мідних напівфабрикатів або готових продуктів з міді)

Продовження таблиці 1.3.10

Спеціалізація залежно від розмірів клієнтів	зосередження на обслуговуванні дрібних, середніх або великих клієнтів (наприклад, багато мешканців ніш спеціалізуються на наданні послуг невеликим фірмам-споживачам, що "випали" з поля зору компаній-гігантів)
Спеціалізація на особливих клієнтах	обслуговування одного або декількох споживачів (наприклад, багато невеликих і середніх компаній поставляють продукцію єдиному крупному споживачеві)
Географічна спеціалізація	реалізація продукції в певній місцевості або регіоні
Продуктова спеціалізація	випуск тільки одного продукту або єдиної товарної лінії (наприклад, спеціалізація на виробництві лінз для мікроскопів або продаж одних тільки краваток)
Спеціалізація на певному співвідношенні якість/ціна	фокусування уваги на виробництві або високоякісної, або дешевої продукції (наприклад, спеціалізація на виробництві калькуляторів високої якості за високою ціною)
Спеціалізація на обслуговуванні	пропозиція однієї або декількох послуг, які не надаються іншими компаніями
Спеціалізація на каналах розподілу	обслуговування єдиного каналу збуту (наприклад, компанія з виробництва безалкогольних напоїв випускає їх у великих міст костях і реалізує продукцію в магазинчиках при бензозаправних станціях)

Таблиця 1.3.11

Типи конкурентних стратегій з урахуванням структури конкурентного оточення

Стратегія	Особливості
Відсутність явних лідерів. Ринки представлені великою кількістю рівних або майже рівних за економічним потенціалом підприємств. Для розвитку конкурентних переваг в таких умовах необхідно керуватися такими пріоритетами, як:	
Створення умов для реалізації ефекту масштабу	Реалізація стратегії є успішною, якщо підприємство в змозі: здійснити технологічний прорив, що дозволяє різко здешевити продукцію; підвищити ступінь стандартизації потреб ринку за рахунок створення нової продукції, що задовольняє різноманітні споживчі смаки і на цій основі відволікає покупців від індивідуальних замовлень; придбати малі фірми для досягнення "критичної маси" і за допомогою цього подолати поріг реалізації переваг масштабового виробництва; використати систему привілеїв в торгівлі фірмовими товарами для великих ринків збуту, щоб реалізувати ефект масштабу.

Продовження таблиці 1.3.11

Усунення зайвих витрат	Коли цінова конкуренція інтенсивна і прибуток постійно знаходиться під загрозою, виробництво, що базується на низьких непрямих витратах, використанні некваліфікованої праці, жорсткому контролю запасів і загалом на суворому дотриманні політики виключення зайвих витрат, дозволяє підприємству зайняти кращу позицію для ведення цінової гри, сприяє підвищенню рентабельності вище за середньо галузевий рівень.
Інтеграція з ланками, що відсутні в технологічному ланцюзі "проекування-виробництво-реалізація" продукції"	Пряма інтеграція (у напрямі доведення продукції до кінцевого споживача), зворотна (у напрямі створення умов і передумов для виробництва продукції), а також селективна (вибіркова) інтеграція розширює сферу впливу підприємства і може виявитися вигідною для споживачів. Наприклад, пряма інтеграція з оптовою і роздрібною торгівлею створює передумови для поліпшення умов торгівлі, підвищення репутації продавця серед кінцевих споживачів, нейтралізації впливу окремих небажаних покупців, що позитивно позначиться на рентабельності бізнесу.
Спеціалізація на конкретному типі товару	В умовах, коли товаровиробники зацікавлені у виготовленні широкого асортименту, різних виробів, стратегія обслуговування окремого сегменту, заснована на спеціалізації у виробництві певної частини асортименту, може принести значний дохід.
Активні дії на регіональному ринку	Концентруючи виробництво і маркетингові зусилля на певній території, можна добитися більшої ефективності продажів за рахунок використання одного збутового центру і високої насиченості ринку торговими точками.
Спеціалізація на індивідуальних замовленнях покупців	Підприємство може спробувати справитися з інтенсивної монополістичної конкуренції, коли покупці нечутливі до ціни, зацікавлені в додатковому сервісі або в інших особливих умовах, на основі виконання індивідуальних замовлень.
Домінування декількох компаній. Домінування на ринку невеликої кількості компаній свідчить про наявність олігополії. Особливості олігополістичних ринків визначають реалізацію таких напрямів конкурентної боротьби:	
Агресивна реакція на зміну цін	Постійне стеження за зміною цін конкурентів. Зниження цін негайно вирівнюється так, щоб перешкодити конкуренту, який знижує ціну, захопити додаткову частку ринку. При підвищенні цін на товари конкурента виявляються тверді наміри захопити бізнес, втрачений ним внаслідок підвищення цін.
Організація таємних альянсів	Невелике число конкурентів в умовах олігополії сприяє створенню таємних альянсів - досягнення негласної угоди про фіксацію цін, розподілі ринків та інші дії., що обмежують конкуренцію між собою. Для конкурентів узгодження однакової ціни дозволяє отримувати максимальний прибуток і уникати зайвих витрат на "цінову війну". Організація альянсів не завжди можлива з ряду причин (значні відмінності у витратах олігополістів; цінова реакція компанії, що не беруть участь в таємній змові; дії антимонопольного законодавства)

Продовження таблиці 1.3.11

Лідерство в цінах	В ході реалізації даної стратегії за зміною цін провідної компанії галузі майже автоматично слідує зміна цін інших підприємств, що дозволяє, копіюючи дії лідера, вбудовуватися в його цінову політику. Ціновий лідер, як правило, не маніпулює цінами у відповідь на невеликі повсякденні зміни в попиту і пропозиції. Підвищення ціни відбувається при суттєвій зміні витрат виробництва у всій галузі (підвищення цін на сировину і електроенергію, збільшення податків, інфляція тощо).
Активна нецінова конкуренція	Стратегія визначається неможливістю досягти бажаних результатів за допомогою маніпуляції цінами, оскільки конкуренти швидко і легко можуть відповісти на зниження або підвищення цін. В той же час значні фінансові ресурси олігополіста дозволяють йому проводити широкомасштабну рекламу і просування товарів на ринку, що приносить значні результати і дозволяє уникнути "цінової війни".
Наявність монопольного тиску на ринок. Монополіст вимушений конкурувати за збереження свого привілейованого положення на ринку. Можливі пріоритети, що дозволяють утримати головну перевагу – монополістичний вплив на розвиток ринку:	
Підвищення вхідних бар'єрів в галузь.	Чим вищий прибуток монополіста, тим сильніше небезпека потенційної конкуренції. І якщо бар'єри в галузь не є нездоланими, завжди існує можливість проникнення на ринок нових підприємств. У зв'язку з цим одним з найважливіших напрямів дій монополіста є створення умов, за яких вхід в бізнес, що "охороняється", було б пов'язано з великими труднощами або було б зовсім заблоковано, наприклад, юридичними нормами.
Конкуренція з нововведеннями в суміжних галузях	В умовах постійного оновлення товарного асортименту, появи нових технологій, скорочення життєвих циклів продукції монополіст повинен бути готовий до протидії нововведенням, що дестабілізували його позицію на ринку. Загроза може виходити з абсолютно несподіваних областей бізнесу і зачіпати основи монополії. Це примушує постійно аналізувати можливості якісного вдосконалення продукції, впровадження нових, ефективніших технологій, зниження цін і використання інших прийомів, що попереджують дії потенційних конкурентів
Протидія товарам-замінникам	Монополізувати виробництво всіх товарів-замінників практично неможливо. Тому монополіст змушений вести гостру конкурентну боротьбу за усунення неугодних товарів-замінників, захищаючи таким чином унікальність своєї продукції і винятковість прав на її виробництво, що є важливими конкурентними перевагами монополіста.
Конкуренція з імпортною продукцією	Стратегія неминуха для монополіста, що діє на відкритому ринку. Очевидно, що в умовах вільної зовнішньої торгівлі компанія, що монополізувала виробництво в масштабах однієї країни, не буде захищена від конкуренції і не доб'ється абсолютного контролю над ринком. Продукція іноземного виробництва завжди буде серйозним конкурентним чинником

За час свого існування компанії проходять чотири стадії орієнтації: орієнтація на товар, звертаючи мало уваги на споживачів і конкурентів; орієнтація на споживачів і звернення увага на своїх конкурентів; концентрація на конкурентах; орієнтація на ринок в цілому.

Компанія, орієнтована на конкурентів, - це компанія, яка значну частину часу приділяє спостереженням за діями своїх конкурентів і їх часткою ринку, намагається знайти стратегії, що дозволяють протистояти їм. Позитивне в даному випадку є те, що компанія перебуває в стані повної боєготовності. Негативний момент полягає в тому, що компанія стає не стільки активною, скільки реактивною. Замість того щоб послідовно проводити власну стратегію, орієнтовану на споживача, базує свої дії на діях конкурентів. Це може привести до того, що вона просто буде копіювати дії решти компаній її галузі або розширювати використовувані в ній прийоми, але не шукатиме принципово нових способів підвищення споживчої цінності своїх товарів.

Компанія, орієнтована на споживачів. Компанія, яка при розробці своїх маркетингових стратегій орієнтується на споживачів і на наданні цільовим споживачам вищої цінності товарів і послуг. Спостерігаючи за зміною запитів споживачів, компанія може визначити споживчі групи і нові потреби, які найважливіше обслуговувати, а потім сконцентруватися на підвищенні цінності товарів (послуг) саме для цих категорій споживачів. У наш час при розробці маркетингових стратегій компанії повинні бути орієнтованими на ринок, спостерігаючи як за своїми споживачами, так і за конкурентами.

Стратегії інноваційних дослідницьких організацій-робників. Фірми-експлеренти – це, в основному невеликі організації, головна роль яких в економіці – інноваційна (створення радикальних, "проривних" нововведень, нових продуктів і нових технологій у всіх галузях народного господарства). Вони відрізняються своєю цілеспрямованістю, відданістю ідеї, високим професійним рівнем співробітників і лідера, великими витратами на НДДКР.

Узагальнену порівняльну характеристику стратегій наведено в табл.1.3.12.

Таблиця 1.3.12

Характеристики підприємств і відповідних їх стратегій за типом стратегічної конкурентної інноваційної поведінки

№ п/п	ПАРАМЕТРИ	Тип конкурентної поведінки (класифікація Л. Р. Раменського)			
		"ВИОЛЕНТИ"	"ПАТІСНТИ"	"ЕКСПЛЕРЕНТИ"	"КОММУТАНТЫ"
		Тип компанії за ступенем стандартизації бізнесу (класифікація Книш М.І.)			
		"СИЛОВА"	"НІШОВА"	"ПІОНЕРСЬКА" А	"ПРИСТОСОВНА"
		Тип компанії (класифікація Х. Фрізевінкеля)			
		"Леви", "Слони", "Бегемоти"	"Лисиці"	"Ластівки"	"Миші"
1.	Сутність стратегії	Домінування на обширному ринку	Домінування у вузькому сегменті ринку	Привиття попиту на принципово нові товари	Задоволення нестандартного попиту на локальному ринку
2.	Фундаментальні особливості компанії	Відносно малі витрати виробництва, широкомасштабні НДР, розвинена збутова мережа, рекламні кампанії	Вузька спеціалізація, певне коло споживачів, нестандартна продукція	Пошук перетворюючих рішень, підвищений ризик, впровадження радикальних нововведень	Локальний масштаб бізнесу, проста продукція, неспеціалізоване виробництво, невеликий за об'ємом попит, конкретний клієнт
3.	Характеристика товару і попиту	Порівняно дешевий товар, середня якість, масовий попит	Унікальний товар, висока якість, обмежений попит, висока ціна	Безперервне оновлення товару, розрахунок на привиття потреб і зростання попиту	Висока гнучкість виробництва, невеликі обсяги виробництва, локальний попит
4.	Рівень конкуренції	Високий	Низький	Середній	Середній
5.	Новизна галузі	Нова	Зріла	Нова	Нова, зріла
6.	Які потреби обслуговує	Масові, стандартні	Масові, але нестандартні	Інноваційні	Локальні
7.	Профіль виробництва	Масове	Спеціалізоване	Експериментальне	Універсальне дрібне
8.	Розмір компанії	Велика	Велика, середня і мала	Середні і мала	Мала
9.	Стійкість компанії	Висока	Висока	Низька	Низька
10.	Витрати на НДДКР	Високі	Середні	Високі	Відсутні
11.	Фактори конкурентної боротьби	Висока продуктивність	Пристаєваність до особливого ринку	Лідерство в нововведеннях	Гнучкість реакції
12.	Динамізм розвитку	Високий	Середній	Високий	Низький
13.	Витрати	Низькі	Середні	Низькі	Низькі
14.	Якість продукції	Середнє	Високе	Середнє	Середнє
15.	Асортимент	Середній	Вузький	Відсутній	Вузький
16.	Тип НДДКР	Поліпшувачий	Пристаєвницький	Проривний	Відсутній
17.	Збутова мережа	Власна або контролюєма	Власна або контролюєма	Відсутня	Відсутня
18.	Реклама	Масова	Спеціалізована	Відсутня	Відсутня

Порядок ідентифікації організації, віднесення її до конкретного типу стратегічної конкурентної інноваційної поведінки:

1. Складається характеристика організації, що аналізується, її продукції, галузі, ринку.

2. За встановленими характеристиками організація описується за допомогою морфологічної матриці ідентифікації (табл.1.3.9).

3. Проводиться аналіз морфологічного опису і з використанням табл.1.3.11 встановлюється відповідність організації одному або декільком типам стратегічної конкурентної інноваційної поведінки.

Таблиця 1.3.13

Морфологічна матриця ідентифікації підприємств за типом стратегічної конкурентної інноваційної поведінки

№	ПАРАМЕТРИ	ЗНАЧЕННЯ ПАРАМЕТРІВ							
1.	Рівень конкуренції	а) високий		б) середній		в) низький			
2.	Новизна галузі	а) нові галузі			б) зрілі галузі				
3.	Які потреби обслуговує	а) масові і стандартні		б) масові і нестандартні		в) інноваційні		г) локальні, вузько групові	
4.	Профіль виробництва	а) масове		б) спеціалізоване		в) експериментальне		г) універсальне дрібне	
5.	Розмір компанії	а) велика			б) середня			в) мала	
6.	Стійкість компанії	а) висока				б) низька			
7.	Витрати на НДДКР	а) великі		в) середні		в) низькі		г) відсутні	
8.	Чинники сили в конкурентній боротьбі	а) висока продуктивність		б) пристосованість до особливого ринку		в) випередження в нововведеннях		г) гнучкість	
9.	Динамізм розвитку	а) високий		б) середній			в) низький		
10.	Витрати	а) низькі		б) середні			в) високі		
11.	Якість продукції	а) високе			б) середнє			в) низьке	
12.	Асортимент	а) широкий		б) середній		в) вузький		г) відсутній	
13.	Тип НДДКР	а) проривний		б) поліпшувачий		в) пристосовний		г) відсутній	
14.	Збутова мережа	а) власна		б) контрольована				в) відсутній	
15.	Реклама	а) масова		б) спеціалізована				в) індивідуальна	

Менеджмент знань як конкурентна стратегія. Управління знаннями як ключовий напрямом стратегічного менеджменту на сучасному етапі, має на меті створення нових і могутніших конкурентних переваг. Менеджмент знань - це модель, яка об'єднує дії, пов'язані з формуванням знань, їх кодифікуванням, розповсюдженням і використанням, а також з розвитком інновацій і навчанням. Управління знаннями можна визначити як мистецтво створювати вартість із нематеріальних активів організації, як цілеспрямований процес конвертації знань у вартість.

Знання — це комбінація досвіду, цінностей, експертних оцінок і контекстної інформації, за допомогою якої новий досвід інкорпорується в інформацію. Менеджмент знань включає наступні компоненти: стимулювання приросту знань; відбір і акумуляція значущих відомостей із зовнішніх по відношенню до даної організації джерел; збереження, класифікацію, трансформацію, забезпечення доступності знань; розповсюдження і обмін знань, зокрема, в рамках організації; використання знань в ділових процесах, зокрема, в процесі прийняття рішень; втілення знань в продуктах, послугах, документах, базах даних, програмному забезпеченні; оцінку знань; вимірювання та використання нематеріальних активів організації; захист знань.

На сьогодні системи управління знаннями вже вважається одним з головних чинників в конкурентній боротьбі. Останнім часом багато західних фірм запровадили спеціальну посаду директора по управлінню знаннями до функціональних обов'язків якого входять: створення і застосовування інфраструктури передачі знань, включаючи бібліотеку, бази знань, людські і комп'ютерні мережі, дослідницькі центри, оргструктуру, орієнтовану на знання; управління відносинами із зовнішніми постачальниками інформації і знань; сприяння процесу створення нових знань в рамках стратегічного планування, маркетингових досліджень, НДДКР і втіленню в нових продуктах і технологіях; вимірювати величину інтелектуального капіталу і сприяти його збільшенню; управляти персоналом у сфері менеджменту знань; формувати і

реалізувати стратегію у сфері менеджменту знань.

Розглянемо специфічні особливості розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємств різних розмірів та сфер діяльності.

Конкурентні стратегії малих фірм. Умови реалізації стратегій: наявність гнучкості, яка повинна бути усвідомленою і агресивною політикою; фірма повинна залишатися невеликою за розмірами, щоб мати суттєві переваги, порівняно з іншими типами компаній. Варіанти стратегій:

діяльність у сферах, що традиційно обслуговуються лише дрібним бізнесом (вибір сфери діяльності, в якій оптимальний розмір підприємства - невеликий);

виконання функцій субпостачальника нескладних деталей або напівфабрикатів для великої компанії;

випуск товарів або послуг, що копіюють чужі вироби; наслідування є одним з поширених сфер діяльності легального дрібного бізнесу (у ряді галузей (меблевій, швейній) патентне право не в змозі реально захистити дизайн від копіювання, в інших галузях (фармацевтичній, електронній) термін патентного захисту суттєво коротший за цикл життя товару);

дрібне наслідувальне виробництво, забезпечуючи якість, приблизно рівну якості відповідних оригінальних товарів відомих фірм, встановлює суттєво нижчі ціни (у західній практиці, в 1,5-2 рази).

Якщо малій фірмі за певних сприятливих обставинах вдається вирости, то в неї є чотири варіанти поведінки: підвищити свою ефективність і на цій базі добитися низьких середніх витрат (силова стратегія); виробити ефективну спеціалізацію, що захищає від конкурентів; не мінятися і стать легкою здобиччю для першого сильного противника; не розширювати розмірів своєї справи.

Оберненою стороною механізму є жорсткі обмеження на монополістичні зловживання владою, які великі підприємства схильні здійснювати. Проте, оскільки великі підприємства через стандартність продукту, що випускається, постійно мають справу з украй нестійкою масою споживачів, вони змушені самі

обмежувати свою монополістичну владу.

Конкурентні стратегії спеціалізованих фірм. Специфіка нішової стратегії - диференціація продукту доповнюється вузькою спеціалізацією, що забезпечує високий ступінь захисту ніші фірми від конкурентів. Знайти (або створити) власну нішу дуже важко - вибраний ринковий сегмент повинен відрізнятися певною стійкою відособленістю (унікальний технологічний досвід, особлива збутова мережа, історичний престиж марки).

Конкурентні стратегії у сфері радикальних інновацій. НТП у ринковій економіці має одну парадоксальну особливість: велику частку НДДКР проводять одні компанії, а найбільш значущі результати отримують інші. Причини, що забезпечують фірмі-піонеру велику пристосованість до діяльності:

конкурентна стратегія фірм-піонерів сильна тим, що лежить в іншій площині, ніж у їх могутніх суперників (сфера діяльності великих фірм - передбачений поточний НТП, а ризиковані прориви в невідоме - шанс фірми-піонера);

готовність фірми нести величезні, майже неприйнятні ризики;

оптимальна форма колективу, що працює над проривною інновацією - група на чолі із сильним лідером, вдачею першопрохідця мотивація фірми-піонера носить сильніший і багатоплановий характер

Стрімке зростання фірми-піонера на етапі виведення нового товару на ринок пов'язане з тим, що інновація дозволяє вирішити проблеми споживачів, що раніше не були вирішені або відкрити для них нові можливості. При цьому споживча цінність нового товару є значною, оскільки формується шляхом порівняння з сумою затрат на старі товари, які довелося б понести, щоб досягти того ж результату, який забезпечує новий товар. Поступово у компаній-першовідкривачів стає все більше послідовників. Ринок нового товару росте і на нові можливості звертають увагу провідні корпорації, що і слугує переломним моментом і початком етапу масового виробництва. Прямую конкуренцію гігантів витримують лише окремі фірми-піонерів. Небагато компаній-піонерів, яким вдається пройти всі випробування, поступово перетворюються на великі

спеціалізовані фірми і навіть стають новими лідерами. За всіх умов, щоб продовжити успішно діяти на ринку після того, як новий товар став масовим, фірма-піонер повинна змінити стратегію: або сформувати чітку спеціалізацію, або здійснити масштабні інвестиції у виробництво, управління і збутову мережу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Конкурентоспроможність – це властивість економічного об'єкта і комплекс економічних характеристик, здатність досягти перемоги над конкурентами та здатність діяти в умовах ринкових відносин й отримувати при цьому прибуток.

Конкуренція є важливою складовою ринкового господарства. Головним критерієм, орієнтиром в умовах розвитку в країні ринкових відносин виступає конкурентоспроможність. Можливість національної економіки конкурувати на певних ринках залежить від результатів конкурентної боротьби окремих підприємств і галузей. Конкурентоспроможність є основним моментом у функціонуванні підприємств на ринку. Завоювання й утримання конкурентних переваг – ключові фактори успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності для більшості підприємств стає важливою стратегічною ціллю їхнього розвитку.

Незалежно від позиції на ринку, компанія повинна: уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до стрімких змін конкурентного середовища; спостерігати за споживачами і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг, порівняно з конкурентами. Існують різні типи конкурентних стратегій, кожна з яких має свої переваги і недоліки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПП "АСТІКО"

2.1. Характеристика підприємства та його організаційної структури

Приватне підприємство "Астіко" є підприємством, яке розпочало свою діяльність з 11 липня 1995 року. Воно діє на основі приватної власності громадянина України Татаренко Миколи Олексійовича.

ПП "Астіко" видана ліцензія від 9 квітня 2010 р. інспекцій державного архітектурно – будівельного контролю у Луганській області дозволі на проведення господарської діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури, яка діє до 9 квітня 2015 р. 19 травня 2008 р. ПП "Астіко" отримала дозвіл на початок виконання робіт підвищеної небезпеки (експлуатація зварювального, газополум'яного обладнання, одержання, зберігання та експлуатація балонів із стисненими (кисень), розчиненими (ацетилен) та зрідженими (пропан – бутан) газами. 10 червня 2010 р. ПП "Астіко" отримала дозвіл на продовження виконання робіт підвищеної небезпеки від територіального управління Держгірпромнагляду по Луганській області.

ПП "Астіко" має власний статут, який був розроблений на підставі Конституції України та Господарського кодексу України.

Приватне підприємство "Астіко" є юридичною особою приватного права, має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, здійснює всі види розрахункових, кредитних і касових операцій.

ПП "Астіко" є самостійним господарюючим статутним суб'єктом, яке створено для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності.

Діяльність ПП "Астіко" здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів, метою утворення є одержання прибутку.

Вищим органом управління ПП "Астіко" є власник в особі Татаренко Миколи Олексійовича. Управління підприємством здійснюється у відповідності зі статутом на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу.

Власник ПП "Астіко" володіє наступними правами:

визначає основні напрямки соціально-економічного розвитку підприємства,

призначає та звільняє з посади директора ПП "Астіко" та виконуючого обов'язки директора ПП "Астіко";

визначає порядок утворення і використання статутного фонду, інших фондів підприємства;

визначає порядок розподілу прибутку та збитків;

затверджує фінансову звітність підприємства;

затверджує зміни та доповнення, що вносяться до цього статуту;

приймає рішення про участь ПП "Астіко" в створенні та діяльності господарських товариств, підприємств, об'єднань підприємств, організацій тощо, а також про вихід, набуття та відчуження корпоративних прав юридичних осіб, учасником яких є ПП "Астіко";

приймає рішення про утворення і припинення діяльності філій, представництв, інших структурних підрозділів;

затверджує штатний розклад, правила, процедури та інші внутрішні документи підприємства;

приймає рішення про припинення діяльності підприємства (злиття, приєднання, поділ, перетворення або ліквідація); призначає комісію з припинення підприємства (ліквідаційну комісію), затверджує ліквідаційний баланс (в т.ч. проміжний, розподільчий, передавальний акт тощо).

Частину своїх повноважень власник має право передавати директору підприємства.

Для здійснення керівництва поточною діяльністю підприємства власником призначається директор підприємства, з яким укладається трудовий договір, в якому визначаються строк найму, права, обов'язки і відповідальність директора, умови його матеріального забезпечення, умови звільнення його з посади, інші умови найму за погодженням сторін.

Директор ПП "Астіко" діє відповідно до діючого законодавства, цього статуту, укладеного трудового договору, посадової інструкції та інших внутрішніх документів ПП "Астіко".

Директор ПП "Астіко" в межах наданих йому повноважень діє без довіреності від імені ПП "Астіко", представляє його інтереси в усіх установах, підприємствах та організаціях. Директор ПП "Астіко" приймає рішення та/або надає доручення щодо повної або часткової відмови від позовних вимог Підприємства, визнання позовів до ПП "Астіко", укладення мирових угод, відкликання скарг ПП "Астіко" в суди різних інстанцій. Всі правочини (договори, контракти), укладені директором ПП "Астіко" з перевищенням своїх повноважень створюють, змінюють або відмінюють цивільні права та обов'язки для ПП "Астіко" лише в тому разі, коли ці угоди були затверджені власником,

Директор ПП "Астіко" несе відповідальність згідно чинного трудового, адміністративного та кримінального законодавства.

Приватне підприємство "Астіко" має свою власну структуру підприємства.

Схема організаційної структури підприємства ПП "Астіко" відображена на рисунку 2.1.1.

Директор – здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства.

Головний бухгалтер - визначає, формулює, планує, здійснює і координує організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності

підприємства, здійснює контроль за ефективним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, складає баланс підприємства.

Юрист - здійснює методичне керівництво правової роботи на підприємстві, бере участь у роботі по оформленню господарських договорів.

Головний інженер – керує всіма технічними службами підприємства.

Відділ ВТВ – готує та складає проектно-кошторисну документацію на всі види робіт, контролює проведення поточного ремонту будівлі та прилеглої території.

Інженер по охороні праці - здійснює контроль за дотриманням в підрозділах підприємства законодавчих та інших нормативних правових актів з охорони праці, за наданням працівникам встановлених пільг і компенсацій за умовами праці.

Відділ технічного нагляду - складає проекти зведених планів капітального будівництва, а також плани капітального та планово-попереджувального ремонтів будівель, договорів підряду і проектних робіт.

Проектна група - це тимчасова структура, створювана для рішення конкретної задачі.



Рис. 2.1.1. Структура ПП "Астіко"

Фінансову роботу на ПП "Астіко" покладено на головного бухгалтера підприємства.

Головний бухгалтер здійснює облік валових доходів і валових витрат, фінансових результатів, веде узагальнюючі й облікові регістри, складає декларації, баланс та інші форми фінансової і статистичної звітності, організовує бухгалтерський архів.

Головний бухгалтер ПП "Астіко" має певні обов'язки, зокрема забезпечує дотримання на підприємстві встановлених єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку, складання і подання в установлені терміни фінансової і статистичної звітності; організовує контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій; бере участь в оформленні матеріалів, пов'язаних з нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства.

Також він організовує роботу з підготовки пропозицій для власника підприємства щодо:

визначення облікової політики підприємства, внесення змін до обраної облікової політики, вибору форми бухгалтерського обліку з урахуванням діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних;

розроблення системи і форм внутрішньогосподарського обліку та правил документообігу, додаткової системи рахунків і регістрів аналітичного обліку, звітності і контролю господарських операцій;

визначення прав працівників на підписання первинних та зведених облікових документів;

вибору оптимальної структури бухгалтерської служби та чисельності її працівників, підвищення професійного рівня бухгалтерів, забезпечення їх довідковими матеріалами;

поліпшення системи інформаційного забезпечення управління та шляхів проходження обробленої інформації до виконавців;

впровадження автоматизованої системи оброблення даних бухгалтерського обліку з урахуванням особливостей діяльності підприємства чи удосконалення діючої;

забезпечення збереження майна, раціонального та ефективного використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, залучення кредитів та їх погашення.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Аналіз фінансового стану — комплекс дій щодо вивчення й аналізу результатів фінансово-господарської діяльності організацій, підприємств, фірм з метою визначення ступеня ефективності використання основних фондів і оборотних коштів для реалізації програм (статутних завдань) організацій, установ, виявлення можливих недоліків, порушень, невикористаних резервів підвищення результативності діяльності.

Аналізу фінансового стану підлягають основні статті балансу та інші матеріали обліку та фінансової звітності. Вивчається раціональність формування й використання власних, запозичених та залучених коштів, відповідність сум власних оборотних коштів потребам у них, обсяг формування та виконання плану одержання прибутку. Виявляються причини недостатнього залучення джерел надходження прибутків, наявність невикористаних оборотних коштів та можливості їх мобілізації, наявність і рух запасів товарно-матеріальних цінностей, джерела їх утворення, ефективність використання кредиту і його матеріальне забезпечення. Оцінюється стан розрахунків підприємства з бюджетом, банками, постачальниками, покупцями.

Про незадовільний стан ліквідності підприємства свідчитиме той факт, що потреба підприємства в коштах перевищує їх реальні надходження. Аналіз ліквідності здійснюється на підставі порівняння обсягу поточних зобов'язань із наявністю ліквідних коштів. Результати розраховуються як коефіцієнти ліквідності за інформацією з відповідної фінансової звітності. Показники

ліквідності ПП "Астіко" на протязі 2011-2013 р. р. знаходяться на задовільному рівні. Всі показники ліквідності відповідають оптимальним значенням, але в 2013 р. вони мають тенденцію до зниження. Зокрема на ПП "Астіко" спостерігається зниження коефіцієнта критичної ліквідності в 2013 р., аж на 77,8 % порівняно з 2012 р. та 14,3 % - з 2011 р.. Ще більш жорстоку оцінку ліквідності ПП "Астіко" дає коефіцієнт абсолютної ліквідності, який знизився на 94,9 % в 2013 р. порівняно з 2012 р.

За даними таблиці 2.2.2 сукупних витрат приходилося 0,041 грн. валового прибутку, що на 48,1 % менш ніж в 2012 р та на 45,3 % в 2011 р. Кошти, які були інвестовані в активи ПП "Астіко" в 2011 р. принесуть її власнику значно менше чистого прибутку аж на 1500 % менш ніж в 2012 р.. Коефіцієнт фінансової рентабельності на протязі 20. 2 можна зробити наступні висновки. Показники ефективності діяльності ПП "Астіко" з кожним роком мають тенденцію до зниження. В 2013 р. на одиницю 09 – 2013 р. р. не відповідав оптимальному значенню, а в 2013 р. він дорівнює - – 0,021, що свідчить про те, що ПП "Астіко" не отримало чистого прибутку з кожної одиниці власних коштів.

За даними таблиці 2.2.3 можна зробити наступні висновки.

Всі показники ділової активності ПП "Астіко" відповідають оптимальним значенням. В 2013 р. порівняно з 2012 р. ПП "Астіко" отримало на 19,1 грн. більше виручки від реалізації з кожної гривні вкладеної в основний капітал. Також зі збільшенням коефіцієнта оборотності сукупних активів на 2,05 в 2013р. порівняно з 2012 р. ПП "Астіко" отримує 3,94 грн. виручки від реалізації з кожної гривні коштів інвестованих в активі підприємства. На ПП "Астіко" спостерігається тенденція до зменшення тривалості обороту запасів аж на 5 днів в 2013 р. порівняно з 2012 р., тобто за 4 дні запаси перетворюються в грошові кошти. Але на ПП "Астіко" значно зросла тривалість фінансового циклу, тобто період з моменту закупки сировини та матеріалів до моменту отримання коштів за реалізовану продукцію, і в 2013 р. вона дорівнювала 22 дням.

Показники ліквідності ПП "Астіко" за 2011-2013 р.р.

Найменування показників	Оптимальне значення	2011	2012	2013	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення		Темп росту	
					2013 до 2011	2013 до 2012	2013 до 2011	2013 до 2012	2013 до 2011	2013 до 2012
Власні оборотні кошти	↑	1153	1372	1304	151	-68,0	113,1	95,0	13,1	-5,0
Загальний коефіцієнт ліквідності	≥ 2	2,2	8,7	1,8	-0,4	-6,9	81,8	20,7	-18,2	-79,3
Коефіцієнт критичної ліквідності	↑ 0,7-0,8	2,1	8,1	1,8	-0,3	-6,3	85,7	22,2	-14,3	-77,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	↑ 0,25-0,35	1,4	3,9	0,2	-1,2	-3,7	14,3	5,1	-85,7	-94,9
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації коштів	↑ 0,5-1	0,08	0,6	0,07	-0,01	-0,5	87,5	11,7	-12,5	-88,3
Маневреність власних коштів		1,2	0,5	0,2	-1	-0,3	16,7	40,0	-83,3	-60,0
Коефіцієнт покриття запасів		24,96	13,3	27,4	2,44	14,1	109,8	206,0	9,8	106,0

Показники ефективності діяльності ПП "Астіко" за 2011-2013 р.р.

Найменування показників	Оптимальне значення	2011	2012	2013	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення		Темп росту	
					2013 до 2011	2013 до 2012	2013 до 2011	2013 до 2012	2013 до 2011	2013 до 2012
Коефіцієнт валової рентабельності операційних витрат	↑	0,075	0,079	0,041	-0,034	-0,038	54,7	51,9	-45,3	-48,1
Коефіцієнт рентабельності обороту	↑	0,074	0,084	0,042	-0,032	-0,042	56,8	50,0	-43,2	-50
Коефіцієнт рентабельності активів (Коефіцієнт економічної рентабельності)	↑	0,041	0,001	-0,014	-0,055	-0,015	-34,1	-1400	-134,1	-1500
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Коефіцієнт фінансової рентабельності)	>0,2	0,072	0,002	-0,021	-0,093	-0,023	-29,2	-1050	-129,2	-1150
Коефіцієнт оподаткування прибутку	↓	0,13	0,13	0,2	0,07	0,07	153,8	153,8	53,8	53,8
Коефіцієнт чистого прибутку	↑	0,23	0,007 7	-0,083	-0,313	-0,0907	-36,1	-1078	-136,1	-1178
Коефіцієнт капіталізації прибутку	Залежить від особливостей політики п/п	1	1	1	0	0	100	100	0,0	0,0
Операційна рентабельність реалізованої продукції		0,029	0,013	0,005 4	-0,0236	-0,008	18,6	41,5	-81,4	-58,5
Чиста рентабельність реалізованої продукції		0,017	0,000 6	-0,004	-0,0205	-0,004	-20,6	-583,3	-120,6	-683,3
Рентабельність основної діяльності		1,04	1,01	1	-0,04	-0,01	96,2	99,0	-3,8	-1,0

Показники ділової активності ПП "Астіко" за 2011-2013 р.р.

Найменування показників	Оптимальне значення	2011	2012	2013	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення		Темп росту	
					2013 до 2011	2013 до 2012	2013 до 2011	2013 до 2012	2013 до 2011	2013 до 2012
Фондовіддача	↑	23,6	19,1	38,2	14,6	19,1	161,9	200,0	61,9	100,0
Коефіцієнт оборотності сукупних активів	↑	2,35	1,89	3,94	1,59	2,05	167,7	208,5	67,7	108,5
Коефіцієнт оборотності постійних активів	↑	23,43	18,97	37,94	14,51	18,97	161,9	200,0	61,9	100,0
Коефіцієнт оборотності чистих активів	↑	3,98	2,74	5,98	2	3,24	150,3	218,2	50,3	118,2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	↑	2,62	2,1	4,4	1,78	2,3	167,9	209,5	67,9	109,5
Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів по виручці від реалізації	↑	44,6	42,46	90,51	45,91	48,05	202,9	213,2	102,9	113,2
Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів по собівартості реалізованої продукції	↑	41,29	38,9	86,72	45,43	47,82	210,0	222,9	110,0	122,9
Тривалість одного обороту запасів	↓	8	9	4	-4	-5	50,0	44,4	-50,0	-55,6
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	↑	52,13	42,65	93,17	41,04	50,52	178,7	218,5	78,7	118,5
Коефіцієнт відволікання оборотного капіталу в дебіторську заборгованість	↓	0,28	0,44	0,64	0,36	0,2	228,6	145,5	128,6	45,5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	↑	6,59	6,26	7,72	1,13	1,46	117,1	123,3	17,1	23,3

Продовження таблиці 2.2.3.

Період погашення дебіторської заборгованості в днях	↓	55	58	47	-8	-11	85,5	81,0	-14,5	-19,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	↑	6,37	6,86	12,56	6,19	5,7	197,2	183,1	97,2	83,1
Середній період погашення кредиторської заборгованості	↓	57	53	29	-28	-24	50,9	54,7	-49,1	-45,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	↑	4,2	2,89	5,98	1,78	3,09	142,4	206,9	42,4	106,9
Період одного обороту власного капіталу	↓	87	126	61	-26	-65	70,1	48,4	-29,9	-51,6
Тривалість операційного циклу	↓	63	67	51	-12	-16	81,0	76,1	-19,0	-23,9
Кількість операційних циклів за рік	↑	5,8	5,4	7,16	1,36	1,76	123,4	132,6	23,4	32,6
Тривалість фінансового циклу	↓	6	14	22	16	8	366,7	157,1	266,7	57,1

Показники фінансової стійкості та довгострокової платоспроможності ПП "Астіко" за 2011-2013 р.р.

Найменування показників	Оптимальне значення	2011	2012	2013	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення		Темп росту	
					2013 до 2011	2013 до 2012	2013 до 2011	2013 до 2012	2013 до 2011	2013 до 2012
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	$\uparrow \geq 0,5$	0,52	0,9	0,52	0	-0,38	100	57,78	0	-42,22
Коефіцієнт концентрації залучених коштів	$\downarrow \leq 0,5$	0,48	0,099	0,48	0	0,38	100	484,85	0	384,85
Коефіцієнт фінансової залежності	$\downarrow \leq 2$	1,94	1,11	1,94	0	0,83	100	174,77	0	74,77
Коефіцієнт фінансового ризику	\downarrow	0,94	0,11	0,94	0	0,83	100	854,55	0	754,55
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	\uparrow	0,84	0,86	0,83	-0,01	-0,03	98,81	96,51	-1,19	-3,49
Коефіцієнт поточної заборгованості	\downarrow	0,43	0,099	0,48	0,05	0,38	111,63	484,85	11,63	384,85
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності (коефіцієнт фінансової стійкості)	\uparrow	0,57	0,9	0,52	-0,05	-0,38	91,23	57,78	-8,77	-42,22
Коефіцієнт покриття заборгованості власним капіталом	$\uparrow \geq 1$	1,06	9,07	1,07	0,01	-8,00	100,94	11,80	0,94	-88,20
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	$\uparrow \geq 0,6$	0,9	1	1	0,10	0,00	111,11	100,00	11,11	0,00

За даними таблиці 2.2.4 можна зробити наступні висновки. Коефіцієнти фінансової стійкості ПП "Астіко" відповідають оптимальним значенням на протязі 2011 - 2013 р. р.. Проте коефіцієнт фінансової автономії в 2013 р. порівняно з 2012 р. знизився на 42,22 %, що свідчить про зменшення питомої ваги власного капіталу в загальній сумі коштів, інвестованих в його діяльність. А коефіцієнт фінансового ризику в 2013 р. збільшився аж на 754,6%, що свідчить про збільшення кількості зобов'язань, які приходяться на одиницю власних коштів ПП "Астіко".

2.3. Аналіз ринку підприємства та його конкурентоспроможності

При розробці стратегії конкуренції ПП "Астіко" необхідно враховувати конкурентоутворюючі фактори в умовах ринкових відносин. Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції й послуг, розділяють на зовнішні й внутрішні.

Аналіз зовнішніх факторів макросередовища ПП "Астіко" було здійснено за трьома етапами: формування переліку фактів, що досліджується; збір узагальнення та аналіз інформації; систематизація результатів аналізу та їх оцінка. До зовнішніх факторів насамперед ставиться маркетинг (передпродажне й післяпродажне обслуговування покупців будівельної й ремонтно-будівельної продукції) (таблиця 2.3.1).

Таблиця 2.3.1

Характеристика структури видів робіт та послуг у місті

Вид будівельних робіт	ПП "Астіко"	ТОВ "Монтажник"	ТОВ "Будівельник"	ВАТ "Донбас"
Будівництво будівель,%	5	54	36	15
Монтаж та встановлення збірних конструкцій,%	15	35	48	12
Улаштування покрівель,%	25	32	38	15
Монтаж систем опалення та кондиціонування повітря,%	18	42	36	24
Штукатурні роботи,%	62	18	18	32

Будівельники повинні оцінити свою конкурентоспроможність, і ця оцінка впритул повинна зв'язуватися з вивченням стратегічних альтернатив: обмежений ріст обсягів будівельних робіт. Ціни на товари й послуги, всі види інформації й т.д., а також необхідно враховувати фактор ризику й фактор часу. Ціни на товари й послуги, всі види інформації, а також необхідно враховувати фактор ризику й фактор часу.

До внутрішніх факторів ставляться: технологія, техніка, організація будівельного виробництва й економічні фактори.

Метою вивчення зовнішнього середовища організації є виявлення погроз (факторів несприятливого впливу) і можливостей (факторів сприятливого впливу) для організацій.

Аналіз зовнішнього середовища виконується по двох видах самостійних підсистемах: прямого впливу (мікросередовище) і непрямого впливу (макросередовище). Аналіз безпосереднього оточення ПП "Астіко" допускає аналіз тих факторів зовнішнього середовища, з якими організація перебуває в безпосередній взаємодії. У стратегічному аналізі пріоритетними факторами є: споживачі, конкуренти, постачальники, закони й державні органи, профспілки.

Основний ринок на якому оперує ПП "Астіко" - ринок міста в якому воно розташоване на нього припадає до 80% обороту підприємства, інші проекти можна вважати побічними, в умовах кризи всі сили кинуті на завершення будівництва саме у цьому регіоні. Отже, і конкурентну ситуацію варто також розглядати.

Гостре суперництво спостерігається з боку великих вертикально-інтегрованих будівельних організацій (ТОВ "Монтажник", ТОВ "Будівельник", ВАТ "Донбас"), це викликано рядом причин:

обмежена можливість точкового будівництва в місті. А зведення великих об'єктів вимагає занадто великих фінансових ресурсів, доступ до яких утруднений;

значна економія на масштабі при будівництві великих проектів;

високі адміністративні бар'єри, на чолі кожного великого будівельного підприємства стоїть людина яка володіє зв'язками, що лобіює необхідні підприємству рішення.

Підходячи безпосередньо, до аналізу і порівняння підприємств, ми впираємося в проблему дефіциту даних для оцінки. Будівельний ринок дуже непрозорий, причому на всіх рівнях. Компанії починають відкриватися тільки, коли потрібне фінансування з боку, і якщо єдиний спосіб отримати його, залучити з ринку.

Таблиця 2.3.2

Аналіз безпосереднього оточення ПП "Астіко"

Група факторів	Фактор	Прояв фактору (стан)
1	2	3
Замовники ТОВ "Верест" ПП " КОЛО" ЖК "Кіровський" ПП "Будинок Торгівлі"	Стан і тенденції розвитку ринку будівельних послуг	Збільшення переліку послуг пропонувані на ринку
	Рівень зміни потреб, переваг, смаків	Спостерігається ріст потреб у якісних будівельних послугах
	Торговельна сила замовників	Зменшення купівельної спроможності
Постачальники ВАТ "Пантелеймоновський цегельний завод" ТД "Евробуд"	Рівень привабливості постачальників	Поява нових постачальників будівельних матеріалів
	Раціональність договірної політики підприємства	Обмовляються умови оплати, строки, пінячи за не дотримання строків поставки
Конкуренти ТОВ "Будівельник" ТОВ "Монтажник" ВАТ "Донбас"	Стан конкурентної боротьби й ситуація в галузі	Збільшення кількості будівельних підприємств у регіоні
	Сила конкурентного тиску	Збільшується
	Конкурентна сила найбільш активних конкурентів	Збільшується

Після загальної оцінки впливу факторів необхідно звернути увагу на діяльність підприємства й виявити фактори позитивного впливу (можливостей) і негативного впливу (погроз) для цього використовуємо досить розповсюджений метод такий як SWOT – аналіз, що наведений у таблиці 2.3.3.

SWOT-аналіз

Сильні сторони	Можливості
1. Висока якість послуг 2. Висококваліфікована команда робітників 3. Пропонування послуг, які відсутні у пропозиціях конкурентів	1. Розширення номенклатури будівельних послуг. 2. Пропозиція недорогих робіт в порівнянні із конкурентами. 3. Посилення реклами
Слабкі сторони	Загрози
1. Висока кредиторська заборгованість 2. Фірма мало впізнана через свою неразрекламованість	1. Зменшення попиту на якісні роботи. 2. Зменшення купівельної спроможності. 3. Збільшення конкурентного тиску. 4. Збільшення податкових ставок

За результатами ситуативного аналізу видно, що організація має внутрішні сили й ресурсам для реалізації можливостей і протистояння погрозам. Такі внутрішні вади як маловпізнаність фірми, та тиск великих конкурентів. Від них необхідно якнайскоріше позбавлятися.

В доповнення до аналізу SWOT побудуємо матрицю McKinsey, що дозволить перевірити попередні результати та можливо доповнити їх. Для цього використаємо внутрішні та зовнішні найважливіші показники для ПП "Астіко".

Спираючись на обрані параметри проведемо розрахунок для визначення координат та відповідностей з метою визначення положення організації у матриці McKinsey. Оцінки від 1 до 5 балів.

Таблиця 2.3.4

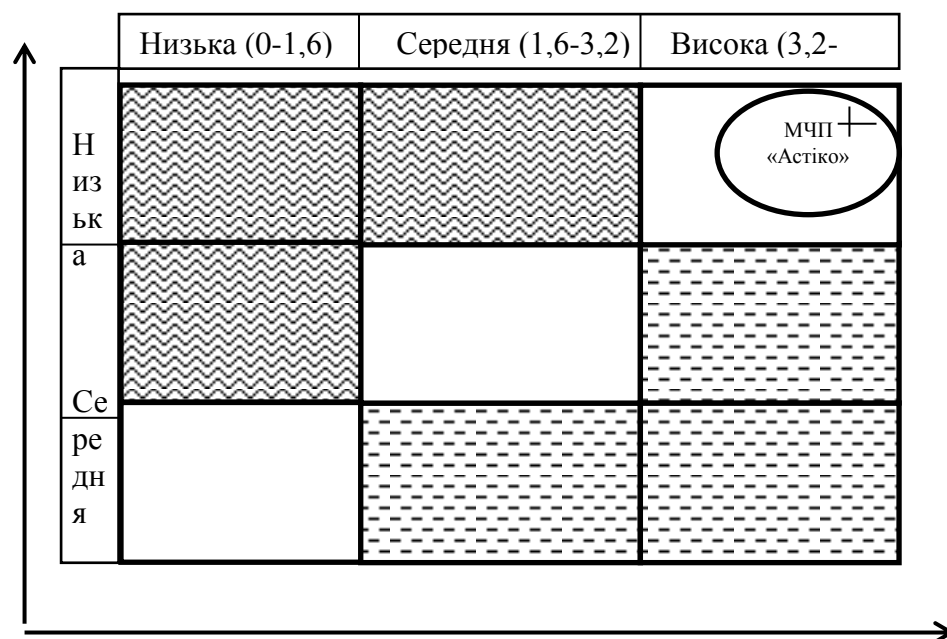
Оцінка зовнішніх параметрів ПП "Астіко"

Зовнішній Y4,3			
Параметри	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1. Темп росту ринку	0,2	3	0,6
2. Динаміка цін	0,3	5	1,5
3. Об'єм продаж	0,25	5	1,25
4. Зміна кількості числа конкурентів	0,1	5	0,5
5. Норма прибутку галузі	0,15	3	0,45

Оцінка внутрішніх параметрів підприємства

Внутрішній X4,35			
Параметри	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1. Відносна доля ринку	0,25	3	0,75
2. Ріст долі ринку	0,3	5	1,5
3. Кваліфікація персоналу	0,1	5	0,5
4. Охват мережі дистрибуції	0,15	4	0,6
5. Технологічні переваги	0,2	5	1

Виходячи з отриманих даних побудуємо матрицю:



Привабливість галузі X (4,35); Y (4,3)

Рисунок 2.3.1 – Матриця McKinsey.

Як видно із рисунку 2.3.1 ПП "Астіко" необхідно обирати стратегію вибіркового розвитку тобто спеціалізуватися на обмежених перевагах, шукати способи переборювання слабких позицій. До основних учасників будівництва ставляться юридичні й фізичні особи, тобто будь-які державні, суспільні, частки організації. Інвестор (вкладник) юридична або фізична особа, яка провадить довгострокове вкладення капіталу в економіку (проект, підприємство й т.п.), як правило, з метою одержання прибутку на вкладений капітал. Інвестор може бути забудовником. Забудовник юридична або фізична

особа, яка офіційно заявила про намір здійснити будівництво певного об'єкта нерухомості й одержало на цей дозвіл. Замовник юридична або фізична особа, що укладає договір підряду або державний контракт на будівництво об'єкта нерухомості. Заказчик юридическое или физическое лицо, заключающее договор подряда или державний контракт на строительство объекта недвижимости. Узагальнення та аналіз зібраної інформації проводимо використовуючи PEST- аналіз у таблиці PEST - це абревіатура чотирьох англійських слів: P -Policy - політика, E - Economy - економіка, S - Society - суспільство (соціум), T - Technology - технологія. За допомогою цього методу проводиться аналіз чотирьох указаних груп факторів.

Проаналізувавши вплив макросередовища на діяльність підприємства, можна відмітити до позитиву - це ріст рівня освіти, ріст обсягу наукових робіт. Серед негативних факторів - це недосконале правове забезпечення, відсутність політичної волі в державі по реформуванню житлово-комунального господарства, відсутність інновацій в галузі, демографічні фактори - старіння населення, збільшення безробіття, дефіцит бюджету.

Конкуренція є рушійною силою розвитку суб'єктів і об'єктів управління, суспільства в цілому, вона повинна стати способом життя кожного працівника.

Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості в галузі, тому що вони привносять нові виробничі потужності і прагнуть роздобути частку ринку збуту, тим самим знижуючи позиційну прибуток. Збіг властивостей, характеристик послуг і вимог споживача, при якому дотримуються інтереси виробника і споживача, що означає повну відповідність послуги в умовам ринку, називається його конкурентоспроможністю.

Послуги, що надає ПП "Астіко" таким чином, повинні не тільки володіти набором технічних, естетичних, ергономічних та інших властивостей, але і відповідати умовам їх реалізації.

Оцінка та аналіз факторів макросередовища

Група факторів	Фактор	Стан фактора та тенденція його змін
Економічні	1. Стан внутрішнього валового продукту 2. Стан бюджету 3. Інфляція	У 2012 році порівняно з 2011 роком реальний внутрішній валовий продукт скоротився на 9% У 2012 році відсоток виконання держбюджету за доходами склав 85,7% Збільшення у 2012 році становило 12%, у 2011 – 16%
	4. Рівень безробіття 5. Рівень податкових ставок	В Україні в 2012 році склав 5,3 %. ПДВ 20% та податки на ЗП персоналу: фонд зайнятості - 1,5%, соц. страх. - 1%, пенсійний фонд - 33,2%, фонд охорони праці - 1%.
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві 2. Напрямок розвитку політичної системи	Нестабільна політична ситуація Наявна певна полярність політичних поглядів
	Правові	Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства
Демографічні	1 Чисельність населення 2 Статеві віковий склад 3 Рівень народжуваності	Зменшується у 2011 році 45872800 чол. у 2012 році зменшилося 45642800 чол. Жінки - 52,7 %. Чоловіки – 47,3% В Україні чисельність народжених протягом 2011-2012 років зросла на 18000 чол.
Науково-технічні	1. Нововведення в області товарів та послуг 2. Нововведення в області менеджменту	Обсяг наукових та науково-технічних робіт з 2011 по 2012 роки зріс на 320 млн. грн. Спостерігається тенденція до збільшення обсягу інноваційних витрат на 3,7 % порівняно з минулими роками Спостерігається тенденція до формування більш гнучкого апарату управління.
Природні	1. Стан природних ресурсів 2. Екологічний фактор (рівень забруднення навколишнього середовища)	Недостача земельних площ у містах (високий ступінь забудованості), наявність "вільних земель" у сільській місцевості - збільшення конгломерацій. Шкідливі викиди в атмосферне повітря протягом 2011-2012 років зросли на 27 тис. т.
Соціально-культурні	1. Рівень освіти 2. Соціальні умови життя	В Україні кількість закладів I-II рівнів акредитації протягом 2011 по 2012 рік зросла на 11 штук. Суттєво не змінюється, низька житлова забезпеченість, "комунальна проблема". Збільшення вартості комунальних послуг

Конкурентоспроможність послуг визначається комплексом споживчих (якісних та кількісних) характеристик, що дозволяють задовольняти особливі умови будівельного ринку. Конкурентоспроможна продукція легко та швидко реалізується на ринку по найменш витратним каналам збуту. Фактично послуга проходить перевірку на ступінь задоволення суспільних потреб. Комерційно вигідний збут товару можливий лише на конкретному ринку в певних умовах конкуренції. Для визначення переваг та недоліків послуг що надаються ми використаємо методику побудови радара конкурентоспроможності, яка складається з декількох етапів.

I етап: Визначення параметрів оцінки конкурентоспроможності.

Для того щоб визначити параметри оцінки конкурентоспроможності проводиться опитування споживачів картковим методом, тобто потенційним і існуючим клієнтам були видані картки з одним-єдиним питанням: "Напишіть, будь ласка, десять критеріїв, які є для Вас найбільш значущими при замовленні та отриманні будівельних послуг". У даному випадку вибірка склала двадцять чоловік. Усі відповіді споживачів наведені в таблиці.

Таблиця 2.3.7

Опитування потенційних та існуючих споживачів

Параметри	Кількість згадувань
Ціна	10
Обслуговування	5
Якість послуг	10
Швидкість виконання послуг	9
Після будівельне обслуговування	2
Асортимент послуг	6
Наявність знижок, дисконтна система	7
Додаткові послуги	3
Доступність реклами	7

II етап: Аналіз конкурентів. Експертне опитування

З усіх параметрів, зазначених відвідувачами цих супермаркетів, ми обрали 6 найбільш часто згадуваних. Потім проводиться експертне опитування, де на картках виставляються бали (за п'ятибальною шкалою) за шістьма параметрами.

III етап: Складання таблиці конкурентоспроможності.

Далі всі отримані дані зводяться в окремі таблиці (при цьому вважаючи середні значення) для будівельних фірм.

Таблиця 2.3.8

Експертний аналіз ПП "Астіко"

Параметри	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середня оцінка
Ціна	3	5	2	4	2	3,2
Якість послуг	4	4	2	3	1	2,8
Швидкість виконання послуг	4	5	4	4	3	4
Асортимент послуг	4	4	5	3	4	4
Наявність знижок, дисконтна система	4	3	5	2	2	3,2
Доступність реклами	3	4	4	5	4	4

Таблиця 2.3.9

Експертний аналіз ТОВ "Монтажник"

Параметри	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середня оцінка
Ціна	5	4	4	5	3	4,2
Якість послуг	4	3	1	3	2	2,6
Швидкість виконання послуг	4	5	4	3	3	3,8
Асортимент послуг	4	4	4	4	3	3,8
Наявність знижок, дисконтна система	3	4	5	4	2	3,6
Доступність реклами	5	4	4	5	3	4,2

Таблиця 2.3.10

Експертний аналіз ТОВ "Будівельник"

Параметри	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середня оцінка
Ціна	3	5	4	5	4	4,2
Якість послуг	5	5	4	5	5	4,8
Швидкість виконання послуг	4	3	4	5	5	4,2
Асортимент послуг	2	3	5	5	3	2,6
Наявність знижок, дисконтна система	2	3	3	2	1	2,2
Доступність реклами	2	5	3	4	3	3,4

Експертний аналіз ВАТ "Донбас"

Параметри	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середня оцінка
Ціна	2	4	3	5	4	3,6
Якість послуг	5	5	3	4	4	4,2
Швидкість виконання послуг	3	3	3	3	3	3
Асортимент послуг	5	4	4	4	4	4,2
Наявність знижок, дисконтна система	5	3	3	4	4	3,8
Доступність реклами	1	1	2	2	2	1,6

IV етап: Побудова "радару конкурентоспроможності"

Взявши середнє значення кожного параметра, будуємо "радар конкурентоспроможності" (дивись рисунок 2.3.2).

Із рисунку 2.3.2 можна побачити, що рівень ціни у ТОВ "Монтажник" та ТОВ "Будівельник" однаково найменший. Якість послуг та швидкість виконання найкраща у ТОВ "Будівельників", але у цього підприємства практично відсутня система знижок та рекламна діяльність. Найширший асортимент послуг надає ВАТ "Донбас". ПП "Астіко" займає середні позиції по всім факторам, але особливу увагу слід приділити якості послуг.

Для того щоб остаточно визначити конкурентну позицію підприємства що досліджується порівняно з підприємствами – конкурентами, розрахуємо показники ефективності виробничої діяльності, фінансового стану та ефективність організації робіт. Для цього всі дані по підприємствах ми зведемо у таблицю 2.3.12 та розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства.

Беручи до уваги отримані дані із таблиці 2.3.12, досить добре видно, що ПП "Астіко" займає другу позицію на ринку будівельних послуг, після ТОВ "Будівельник". Це не погано якщо враховувати досить сильну конкуренцію у цій галузі. Але кожне підприємство повинно прагнути стати першим у сфері своєї діяльності. Для цього ПП "Астіко" повинно чітко розуміти, що наслідувати стратегічні дії конкурентів, це не панацея. Кожне підприємство

повинно знати свої переваги, та вміти їх грамотно подати споживачеві, тобто зайняти сою позицію на ринку.

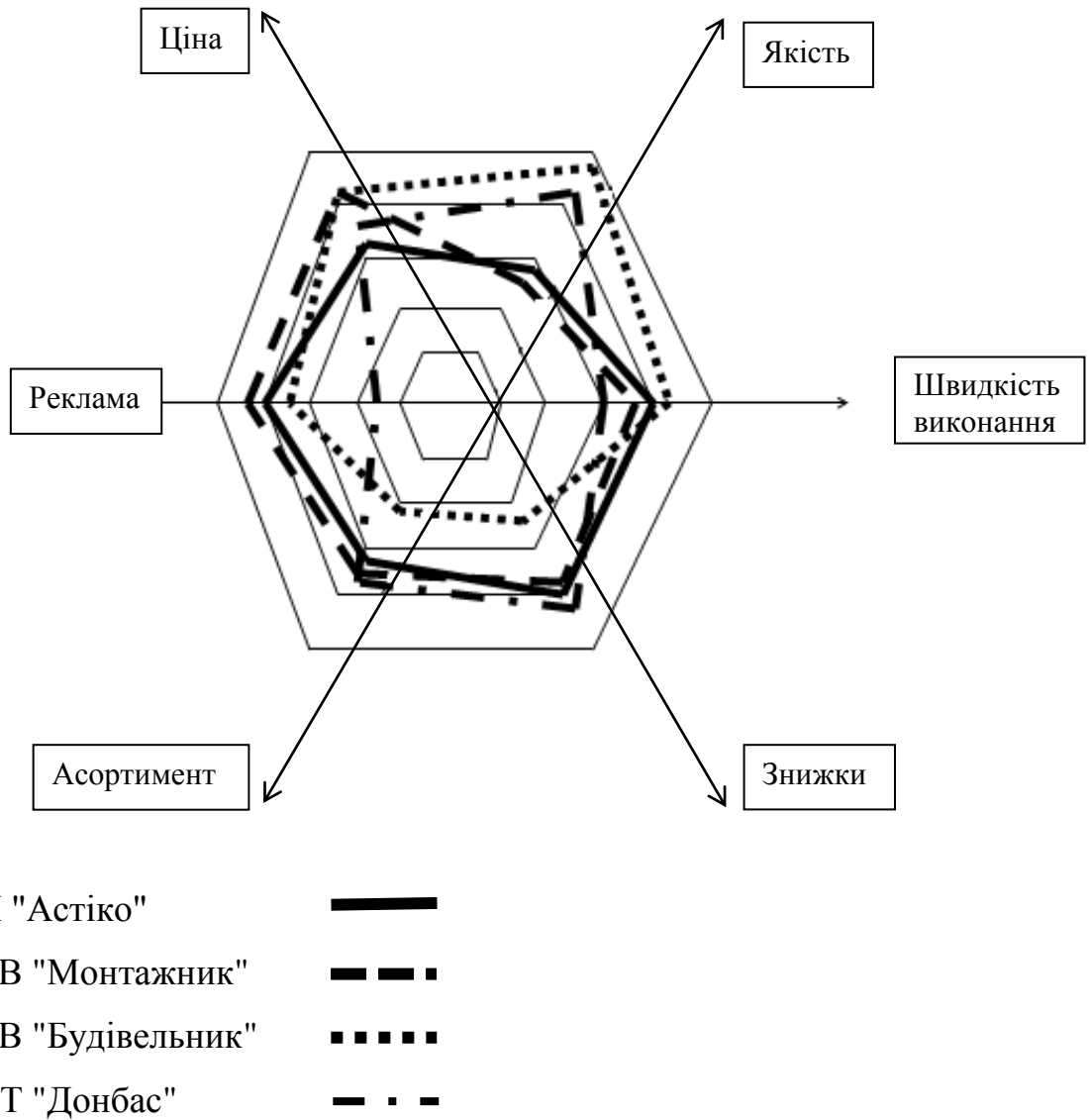


Рис. 2.3.2 – Радари конкурентоспроможності

Показники конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності	ПП "Астіко"	ТОВ "Будивельник"	ТОВ "Монтажник"	ВАТ "Донбас"
1.Ефективність виробничої діяльності підприємства.	5,66	5,74	4,8	5,04
1.1.Іздержкі виробництва на одиницю продукції, грн.	0,9	0,95	0,84	0,7
1.2 Фондовіддача, тис. грн.	14,72	15,6	10,4	5,1
1.3 Рентабельність активів, %.	0,86	0,85	0,94	0,75
1.4 Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	22,43	21,5	20,5	35,4
2.Фінансове становище підприємства.	4,5	5,65	3,7	4,37
2.1 Коефіцієнт трансформації, %.	8,5	9,5	7,6	8,1
2.2 Коефіцієнт фінансової стабільності, %.	0,2	1,1	0,7	1,3
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %.	0,6	0,6	0,5	0,7
2.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, %	11,3	16,5	7,8	10,4
3. Ефективність організації робіт.	0,32	0,3	0,31	0,31
3.1 Рентабельність продажів, %.	0,12	0,2	0,09	0,15
3.2 Коефіцієнт виконання обсягів замовлення, %.	0,97	0,82	0,98	0,88
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту, %.	2,23	2,57	1,86	2,09

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ПП "Астіко" є самостійним господарюючим статутним суб'єктом, яке створено для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності. Основний напрям роботи підприємства – будівництво.

Діяльність підприємства є задовільною. Проте у підприємства є багато конкурентів, які займаються також будівельними роботами.

Будівельники повинні оцінити свою конкурентоспроможність, і ця оцінка впритул повинна зв'язуватися з вивченням стратегічних альтернатив: обмежений ріст обсягів будівельних робіт. Ціни на товари й послуги, всі види інформації й т.д., а також необхідно враховувати фактор ризику й фактор часу. Ціни на товари й послуги, всі види інформації, а також необхідно враховувати фактор ризику й фактор часу.

Підходячи безпосередньо, до аналізу і порівняння підприємств, ми впираємося в проблему дефіциту даних для оцінки. Будівельний ринок дуже непрозорий, причому на всіх рівнях. Компанії починають відкриватися тільки, коли потрібне фінансування з боку, і якщо єдиний спосіб отримати його, залучити з ринку.

ПП "Астіко" займає другу позицію на ринку будівельних послуг, після ТОВ "Будивельник". Це не погано якщо враховувати досить сильну конкуренцію у цій галузі. Але кожне підприємство повинно прагнути стати першим у сфері своєї діяльності. Для цього ПП "Астіко" повинно чітко розуміти, що наслідувати стратегічні дії конкурентів, це не панацея. Кожне підприємство повинно знати свої переваги, та вміти їх грамотно подати споживачеві, тобто зайняти сою позицію на ринку.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка способу забезпечення конкурентоспроможності будівельного підприємства

Забезпечення 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 забезпечення 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 забезпечення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності 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 – забезпечення конкурентоспроможності фірми) 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 забезпечення 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 забезпечення конкурентоспроможності – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми забезпечення 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) забезпечення 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 забезпечення 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.

Серед основних засобів забезпечення конкурентоспроможності підприємства можна виділити:

промисловий інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;

організаційний розвиток;

економічні засоби: управління запасами, фінансами;

біхевіористські засоби.

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

Під організаційним розвитком розуміють упровадження нових прогресивних методів організації бізнес-процесів, технологій, здатних

революціонізувати процеси, і навіть створити принципово нові напрямки діяльності.

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

Основними сферами забезпечення конкурентоспроможності виступають:

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

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

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

Активізація людського фактору у забезпечення конкурентоспроможності супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом і покращенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Кадри є вкрай важливим капіталом підприємства, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспроможності, сприяє у тому числі зниженню соціальної напруженості, покращенню внутрішньоорганізаційного клімату.

До основних способів забезпечення конкурентоспроможності можна віднести: ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; створення нової продукції; покращення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання; всебічне зниження витрат; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу тощо.

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

На рис. 3.1.1 узагальнено представлено основні дії (та їх взаємозв'язки) щодо розробки та реалізації будь-якої програми, і зокрема – програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

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

Тож до вищеназваних передумов ми відносимо сукупність чинників, які створюють підґрунтя, сприятливе середовище для розробки та впровадження

на підприємстві програми забезпечення конкурентоспроможності. Умовно їх можна поділити на дві великі групи (зовнішні та внутрішні), кожна з яких в свою чергу теж поділяється на підгрупи.

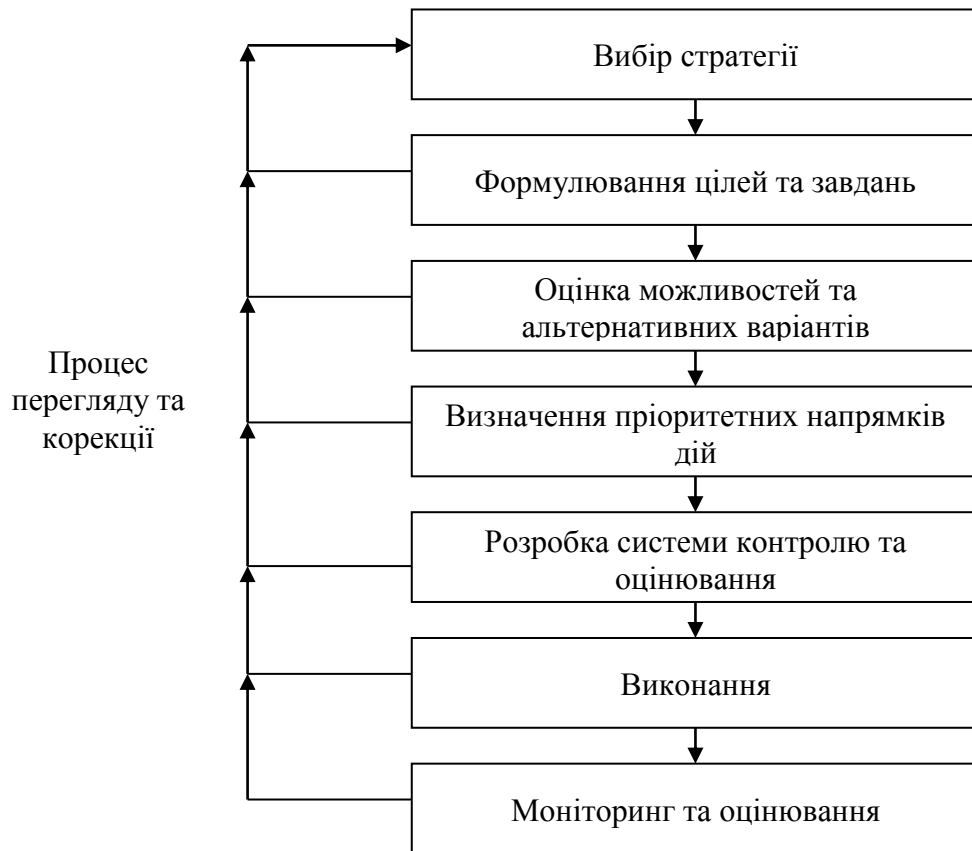


Рис. 3.1.1. Напрями дій при розробці та виконанні програми підвищення конкурентоспроможності

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

опосередкованого впливу:

економічні (виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика);

науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, поява нових технологій, поява нових товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі);

політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження);

соціальні (демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили) тощо.

безпосереднього впливу (проміжне середовище підприємства). Ця група передумов описує вплив зацікавлених сторін програми (проекту) – окремих зовнішніх осіб чи організацій, які залучені до програми (проекту), а також тих, чий інтереси можуть позитивно чи негативно вплинути на успішну їх реалізацію: бізнес-партнери, клієнти (замовники), постачальники, інвестори, підрядники, кредитори, регулятивні органи.

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

Внутрішні передумови (охоплюють основні внутрішні функціональні сфери):

організаційно-управлінські:

спроможність організації застосувати стратегічну діяльність, спираючись на постійний організаційний розвиток;

усвідомлення менеджментом необхідності впровадження програми підвищення конкурентоспроможності та її підтримка вищим керівництвом;

економічне обґрунтування доцільності й оцінка можливості здійснення змін (готовності підприємства до впровадження програми);

наявність або виокремлення центрів прийняття рішень, децентралізація управління;

готовність змінити стиль мислення і роботи;

використання найпростіших і найконкретніших організаційних рішень;

техніко-технологічні:

відповідне коло наявних технологій,

знання новітніх технологій;

великий науковий потенціал;

достатній рівень технічної підготовки виробництва;
грунтовна конструкторська підготовка (у т.ч. прискіплива економічна оцінка конструкції виробу);

достатньо розвинені та доступні інформаційні технології;

фінансові:

наявність достатньої кількості власних та/або залучених коштів на впровадження нових розробок;

фінансова стабільність та наявність надійних фінансових партнерів;

кадрові:

активна участь персоналу в програмі;

компетентність і професіоналізм;

готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем;

навчання персоналу методам діяльності в умовах організаційних змін;

психологічна підготовка персоналу до майбутніх змін на підприємстві,
гнучка система мотивації;

стрімке реагування на опір організаційним змінам та запобігання виникненню організаційних конфліктів.

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

загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;

уповільнення росту попиту на продукт, що виробляється підприємством, насичення або ж затухання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства;

поява революційно нових технологій;

зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки;

зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;

збитковість або низька прибутковість функціонування підприємства, високий ризик банкрутства тощо.

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

Революційні зміни плануються при оптимізації організаційної структури підприємства, розробці стратегій, концепції розвитку. Для цього необхідні бажання і повна готовність організації, а від топ-менеджера вимагається воля і бажання мислити принципово по-іншому, намагатися зробити внесок у свої гуманітарно-виробничі будні.

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

вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;

прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності, обрані для програми, мають відповідати ситуації та конкретним потребам;

має бути створеною ефективна організаційна структура, що очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за програму;

на всіх організаційних рівнях повинно мати місце повне розуміння цілей та завдань програми;

конче потрібний вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними у програмі;

програма має бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм виміру та оцінки досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням;

оцінка, контроль та зворотній зв'язок повинні давати змогу швидко визначати як досягнуті результати, так і діагностувати проблеми, що

виникають в процесі реалізації, а також створювати фундамент для подальшого вдосконалення.

На рис. 3.1.2 представлена ще одне узагальнення факторів успіху програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 3.1.2. Фактори успіху програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Програми забезпечення продуктивності та якості як складові програм забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Достатньо часто, як це доводить практика, програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства знаходять своє втілення у маркетингових програмах, програмах реструктуризації, програмах забезпечення якості, програмах забезпечення продуктивності та ефективності тощо.

Використання програм забезпечення якості допомагає підприємствам стати кращими з кращих. Реальним прикладом цього можна навести історію Hyundai Motors. Опинившись в стані тяжкої системної кризи, що була

частково викликана дуже низькою якістю продукції, компанія використала програму суворого контролю якості, складовими якої були:

- збільшення чисельності персоналу, що здійснював контроль;
- наділення його широкими повноваженнями
- проведення спеціальних тренінгів, перепідготовка кадрів;
- проведення спеціальних тестів і досліджень для виявлення дефектів різних комплектуючих;
- систематичне обговорення проблеми якості на вищому рівні керівництва.

Процес забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві є процесом безперервним і передбачає прийняття рішень щодо осяжного комплексу питань. Як правило, він вимагає від керівництва компанії або окремого підрозділу (залежно від організаційного рівня, на якому вирішується завдання забезпечення конкурентоспроможності):

Напрямки забезпечення конкурентоспроможності є численними та різноспрямованими (див. рис. 3.1.3).

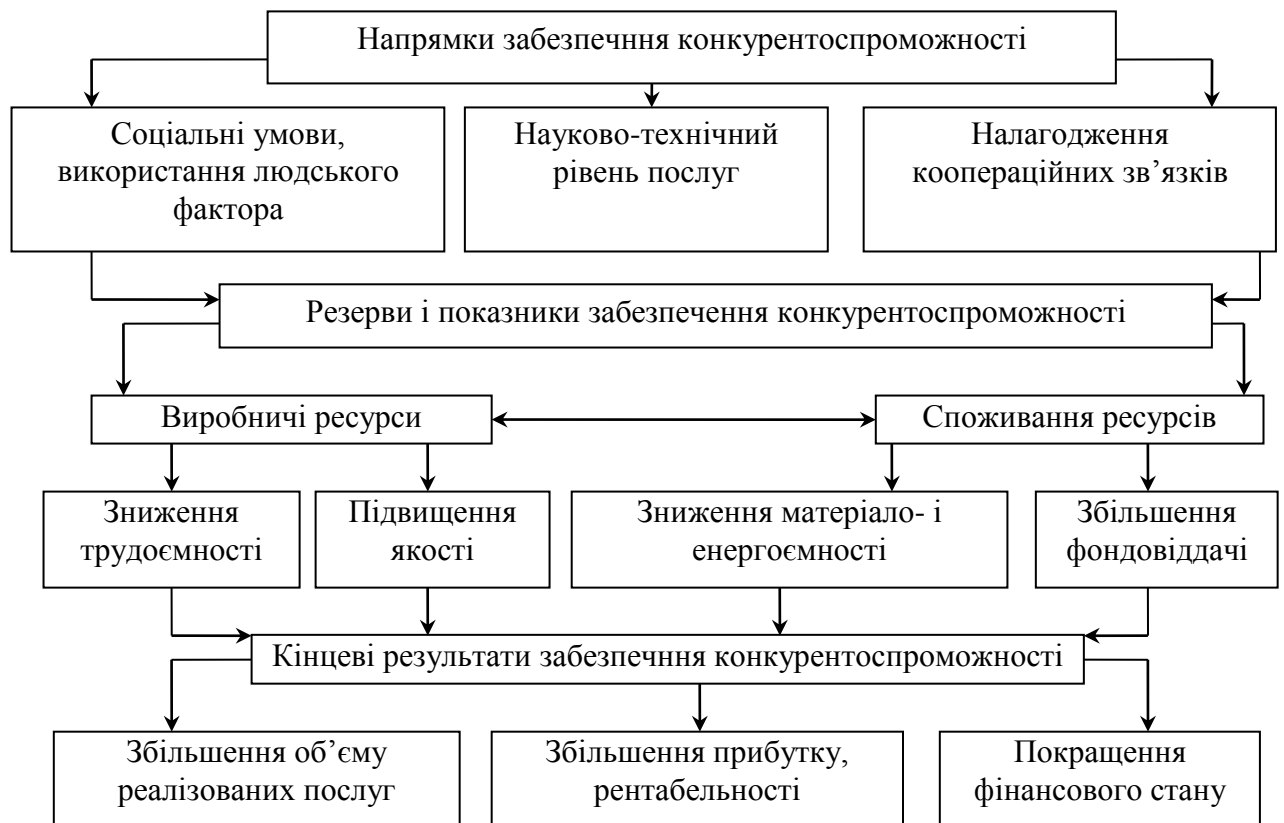


Рис. 3.1.3. Напрямки забезпечення конкурентоспроможності

Суттєве забезпечення конкурентоспроможності можливе лише за умови комплексної роботи за багатьма напрямками, при активному залученні всього персоналу підприємства від рядових працівників до вищого керівництва.

3.2. Впровадження способу забезпечення конкурентоспроможності ПП "Астіко"

Забезпечення 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. Успіх компаній у конкурентоспроможності багато в чому визначається різноманітними векторами в корпоративному й соціальному середовищі. Саме тому підприємства конкурують в умінні ефективно таке середовище створювати.

Загалом, до напрямків забезпечення конкурентоспроможності відносять:
соціальні умови, використання людського фактора;
науково-технічний рівень послуг;
налагодження коопераційних зв'язків.

Розглянемо кожен з напрямків окремо.

Соціальні умови праці — це сукупність взаємозв'язаних виробничих, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, естетичних і соціальних факторів конкретної праці, обумовлених рівнем розвитку продуктивних сил суспільства, які визначають стан виробничого середовища та впливають на здоров'я і працездатність людини.

Велике значення поліпшення умов праці пояснюється тим, що вони в основному являють собою виробниче середовище, у якій протікає життєдіяльність людини під час праці. Від їхнього стану в прямої залежності перебуває рівень працездатності людини, результати його роботи, стан

здоров'я, відношення до праці. Поліпшення умов праці істотно впливає на підвищення його продуктивності.

Основними факторами успіху у вирішенні проблем покращення праці на підприємстві ПП "Астіко" є:

1. Розробка ефективної кадрової політики.
2. Постійне удосконалювання кадрової роботи на підприємстві.
3. Турбота керівництва про підвищення рівня кваліфікації своїх співробітників.
4. Поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і мотивації для розвитку здібностей працівників.
5. Чітка система управління коштами, виділеними на навчання і підвищення кваліфікації, облаштування робочого місця, виплату заробітної плати.
6. Усвідомлення значення людського чинника як елементу конкурентоздатності підприємства.
7. Формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, який забезпечить найповніше використання потенціалу працівників.
8. Створення на підприємстві умов для зменшення числа звільнених.
9. Продумана соціальна політика, в якій важливу роль відіграє матеріальне стимулювання персоналу, програми щодо покращення умов праці, відпочинку, пільгове харчування.
10. Здійснення комплексу заходів зі створення високопродуктивних виробничих колективів.
11. Координація і контроль виконання намічених кадрових заходів. Слід зазначити, що в практиці вітчизняних підприємств варто використовувати таку багатоваріантність заходів щодо підвищення ефективності кадрового менеджменту та подолання проблем, пов'язаних з побудовою системи кадрового менеджменту на підприємстві. Подальші наукові розробки, апробація цих пропозицій дадуть змогу визначити пріоритетність впровадження окремих підходів [47].

Основними заходами щодо зниження фізичної й нервово-психічної напруженості є наступні:

- удосконалювання організації робочих місць;
- організація прийомів і методів праці;
- оптимізація темпу роботи;
- оптимізація режиму праці й відпочинку;
- поліпшення транспортного обслуговування робочих місць, пов'язаних з важкими предметами праці;
- чергування робіт, що вимагають переважно розумових навантажень із роботами фізичними;
- чергування робіт різної складності й інтенсивності;
- оптимізація режимів праці й відпочинку;
- попередження й зниження монотонності праці шляхом підвищення змістовності праці;
- ритмізація праці (робота із графіка зі зниженої на 10-15% навантаженням у першій і останній години робочої зміни);
- комп'ютеризація обчислювальних і аналітичних робіт, широке використання персональних комп'ютерів у практиці керування виробництвом, організація комп'ютерних банків даних по різних аспектах виробничої діяльності й інші.

Переозброєння технічного базису на основі сучасних досягнень науки та техніки є першочерговою задачею підприємства і повинно стати першим із пріоритетних напрямків в бюджетній політиці підприємства.

В умовах обмеженості виробничих ресурсів дуже важливим є вибір найбільш оптимального їх використання. Зі зростанням обмеженості ресурсів зростає необхідність у детально обґрунтованій програмі вибору оптимального варіанту їх застосування.

Використання наступних напрямків призведе до поліпшення технічного рівня ПП "Астіко" :

1. Обґрунтування пріоритетних розробок науково-технічного прогресу, які забезпечують розширення виробничих можливостей економічної системи в цілому та підвищення рівня якості;
2. Інтенсифікація створення та втілення зразків нової техніки у рамках комплексу науки – проектування – промислове засвоєння – тиражування;
3. Підвищення організаційно-технічного рівня фірми для ефективного сприйняття нею нововведень;
4. Формування ринку нововведень.

Таким чином, головними проблемами підвищення науково-технічного рівня на підприємстві є нестача на такі заходи коштів, тобто нововведення на ПП "Астіко" потребують великих витрат. Але треба брати до уваги те, що якщо захід є ефективним, то він буде підприємству у майбутньому приносити додатковий прибуток.

Оскільки на підприємстві немає менеджерів і фахівців, які володіють необхідними знаннями у сфері управління якістю, наслідком такого становища є те, що підприємство не застосовує сучасні методи управління якістю на основі TQM (тотального менеджменту якості). А досвід окремих підприємств України, які мали високі досягнення у сфері якості продукції, не поширюється через відсутність ефективної системи інформаційного забезпечення.

Отже, для того, щоб довго залишатися життєздатним та стабільно демонструвати свою виражену компетентність і конкурентоспроможність на основі постійно зростаючого рівня якості, підприємство повинне постійно покращувати ефективність своєї діяльності, що в першу чергу, пов'язано з підвищенням науково-технічного рівня підприємства.

Підприємництво є одним із основних факторів формування та розвитку вільної економіки з ринковим механізмом господарювання. Без створення сприятливих правових, економічних, організаційних і соціальних умов для подальшого розвитку підприємництва Україні буде важко подолати фінансово-економічну кризу та забезпечити конкурентоспроможність національної економіки. Саме тому необхідно створити фундаментальні

методологічні, теоретичні та методичні засади для формування цивілізованого підприємництва, зокрема щодо коопераційних зв'язків суб'єктів підприємницької діяльності.

Розробкою теорії кооперації займалися багато вчених. Зокрема, М. Туган-Барановський вважав кооперацію можливою формою суспільно-економічної організації трудящих, спрямованою на захист їх інтересів господарськими методами. Метою кооперації, на думку вченого, є не максимізація прибутку на вкладений капітал, а, навпаки, збільшення через спільне господарювання трудового доходу своїх членів або зменшення їхніх витрат, ціллю є не найбільший прибуток, а найбільший добробут членів кооперативу [48].

В економічній енциклопедії зазначено, що М. Зібер звертає увагу не на трактування кооперації як форми організації праці, "простої і складної кооперації, тобто поєднання і поділу праці", а на концепцію "суспільної кооперації", кооперації, що розуміється в загальноекономічному, макроекономічному аспекті, як форми організації всього суспільного виробництва, яка не ідентична теорії суспільного поділу праці, а розвиває суспільний процес економічного розвитку в цілому [49].

Сьогодні науковці розглядають кооперацію дещо по-іншому, акцентуючи увагу на добровільність об'єднання власності та праці для досягнення спільних цілей у різних сферах господарської діяльності.

Найважливішими рисами кооперації є самостійність та економічна свобода її діяльності, спільність економічних інтересів членів кооперативів, демократичність управління [48].

Об'єктивна необхідність розвитку коопераційних зв'язків суб'єктів підприємницької діяльності обумовлена змінами, що відбуваються у виробництві на сучасному етапі. Зокрема у зовнішньому середовищі великого виробництва відбувається: по-перше, загострення конкуренції у глобальному масштабі внаслідок розвитку транспорту, інформатики та засобів комунікацій; по-друге, підвищення ступеня невизначеності зовнішнього середовища

внаслідок суттєвого уповільнення темпів зростання в усіх індустріально розвинених країнах; по-третє, посилення тенденції до фрагментації через диференціацію споживчого попиту. Зовнішні зміни, що відбуваються, не можуть не викликати відповідної реакції корпорацій, які пристосовуються до нових умов.

Глобалізація конкуренції зумовлює зростання їх спеціалізації, тоді як невизначеність та фрагментація ринків змушують компанії посилювати гнучкість господарювання та інтенсифікувати пошук нових шляхів диференціації продукції та послуг, що виробляються. Таким чином, виникає суперечність між тенденцією до спеціалізації, що передбачає концентрацію однакового виробництва, та посиленням диференціації, тобто розширенням спектра виробництва товарів. Формою вирішення зазначеної суперечності стає гнучке (диференційоване) масове виробництво. Про це свідчить розвиток великих господарських структур за останні два десятиріччя. Масове та багатосерійне виробництво за останні десятиліття модифікувалося, зазнало якісних змін і сьогодні потребує постійного оновлення асортименту продукції та гнучкого реагування на зміни потреб.

Коопераційні зв'язки між малими та великими підприємствами є: об'єктивною необхідністю, яка впливає із закономірностей суспільного поділу праці; передумовою розвитку як малих, так і великих підприємств; формою розв'язання основної суперечності малого підприємництва; формою не протиставлення, а взаємодії багатьох великих, середніх та малих підприємств.

Залежно від функціональної сфери кооперації великих і малих підприємств існують різні форми їх інтеграції. Форми кооперації суб'єктів підприємницької діяльності не є якоюсь ідеальною моделлю, що приходить на зміну старим механізмам розподілу ресурсів або колишнім організаційним формам. Йдеться про створення нової якості, ринку та організаційних структур або про якісну трансформацію цих форм, якщо вони існували раніше.

Формування кооперації великих, середніх та малих підприємств в Україні розпочалося, в багатьох випадках, спонтанно і стихійно.

Однак цей ключовий елемент зовнішнього середовища підприємництва повинен перетворюватися в інструмент цілеспрямованої координації учасників процесу відтворення. Слід зазначити, що сукупність форм кооперації між великими, середніми та малими фірмами є особливим сегментом у системі зовнішніх зв'язків великих корпорацій [50].

У ринкових умовах господарювання основними формами кооперації великих, середніх та малих господарських структур є субпідряд, франчайзинг, лізинг і венчурне фінансування. Змістом цих форм є інтеграція (переплетіння) функціональних сфер діяльності великих, середніх та малих підприємств.

Усі зазначені форми господарської кооперації суб'єктів великого, середнього та малого бізнесу відповідають головним критеріям підтримки суб'єктів підприємницької діяльності, адже наслідком їх використання є (повинно бути): по-перше, зростання стабільності, упередженості зовнішнього середовища суб'єктів підприємництва; по-друге, взаємовигідний рух інформаційних, технологічних, сировинних, фінансових, кадрових ресурсів.

Подальший розвиток системи господарської кооперації став можливим завдяки розширенню виробничої спеціалізації, яке відбулося в результаті звільнення великих компаній масового виробництва від необхідності виготовлення невеликими обсягами виробів і деталей для безпосереднього обслуговування споживачів. Саме завдяки цьому процесу відбувається розвиток системи виробничо-господарської кооперації, поява її нових форм.

Серед організаційних форм взаємодії (інтеграції) великих, середніх і малих фірм у галузі виробництва, перш за все, необхідно назвати субпідрядну систему. Вона являє собою довгострокові відносини у сфері постачання між великою (головною) компанією, що виробляє значні обсяги масової продукції, та багатьма малими підприємствами, які працюють на основі подетальної, технологічної, модельної спеціалізації виробництва продукції, що виробляється відносно невеликими обсягами або за вузької номенклатури.

Для нашого підприємства найбільш підходить така форма кооперації, як субпідряд, тому розглянемо її докладніше.

Сутність субпідряду полягає у збільшенні обсягу робіт, що передаються великими компаніями за контрактами малим і середнім фірмам, а також у скороченні загальної кількості прямих постачальників комплектуючих. Суб'єктам малого підприємництва така форма кооперації дуже вигідна, оскільки шансів самостійно залишитися на ринках у них майже немає. Особливо це стосується технологічно складної продукції, організація виробництва і збуту якої потребує великих управлінських, фінансових і технічних можливостей, якими малі фірми не володіють. Використовуючи виробничий потенціал малих фірм, великі компанії надають їм певні пільги: гарантують закупку значної частки виробленої продукції, доставляють або дають в оренду засоби виробництва, визначають пільгові умови придбання сировини та матеріалів тощо.

Реалізація субпідрядних робіт стала важливою складовою господарської стратегії малих фірм, вона сприяє зростанню їх незалежності.

Нерідко спеціалізовані малі підприємства встановлюють ділові контакти не з однією, а з декількома великими компаніями, відходять від системи тривалої "прив'язки" і самі активно шукають нових споживачів своєї продукції. В основі створення системи субпідряду як форми кооперування великого, середнього і малого виробництва лежать об'єктивні фактори, породжені науково-технічним прогресом, перш за все – це принципові зміни технічної бази виробництва. У цілому нові технічні досягнення зробили малого підприємця важливим фактором будь-якого промислового комплексу. У специфічних умовах сучасного етапу науково-технічного розвитку важко однозначно оцінити ефективність зрушень, що відбуваються у концентрації виробництва, але можна стверджувати, що розвиток і спеціалізації, і механізму кооперації роблять середнє і мале підприємство складовою великого виробництва, допомагають йому (у тому числі й через субпідряд) подолати

традиційні обмеження малого виробництва, підвищують його місце і роль у зростанні ефективності суспільного виробництва.

На основі викладеного можна констатувати, що для розширення коопераційних зв'язків фірми, розвитку елементів інфраструктури як важливого чинника забезпечення конкурентоспроможності ПП "Астіко" доцільними є такі заходи:

по-перше, вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює створення та функціонування кооперації суб'єктів підприємництва, об'єктів інфраструктури;

по-друге, поглиблення міжрегіонального співробітництва;

по-третє, підвищення досконалості підприємства шляхом досягнення світових стандартів, навчання персоналу з питань запровадження систем управління якістю, охорони праці й навколишнього середовища тощо.

Без сумніву, розширення коопераційних зв'язків нашого підприємства, розвиток елементів інфраструктури значною мірою сприятимуть підвищенню та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Напрямки забезпечення конкурентоспроможності для ПП "Астіко" (див. рис. 3.2.1).

3.3. Апробація способу забезпечення конкурентоспроможності ПП "Астіко"

Кінцевою метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є збільшення прибутку та прибутковості розширення ринку його збуту та забезпечення стійкості роботи фірми. Покращення фінансового стану фірми можна досягти за рахунок підвищення якості продукту, що пропонується (чим вища якість, тим вища ціна), реалізації політики ресурсозбереження, науково-технічного та соціального розвитку підприємства. Будь-які заходи з покращення цих сторін діяльності відображаються на зростанні прибутку фірми і, відповідно, її конкурентоспроможності.



Рис. 3.2.1. Результати впровадження способу забезпечення конкурентоспроможності ПП "Астіко"

З огляду на проведений аналіз, конкурентоспроможність досліджуваного підприємства можна забезпечити за рахунок наступних заходів:

покращити соціальні умови, використання людського фактора;

підвищити науково-технічний рівень послуг

налагодити коопераційні зв'язки з іншими підприємствами;

для кожного виду послуг на підприємстві доцільно визначити приблизний етап життєвого циклу з метою формування ефективної цінової та асортиментної політики, які тісно пов'язані з рівнем конкурентоспроможності і впливають на основні результативні показники підприємства.

Поліпшення умов праці, підвищення його безпеки та нешкідливості мають велике економічне значення, що позитивно впливає на економічні результати виробництва - продуктивність праці, якість і собівартість створюваних послуг.

Продуктивність праці підвищується завдяки збереженню здоров'я і працездатності людини, економії живої праці шляхом підвищення рівня використання робочого часу, продовження періоду активної трудової діяльності людини, економії суспільно праці шляхом підвищення якості продукції, поліпшення використання основних виробничих фондів, зменшення числа аварій.

Поліпшення умов праці та підвищення його безпеки приводять до зниження виробничого травматизму, професійних захворювань, інвалідності, що зберігає здоров'я трудящих і одночасно приводить до зменшення витрат на оплату пільг і компенсацій за роботу в несприятливих умовах праці, на оплату наслідків такої роботи (тимчасової та постійної непрацездатності), на лікування, перепідготовку працівників виробництва у зв'язку з плінністю кадрів з причин, пов'язаними з умовами праці.

Економічний зміст умов праці нерозривно пов'язане з соціальним. Поліпшення умов праці призводить до таких соціальних результатів, як поліпшення здоров'я трудящих, підвищення ступеня задоволеності працею, зміцнення трудової дисципліни, підвищення престижу підприємства.

Підвищення технічного рівня будівництва сприятиме суттєвому зниженню питомої витрати матеріальних і трудових витрат на створення виробничих потужностей і об'єктів невиробничого призначення на основі широкого впровадження індустріальних будівельних систем, що включають комплектну поставку будівництвах конструкцій будівель і споруд, інженерного і технологічного обладнання та високопродуктивних технологічних агрегатів оптимальною будівельною готовності.

Наслідком використання коопераційних зв'язків стане: по-перше, зростання стабільності, упередженості зовнішнього середовища фірми; по-друге, взаємовигідний рух інформаційних, технологічних, сировинних, фінансових, кадрових ресурсів, що в свою чергу забезпечує ПП "Астіко" конкурентоспроможність.

Саме ці моменти мають бути визначальними і на них мають бути направлені зусилля стратегічного управління досліджуваним підприємством паралельно з підвищенням кількісних показників фінансового стану, ефективності використання ресурсного потенціалу, рентабельності як основних показників його конкурентоспроможності.

Після того, як на ПП "Астіко" буде впроваджено розроблений мною спосіб забезпечення конкурентоспроможності, експертний аналіз значно покращився. Далі всі отримані дані зводяться в таблицю (при цьому вважаючи середні значення).

Ціну експерти оцінили в 4 бали, це на 0,8 бали більше ніж попередня оцінка.

Якість послуг експерти оцінили в 3,6 бали, це на 0,8 бали більше ніж попередня оцінка. Таким чином підприємство стане більш конкурентоспроможним наравні з іншими будівельними підприємствами.

Швидкість виконання послуг експерти оцінили в 4,2 бали, це на 0,2 бали більше ніж попередня оцінка. Цей параметр не суттєво, але збільшився, тим самим підвищив конкурентоспроможність підприємства.

Асортимент послуг експерти оцінили в 4,2 бали, це на 0,2 бали більше ніж попередня оцінка.

Наявність знижок та дисконтну систему експерти оцінили в 3,8 бали, це на 0,6 бали більше ніж попередня оцінка.

Доступність реклами експерти оцінили в 4,4 бали, це на 0,4 бали більше ніж попередня оцінка.

Таблиця 3.3.1

Експертний аналіз ПП "Астіко"

Параметри	Екс перт 1	Екс перт 2	Екс перт 3	Екс перт 4	Екс перт 5	Середня оцінка	Попередня середня оцінка	Абсолютне відхилення
Ціна	4	5	3	4	4	4	3,2	+0,8
Якість послуг	4	4	3	4	3	3,6	2,8	+0,8
Швидкість виконання послуг	4	5	4	4	4	4,2	4	+0,2
Асортимент послуг	4	4	5	4	4	4,2	4	+0,2
Наявність знижок, дисконтна система	4	4	5	3	3	3,8	3,2	+0,6
Доступність реклами	4	4	4	5	5	4,4	4	+0,4

Всі ці параметри збільшились, тим самим забезпечили зростання конкурентоспроможності нашого підприємства.

Взявши середнє значення кожного параметра, будемо новий "радар конкурентоспроможності" (дивись рисунок 3.3.1).

Із рисунку 3.3.1 можна побачити, що всі параметри збільшились. ПП "Астіко" тепер займає рівну позицію по всім параметрам.

Порівняємо його з попереднім радаром конкурентоспроможності (рис. 3.3.2).

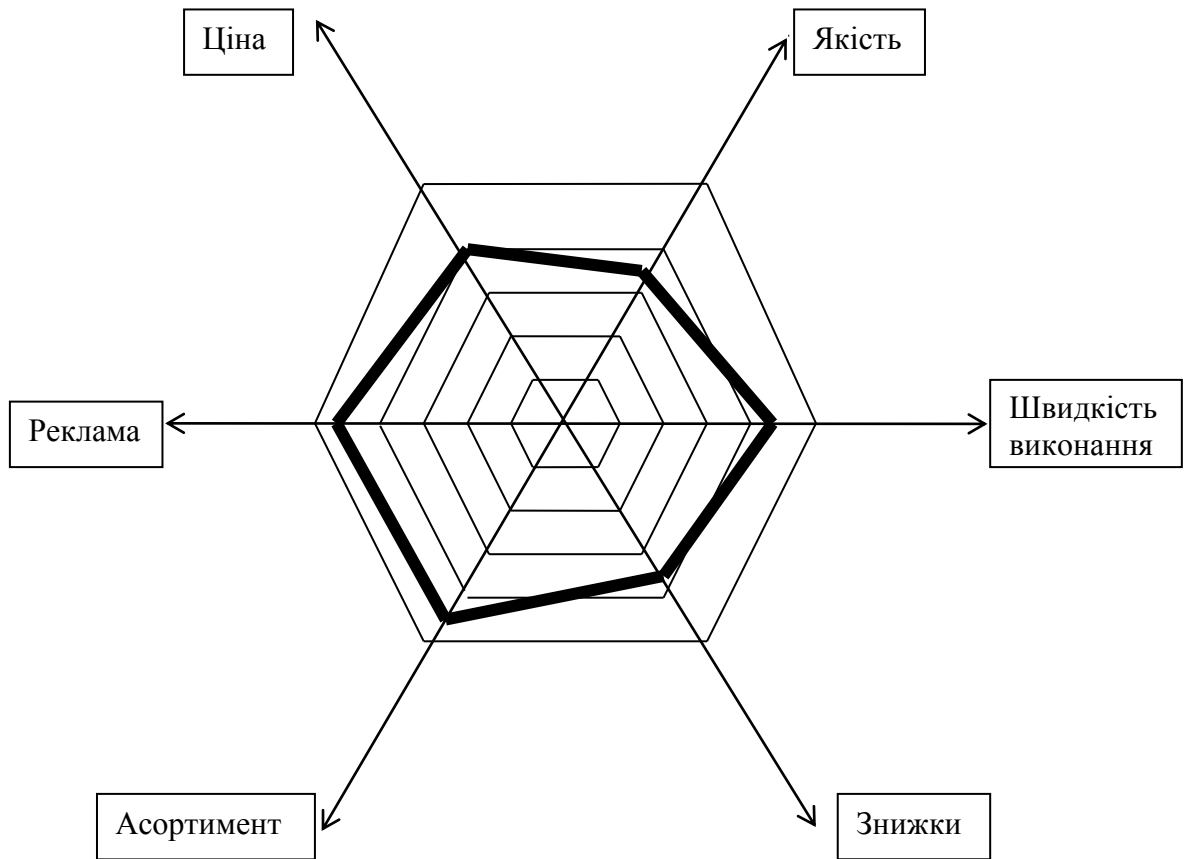


Рис. 3.3.1 – Радар конкурентоспроможності

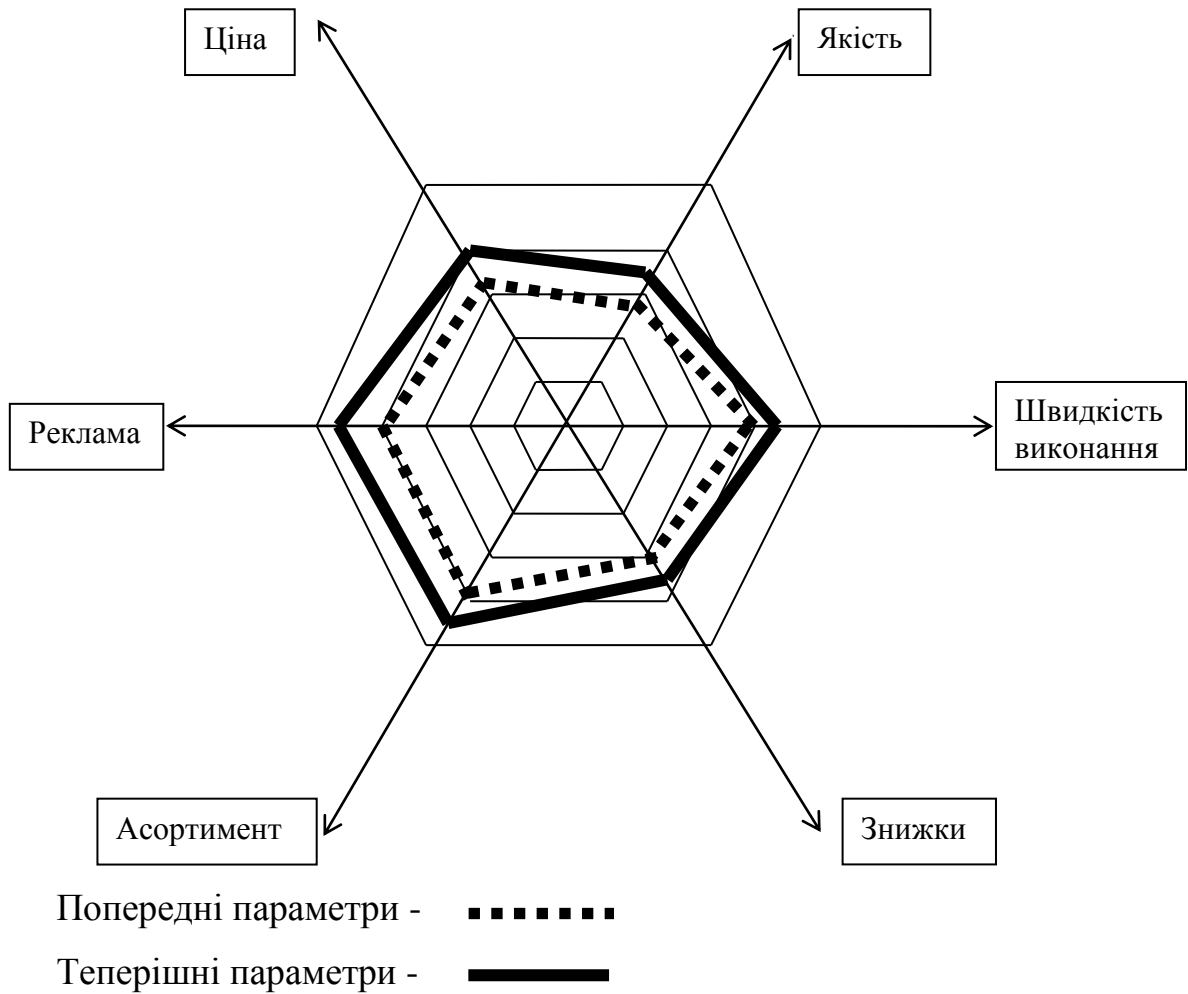


Рис. 3.3.2 – Порівняльні радары конкурентоспроможності

Із рисунку 3.3.2. можна побачити, що підприємство ПП "Астіко" стало більш конкурентоспроможним. А це свідчить про те, що спосіб забезпечення конкурентоспроможності є ефективним і приносить позитивні результати.

Реалізація цих параметрів конкурентоспроможності дозволяє підвищувати її в короткостроковому і довгостроковому періодах, що призводить до постійного розвитку підприємства, прибутковості розширення ринку його збуту та забезпечення стійкості роботи фірми, а це свідчить про перемогу в конкурентній боротьбі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Забезпечення 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.

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

Забезпечення 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. Успіх компаній у конкурентоспроможності багато в чому визначається різноманітними векторами в корпоративному й соціальному середовищі. Саме тому підприємства конкурують в умінні ефективно таке середовище створювати.

Кінцевою метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є збільшення прибутку та прибутковості розширення ринку його збуту та забезпечення стійкості роботи фірми. Покращення фінансового стану фірми можна досягти за рахунок підвищення якості продукту, що пропонується (чим вища якість, тим вища ціна), реалізації політики ресурсозбереження, науково-технічного та соціального розвитку підприємства. Будь-які заходи з

покращення цих сторін діяльності відображаються на зростанні прибутку фірми і, відповідно, її конкурентоспроможності. З огляду на проведений аналіз, конкурентоспроможність досліджуваного підприємства можна забезпечити за рахунок наступних заходів:

покращити соціальні умови, використання людського фактора;

підвищити науково-технічний рівень послуг

налагодити коопераційні зв'язки з іншими підприємствами;

для кожного виду послуг на підприємстві доцільно визначити приблизний етап життєвого циклу з метою формування ефективної цінової та асортиментної політики, які тісно пов'язані з рівнем конкурентоспроможності і впливають на основні результативні показники підприємства.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі наведені теоретичні узагальнення й запропоновані шляхи вирішення важливої наукової проблеми щодо формування теоретико-методологічних основ визначення та забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств. Результати дослідження дозволили сформулювати такі основні висновки.

1. Проведені теоретичні дослідження дали можливість визначити складність та багатоаспектність поняття "конкурентоспроможність", уточнити його зміст як економічної категорії, розділивши поняття "конкурентоспроможність" і "рівень конкурентоспроможності", що у подальшому дозволить використовувати їх щодо певного об'єкта, яким може бути підприємство.

Формування в країні конкурентного середовища передбачає досягнення конкурентоспроможності суб'єктами господарювання. Встановлено, що в умовах конкуренції відбувається перевірка сил і можливостей підприємств, ефективності виробничого потенціалу, їхніх управлінських структур. Саме конкуренція спонукає виробників до пошуку резервів зниження виробничих витрат, виробництва більш удосконаленої продукції та її швидкого оновлення. Конкретну ринкову позицію підприємства визначають його конкурентні переваги, тобто характеристики, які відсутні чи менш виражені у суперника.

2. За умов значної нестабільності та мінливості зовнішнього середовища підприємству слід проводити комплексні всебічний аналіз та визначення конкурентоспроможності з метою виявлення потенційних і реальних можливостей підприємства створювати та реалізовувати послуги на внутрішньому та зовнішньому ринках. Завданнями комплексного визначення конкурентоспроможності підприємства є формування заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності, пошук і вибір підприємством партнерів для організації спільної співпраці, вихід підприємства на нові ринки збуту тощо. Залежно від ринкової ситуації, умов середовища функціонування,

методів ведення конкурентної боротьби підприємство обирає конкретний метод оцінювання рівня конкурентоспроможності.

3. Умови посилення конкуренції між вітчизняними товаровиробниками, тенденції зростання цін на всі види ресурсів обумовлюють необхідність пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності промислового виробництва. Основу підвищення конкурентоспроможності підприємства галузі, його сильної конкурентної позиції і здатності успішно працювати в жорстких ринкових умовах складає конкурентна стратегія.

4. Аналіз та визначення конкурентоспроможності підприємства виконані з використанням концепції стратегічних груп. Формування останніх здійснювалось на основі двох підходів: за характеристиками ціна/якість продукції і потужність підприємства та підходу "від потреб", що дозволило пов'язати аналіз галузі в цілому й оцінку положення кожного підприємства зокрема.

5. Ознайомилась з основними видами діяльності ПП "Астіко", з його організаційною структурою управління, з основними джерелами фінансування, фінансової стійкості та рентабельності ПП "Астіко". Був проведений аналіз фінансового стану ПП "Астіко".

Показники ліквідності ПП "Астіко" на протязі 2011 - 2013 р. р. знаходяться на задовільному рівні. Всі показники ліквідності відповідають оптимальним значенням, але в 2013 р. вони мають тенденцію до зниження. Зокрема на ПП "Астіко" спостерігається зниження коефіцієнта критичної ліквідності в 2013 р., аж на 77,8 % порівняно з 2012 р. та 14,3 % - з 2011 р.. Ще більш жорстоку оцінку ліквідності ПП "Астіко" дає коефіцієнт абсолютної ліквідності, який знизився на 94,9 % в 2013 р. порівняно з 2012 р.

Показники ефективності діяльності ПП "Астіко" з кожним роком мають тенденцію до зниження. В 2013 р. на одиницю сукупних витрат приходилося 0,041 грн. валового прибутку, що на 48,1 % менш ніж в 2012 р та на 45,3 % в 2011 р.. Кошти, які були інвестовані в активи ПП "Астіко" в 2013 р. принесуть

її власнику значно менше чистого прибутку аж на 1500 % менш ніж в 2012 р.. Коефіцієнт фінансової рентабельності на протязі 2011 – 2013 р. р. не відповідав оптимальному значенню, а в 2013 р. він дорівнює - – 0,021, що свідчить про те, що ПП "Астіко" не отримало чистого прибутку з кожної одиниці власних коштів. Всі показники ділової активності ПП "Астіко" відповідають оптимальним значенням. В 2013 р. порівняно з 2012 р. ПП "Астіко" отримало на 19,1 грн. більше виручки від реалізації з кожної гривні вкладеної в основний капітал.

6. У роботі запропоновано спосіб забезпечення конкурентоспроможності будівельного підприємства. В основі даного способу лежать три напрямки забезпечення конкурентоспроможності:

соціальні умови, використання людського фактора;

науково-технічний рівень послуг;

налагодження коопераційних зв'язків.

Реалізація цих напрямів дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність будівельного підприємства в короткостроковому і довгостроковому періодах, що призводить до постійного розвитку підприємства, прибутковості розширення ринку його збуту та забезпечення стійкості роботи фірми, а це свідчить про перемогу в конкурентній боротьбі.

7. В результаті розробки розділу "Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях":

Виконано аналіз небезпечних і шкідливих факторів мають місце в економічній службі ПП "Астіко";

Найбільш небезпечними визначені не якісне робоче освітлення і не правильна компановка робочих місць операторів ПК;

Для поліпшення умов праці запропоновано заходи щодо поліпшення якості штучного освітлення та компановки робочих місць операторів ПК;

Проаналізована організація ЦЗ підприємства, її функції, взаємозв'язок і робота в НС.