

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства та основні чинників, що визначають її рівень.

В епоху глобалізації та інтернаціоналізації виробництва єдиним критерієм його дефективності є конкурентоспроможність. Переплетіння факторів є результатом конкурентоспроможності з ринковою економікою, що об'єктивно розвиває продуктивні сили та характеризує політику великих монополій в боротьбі за якість. Саме фактори конкурентоспроможності розглядають в динаміці як регулюючі параметри, контроль за якими спрямований на формування, розвиток та підтримку конкурентних можливостей підприємства.

Таблиця 1.1

Різноманітні погляди вчених економістів на трактування поняття
«конкурентоспроможність»

Автор визначення	Визначення конкурентоспроможності
Ожогов С.І [1, с. 271]	Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам
Книш М.І. [4, с. 301]	Ступінь привабливості даного продукту, для здійснюючого реальну покупку споживача
Забелін П.В., Моїсеєва Н.К. [2, с.465]	Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком
Грошев В.П. [13, с. 281]	Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів по ступені й рівню задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію
Кредісов А.І. [12, с. 351]	Характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як по ступені відповідності конкретної потреби, так і по витратах на її задоволення

В.Стівенсон [15, с. 256]	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»
М.О. Ермолов [6, с. 126]	Конкурентоспроможність - це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як по ступеню задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності.
Печінкин А. та Фомін В. [3, с. 254]	Конкурентоспроможність - складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та вдержати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами. Розрізняють: конкурентоспроможність продукції (властивість, яка оцінюється за сукупністю основних техніко-економічних, якісних і вартісних показників, що відрізняють товар від товару – конкурента) та рівень конкурентоспроможності продукції (відносна характеристика продукції як товару, що відображає ступінь її переваги на даному ринку перед товаром – конкурентом). За критерій конкурентоспроможності пропонують брати відносну долю продажу товару, що оцінюється.
Хруцький В.Є., Корнеєва І.В., [5, с. 171]	Конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника
Фатхутдинов Р.А. [10, с. 256]	Конкурентоспроможність – це властивість об’єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об’єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об’єктами на даному ринку
Райзберг Б.А. [8, с. 426]	Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів
Авторське визначення	Конкурентоспроможність – це можливість підприємства більш краще задовольнити попит споживача, чим збільшити обсяги продажу виготовленої продукції з вдалим результатом в фінансовому плані для виробника

Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов'язані з:

отождоженням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;

порівняння конкурентоспроможності на різних ринках (підприємство, галузь, країна);

конкурентоспроможність трудового чи виробничого потенціалу;

заміною одного поняття іншим;

конкурентоспроможність не має впливу з внутрішньої природи, а оцінюється лише порівнянням головних показників діяльності;

«У цілому, існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності:

міжнародна, внутрішньо-національна та регіональна конкурентоспроможність;

конкурентоспроможність національної економіки, товару, галузі підприємства-виробника;

конкурентоспроможність у перспективі чи поточна» [8, с. 326].

Здатність повно задовольняти потреби споживача на рівні з аналогічними товарами, що є на ринку відображається в конкурентоспроможності підприємства. Технологічний рівень, якість товару чи послуг, коливання та ситуація на ринку, діяльність виробництва та вигідний продаж є визначними конкурентними перевагами підприємства. Доцільність виробництва товару свідчить про високий рівень конкурентоспроможності.

Разом з тим, конкурентоспроможність товару - це не уміле маневрування в ринковому просторі і в часі, а головне, - максимальне врахування вимог і можливостей конкретних груп покупців. Причини конкурентоспроможності товару необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком ефективнішого управління процесом розробки, реалізації і експлуатації пропонованої продукції.

Визначення конкурентоспроможності організації за Кіперманом Г.Я. є неповним, тому що не враховує, що організації конкурують на конкретних ринках у певний період часу, перевагою - те, що підкреслюється ефективність господарської діяльності як вирішальний елемент конкурентоспроможності організації. Розуміння сутності «конкурентоспроможності організації» за Фатхутдіновим Р.А [14, с. 256] є неповним, тому що зводить конкурентоздатність організації до випуску конкурентоздатної продукції, фактично тим самим, прирівнюючи ці два поняття. Ті ж недоліки має визначення, дане Хруцьким В.Є., Корнеєвой І.В., [5, с. 171] але на відміну від Фатхутдінова [14, с. 256] вони конкретизують те, що конкурентоздатність досягається на конкретних ринках у даний період часу.

Таблиця 1.2

Змістовне наповнення дефініції «конкурентоспроможність підприємства» [14]

Джерело	Визначення
Г. Азоев	Здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоздатних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. У ширшому сенсі для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота по всьому виробничо-господарському циклу, що приводить до конкурентних переваг у області НДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність фірми - результат її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією.
Зав'ялов П.С., Лозовський Л.Ш., Поршнев А.Г., Райзберг Б.А.	Здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів.
Кіперман Г.Я.	Здатність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так за ефективністю виробничої діяльності.

Перцовський Н.І.	Можливість ведення ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали.
Фатхутдінов Р.А.	Здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами.
Хруцьким В.Є, Корнєєва І.В.	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску й реалізації конкурентоздатних виробів і послуг.
А.П.Градова	Конкурентоспроможність фірми може бути визначеною як її порівняльна перевага по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами.
Скударь Г.М.	Відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Ю.М.Пахомов, Д.Г.Лук'яненко, Б.В.Губський.	У широкому розумінні конкурентоспроможність - це обумовлені економічними, соціальними і політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках третіх країн.
Азоєв Г.Л., Челенков А.П.	Конкурентоспроможність фірми - це можливість фірми ефективно розпоряджатись власними й залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми
Іванов Ю.Б.	Конкурентоспроможність підприємства – це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища.
Швейцарська організація “Europeanmanagmen	Конкурентоспроможність компанії – її реальна потенційну здатність проектувати, виробляти та збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими

tforum”	характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари їх конкурентів
А.П. Градов	Конкурентоспроможність фірми - її порівняльна перевага відносно інших фірм даної галузі в країні та за її межами.
М. І. Круглов	Конкурентоспроможність підприємства - система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага даного виробника, по рівню задоволення споживачів продукцією, з урахуванням ефективності фінансово – господарської діяльності

Вчені пропонують поєднати два поняття в одне ціле «конкурентоздатність товару» та «конкурентоздатність підприємства». Споживач не завжди знає, хто виробник певного товару, навіть якщо знає назву фірми чи її марку, то це не дає ніякої додаткової інформації. Від конкурентоспроможності товару та економічних чинників діяльності підприємства, що мають вплив на результати конкурентної боротьби безпосередньо залежить можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку.

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

перший рівень – характеризує підприємство як щось внутрішньо нейтральне. Головною метою своєї роботи керівники компанії вважають виготовлення товару без несподіванок для конкурентів чи покупців. Їх упевненість в технічному рівні власного товару, ефективній дії маркетингових досліджень, організації реалізації товару. Якщо підприємство зможе знайти свою ринкову нішу, що застрахує його від термінової конкуренції, то в такому випадку організація буде успішною, але якщо підприємство втрачає свою нішу, воно автоматично включається в конкурентну боротьбу з іншими фірмами-виробниками;

другий рівень – потребує відповідності стандартам підприємства ,які встановлені конкурентами,- також відповідати методам та технології виробництва ведучих галузей,технічним прийомам. Вони відштовхуються від тих же підходів та принципів в управлінні якістю товару ,але не завжди відповідність стереотипам додає конкурентоспроможності ,саме в моменти загострення боротьби від них починають відходити;

третій рівень – гарантують успіх лише завдяки функції управління якістю та організацією виробництва в найширшому сенсі. Такі компанії мають значний успіх багато років;

четвертий рівень – підприємство світового класу кидає виклик будь-якому конкуренту в світі без різниці в якому аспекті управління и виробництва» [9, с. 281].

«Стратегічно важливими підприємствами» є компанії третього та четвертого рівнів конкурентоспроможності.

«Як можна зрозуміти з аналізу наведених визначень, основними ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв ефективності економічного суб'єкта є:

відносний (порівняльний) характер – конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;

релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності [12].

Професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер [13, с. 385] визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску і

реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг. М. Портер показує п'ять факторів, які, на його думку, найбільшою мірою впливають на конкурентоспроможність підприємства: боротьба з існуючими конкурентами; погрози з боку нових конкурентів; можливості проведення торгів з постачальниками; можливості споживачів зробити свій вибір та здійснити торги з ними; загрози з боку альтернативних виробів і послуг (продуктів-аналогів).

« Й.Ліфіц при визначенні конкурентоспроможності підприємства виділяє фактори, які впливають на забезпечення необхідної якості і рівня ціни продукції, доповнюючи їх факторами макроекономічними. До першої групи автор відносить фактори виробничі (сировина, конструкція, рецептура, технологія), збутові (умови транспортування, зберігання), сервісні (допомога у виборі товару тощо), а до другої: економічну політику держави, стан нормативно-технічної бази, фінансової системи, зовнішньоекономічну стратегію країни, її науково-технічний потенціал, рівень розвитку інформаційних технологій, вартість ресурсів, географічне, політичне і економічне становище країни, продуктивність праці, витрати виробництва» [9, с. 65].

Конкурентоспроможність – характеризує рівень власного підприємства та конкурентів, що надає змогу порівняти відомості, а потім перемогти.

« Конкурентоспроможність підприємства - здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінкові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів (з доповіді Всесвітнього економічного форуму)» рис. 1.1[23].



Рис. 1.1 Модель конкурентоспроможності продукції

Практично всіх сторін суспільного життя стосується проблема конкурентоспроможності. Пошук нових резервів та оновлення технологій виробництва зумовлюється конкурентною боротьбою за реалізацію продукції з метою створення якісніших товарів. У широкому розумінні конкурентоспроможність - це зумовлена економічними, соціальними політичними чинниками позиція країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. За умов відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (підприємства) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн.

В літературі не існує загальноприйнятого визначення й не сформовано загальний підхід щодо дослідження конкурентоспроможності різних об'єктів, хоча на цей час досить широко вживається поняття конкурентоспроможності.

В якості суттєвих характеристик конкурентоспроможності підприємства, як економічної категорії, можна визначити:

порівняльний характер (відносна оцінка);
короткострокові та довгострокові складові;
залежність від конкурентоспроможності продукції (товару);
залежність від власних можливостей та ринкової активності підприємства.

«Порівняльний характер дослідження та оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, виходить з приведеного вище загального розуміння цього поняття, тобто конкурентоспроможність може бути визначена тільки при порівнянні з конкурентами. Результат оцінки буде справедливий тільки в умовах конкретного ринку в конкретний проміжок часу, тому що ринкова ситуація постійно змінюється» [13].

Конкурентоспроможність фірми може бути визначена як її порівняльна перевага відносно інших фірм цієї ж галузі усередині національної економіки і за її межами. Це означає, що конкурентоспроможність підприємства може бути виявлена (оцінена) лише в рамках групи фірм, які належать до однієї галузі, або фірм, що випускають товари-субститути. Конкурентоспроможність підприємства відіграє важливу роль для країни, адже підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку дозволяє збільшити експорт, та врівноважити платіжний баланс.

Ринковий послідовник — фірма, що розвивається, яка прагне втримати свою частку, не «розгойдуючи човен».

Ринковий претендент — фірма, що розвивається, яка активно бореться за збільшення своєї частки на ринку.

Оцінювати конкурентоспроможність можна порівнюючи конкурентні позиції декількох підприємств на даному ринку.

При цьому обов'язковою вимогою є порівняльність оціночних параметрів, а саме: технології; потенційних можливостей обладнання; рівня персоналу; системи управління; рівня інновацій; стану комунікацій; рівня маркетингової політики; експортно-імпортних можливостей та інших параметрів.

Основні рівні конкурентоспроможності підприємства представлено в табл. 1.3

Таблиця 1.3.

Основні рівні конкурентоспроможності підприємства

Перший рівень – не зважаючи на споживача, дбають тільки про випуск товару.	Другий рівень – менеджери підганяють власну продукцію під стандарт конкурентів.
Основні рівні конкурентоспроможності підприємства	
Третій рівень – менеджери «створюють» та удосконалюють власний стандарт.	Четвертий рівень – якщо успіх забезпечує не виробництво в першу чергу, підприємство стає «засновником стандарту» на певному ринку.

Методи визначення конкурентоспроможності підприємства розрізняють : методи, що мають основу теорії міжнародного поділу праці.

Методі з основою теорії ефективної конкуренції:

рівень монополізації та концентрації капіталу має структурне відношення до конкурентоспроможності підприємства .

функціональний підхід – краще організоване виробництво , управління фінансами та збутом має кращу конкурентоспроможність.

«Методи по теорії рівноваги фірми і галузі А.Маршалла та теорія факторів виробництва. Відсутність заохочення підприємства до збільшення обсягів виробництва та переходу до іншого стану – є рівновагою. Наявність на підприємстві факторів виробництва , з вищою від конкурентів продуктивністю – це критерій конкурентоспроможності підприємства» [23].

Конкуренто стійкість підприємства характеризує конкурентоспроможність підприємства.

Конкуренто стійкість підприємства - це стабільність становища на ринку в часі одного виробника щодо іншого, або - це потенційні можливості підприємства з випуску конкурентоспроможної продукції.

Товар інколи може не мати конкуруючих можливостей, тому їх надають в випадках реалізації продукції по демпінговим цінам, які не можуть компенсувати витрати за виробництво та збут (сезонні розпродажі, реалізація застарілого товару, цінові знижки). Певні дії щодо зниження ефективності ресурсів та фінансових результатів можуть призвести виробника до не конкурентоспроможності в майбутньому.

Беручи загалом, для визначення конкурентоспроможності продукції продуценту необхідно знати:

- конкретний попит на певному ринку;
- динаміку попиту на продукцію;
- рівень конкуренції на ринку подібних товарів;
- ринкову ціну товару;
- конкурентні параметри продукції;

термін погашення затрат на проектування та просування нового товару на ринок.

Причини, що мають частковий вплив на характер та рівень конкурентоспроможності підприємства – є чинниками конкурентоспроможності. Чинники, що мають вплив на конкурентоспроможність підприємства поділяють на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні), залежно від місця їх виникнення. Діяльність державних владних структур, розвиток родинних та підтримуючих галузей, кон'юнктура ринків сировинних та матеріальних ресурсів, параметри попиту – це зовнішні фактори. До внутрішніх факторів відносять: модернізацію обладнання та устаткування, апарат управління підприємства та діяльність керівництва, якість сировини, величину відходів, комплексна переробка сировини, реалізація продукції, виготовлення товару високої якості з невисокою собівартістю, продумана збутова політика.

Вкрай неоднорідними за своїм походженням є чинники зовнішнього середовища, їх поділяють на три групи:

Макроекономічні – (рівень розвитку ринкової інфраструктури, динаміка та стан платоспроможного попиту, механізми державного контролю економіки, загальногосподарська кон'юнктура).

Галузеві (рівень внутрішньогалузевого регулювання та його механізми, рівень внутрішньогалузевої конкуренції та її методи, стан попиту).

Чинники світової економіки (розподіл праці, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі, кон'юнктура світових ринків, тощо).

Науково – технічні чинники – відображують технологічний та технічний рівень, прогрес та динаміку науково-технічного стану, надійність та продуктивність устаткування.

Організаційно-економічні чинники – по-перше, відображують стан та розвиток господарської діяльності на рівні галузей, регіонів та держави, по-друге, цикл стадії розвитку економіки, розвиток інтеграційних процесів у економічному просторі.

Екологічні чинники – відображають стан навколишнього середовища та його взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності.

Соціальні чинники – характеризують динаміку та стан соціальних процесів, що відбуваються на різних рівнях.

Політичні чинники – суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства, що сильно відображається на зовнішніх ринках при реалізації товару чи придбанні імпортованих ресурсів.

Якщо порівняти кожну з характеристик, бачимо, що лише політичні чинники не включають в себе ендогенні чинники і несе в собі лише екзогенний характер.

Чинники, що впливають на конкурентоспроможність, за своїм характером поділяють на загальні, специфічні та індивідуальні.

Від характеру забезпечення конкурентоспроможності підприємства, залежно від їх ролі, поділяють на основні та другорядні.

Визначальним є вплив основних чинників на рівень конкурентоспроможності, вони гарантують реалізацію стратегічних цілей та

основних завдань підприємства. Другорядні чинники не мають значного впливу на рівень конкурентоспроможності, вони лише підтримують стабільне функціонування підприємства.

Відмінності категорій конкурентоспроможності підприємства і продукції:

часовий інтервал, що характеризується життєвим циклом товару, оцінює конкурентоспроможність продукції.

розглядається кожен стан конкурентоспроможності продукції та підприємства, охоплює зміни номенклатури нової продукції.

Забезпечений приток коштів на початковому етапі розвитку підприємства конкурентоспроможності товару має головну роль. Тільки підприємство закріпиться на ринку, потрібно звернути увагу на інноваційний розвиток виробництва та знизити витрати. Ефективне використання ресурсів є основною умовою конкурентоспроможності підприємства, їх динаміка впливає і на рівень якості продукції, і на результати від її реалізації, і на необхідність залучення зовнішніх джерел фінансування. Ринкова активність проявляється через фінансові результати та частку ринку й залежить від динамічного розвитку умов зовнішнього середовища.

1.2. Система та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю - відносно нова сфера для українських підприємств.

Підтримка та створення нових конкурентних переваг направлені на забезпечення сильних конкуруючих позицій, як об'єкт управління конкурентоспроможністю. Недосконало досліджено поняття управління конкурентоспроможністю як в закордонній так і у вітчизняній теорії. Управління КСП підприємства, на наш погляд, є частковою функцією його загального менеджменту. Також воно є відкритою системою, що має входи і

виходи, складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють і є органічно взаємопов'язаними. Керівна система містить складові елементи, які забезпечують процес управління, а до складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Конкуренти – суб'єкти конкуренції конкуруючі між собою за об'єкти конкуренції. В загальному вигляді це такі явища зовнішнього світу, керівницький попит, фактори виготовлення та влада. Об'єктом конкуренції торгових підприємств являється обмежений об'єм керівницького попиту на доступному ринку.

Суб'єкти конкуренції конкурують між собою на основі предметів конкуренції. Предмети конкуренції це конкретні матеріальні та нематеріальні блага ,що провокують суб'єкти конкуренції: товари, послуги. В якості предмета конкуренції торгового підприємства виступає торгова послуга.

Розрізняють конкуренцію: функціональну (конкуренція певного товару); видову (по ціні та якості); міжфірмову (серед інших підприємств та фірм); внутрішньогалузеву та міжгалузеву.

Суперництво суб'єктів конкуренції проявляється на ринку в розвитку конкурентної боротьби між ними.

Організація конкурентної боротьби – одна з найважливіших функцій маркетингу підприємство, що не вступає в боротьбу з конкурентами, не пізнає успіху.

Конкурентні переваги торгового підприємства є результат дій, направлених на вдосконалення торгової послуги з метою кращого задоволення попиту покупця. Наприклад, зниження загального рівня цін ,зниження цін на певні товари; введення системи знижок постійним клієнтам; вибір місцезнаходження магазину максимально поруч до покупця; збільшення числа магазинів ; організація безкоштовного проїзду до магазину; введення в асортимент престижних товарних марок; введення унікальних послуг; формування певного іміджу; забезпечення певної атмосфери в торговій залі.

Торгові підприємства, конкуруючи за об'єкти конкуренції, можуть приймати різні методи конкурентної боротьби. Їх ділять по двом основним напрямам : цінове та нецінове.

Цінова конкуренція – методи конкурентної боротьби на основі зменшення цін на товари по зрівнянню з конкурентами. Цінова конкуренція – тяжка річ і в певній дії може привести до банкрутства.

В неціновій конкуренції одним із головних факторів привабливості товару являється його якість. Споживач, згоден платити більше за високоякісний товар.

Ключем до успіху в конкурентній боротьбі часто стає збільшення кількості та якості специфічних додаткових послуг. Сильною зброєю нецінової конкуренції є реклама розрахована на довгостроковий ефект .

Значну частку конкурентоспроможності складає боротьба в сфері інформації : моніторинг діючих конкурентів, збір аналітичної інформації та прогнозування. Використання різних методів інформаційної боротьби дає змогу виявити слабкі та сильні сторони конкурентів, спрогнозувати можливість реакції в результаті полегшити розробку конкурентної стратегії підприємства.

Поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність» нерозривно пов'язані, конкурентоспроможність присутня тільки там, де є конкуренція. Досягнення конкурентної переваги підприємством ґрунтується на пропозиції споживачеві продукції з більшою цінністю. Складність процесу управління конкурентоспроможністю зумовлює необхідність використання глибинних наукових підходів

Таблиця 1.4

Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю [34]

Класичні підходи	
Системний	Методологія дослідження об'єктів проводиться через призму систем. Система за даним підходом складається з двох складових: первинно-зовнішнє середовище (вхід і вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок; вторинно-внутрішня структура (сукупність

	взаємозалежних компонентів, які забезпечують вплив суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу у вихід та досягнення цілей системи).
Процесний	Підхід розглядає загальні функції управління як взаємозалежні. Процес управління є ланцюгом безперервних дій зі стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку та контролю, мотивації та регулювання.
Ситуаційний	Спирається на альтернативність досягнення однієї і тієї самої цілі під час прийняття або реалізації управлінського рішення, обліку невизначених обставин. Даний підхід концентрується на тому, що використання тих чи інших параметрів та методів управління визначається конкретною ситуацією в конкретному місці і в конкретний час.
Специфічні підходи	
Логічний	Основним засобом є принципи діалектної та формальної логіки. Методологічні принципи діалектичної логіки: принцип об'єктивності розгляду об'єкта; принцип багатостороннього розгляду об'єкта; принцип історизму. Методологічні принципи формальної логіки: принцип тотожності; принцип непротириччя; принцип виключеного третього; принцип достатнього обґрунтування.
Маркетинговий	Орієнтація управлінської системи на споживача при рішенні будь-яких задач.
Інноваційний	Орієнтація розвитку підприємства на активізацію інноваційної діяльності.
Комплексний	Обов'язковим є врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних аспектів управління конкурентоспроможністю та їхні взаємозв'язки
Глобальний	Забезпечення конкурентоспроможності великих об'єктів повинна бути глобальною системою, а не на рівні місцезнаходження об'єкта, що аналізується.
Інтеграційний	Передбачає посилення співпраці суб'єктів управління, їхнє об'єднання, поглиблення взаємозв'язку та взаємодії між компонентами системи управління.
Функціональний	Потреба розглядається як сукупність функцій, які треба виконати для задоволення потреби. Ланцюг розвитку об'єкта: потреби-функції-показники майбутнього об'єкта-зміни структури системи. Головним

	інструментом, який використовується, є функціонально-вартісний аналіз.
Структурний	Визначення значущості, пріоритетів серед факторів, методів, принципів та інших інструментів у їхній сукупності з метою встановлення раціональності співвідношення та підвищення обґрунтування розподілу ресурсів на основі ранжування
Нормативний	Встановлення нормативів конкурентоспроможності.
Логістичний	Оптимізація та раціоналізація економічних потоків підприємства.

Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на сьогоднішній день відіграє важливу роль в системі управління підприємством. Саме рух концепцій від маркетингового підходу в управлінні до концепції управління конкурентоспроможністю продукції є найактуальнішими для менеджменту підприємства, адже це інтегрований процес, який складається із декількох взаємопов'язаних складових та від якого залежить конкурентоспроможність підприємства. Проте не зважаючи на важливість управління конкурентоспроможністю продукції єдиного підходу визначення та механізму управління не запропоновано й досі.

Додаткові підходи можна виділити взявши до уваги елементи ресурсів та виробничо-збутової діяльності організації :

а) виробничо-збутовий - вдосконалення аспектів виробництва продукції та забезпечення активної реалізації товару, утвердження ланцюжка виробник-товар-споживач.

б) ресурсний - керівництво зосереджує увагу раціоналізацію процесу забезпечення ресурсами етапів виробничої системи вхід-процес-вихід. Обов'язково потрібно вести розрахунок мінімального обсягу ресурсів, що максимально підвищує виробництво продукції та рівень ресурсозабезпечення підприємства.

Правильна ідентифікація основної «відправної точки» для управління конкурентоспроможності дає змогу підприємству сформулювати управлінські завдання, прийняти управлінські рішення, розробити заходи розвитку

конкурентних переваг та адаптувати підприємство до нестабільних умов господарювання.

Таблиця 1.4

Визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства

Автор (и)	Визначення
М.М. Галелюк [3, с. 15]	Конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
О.Є. Кузьмін [8, с. 131]	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів.
Л.В. Балабанова [19, с.29-30]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Г.С. Бондаренко [21, с. 12]	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
Р.Є. Мансуров [22, с. 94]	Діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.
О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль [8, с. 131]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
І.О. Піддубний, А.І. Піддубна [11, с. 58]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності
Н.А. Савельєва [23]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабкостей.

На основі даних тверджень можна виділити основні етапи процесу управління конкурентоспроможністю :

- планування та підвищення конкурентоспроможності;
- формування впливу керівної системи на керовану;
- створення механізмів трансформації методів менеджменту;
- управлінський вплив на підставі керівництва.

Як бачимо, досягнути високого рівня конкурентоспроможності можливо лише з використанням системного підходу до управління конкурентоспроможністю. З'ясував це першим американський фахівець Р. Джонсон, охарактеризувавши його як ефективну систему, що охоплює роботу будь-яких підрозділів фірми, що відповідають за базу майбутніх параметрів конкурентоспроможності, отримання більш економічного рівня при цілковитому заохоченні потреб споживача.

Система управління конкурентоспроможністю повинна стосуватися всіх видів діяльності, що пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, товару, робіт, послуг, і взаємодіє з ними. Вона охоплює всі стадії життєвого циклу продукту і процеси, а саме:

- маркетинг і вивчення ринку;
- проекування й розроблення продукції;
- планування й розроблення процесів;
- закупівлі;
- виробництво чи надання послуг;
- контроль; упаковку і складування;
- збут і продаж;
- монтаж і здачу в експлуатацію;
- технічну допомогу й обслуговування;
- утилізацію чи вторинне перероблення продукції після закінчення терміну її використання.

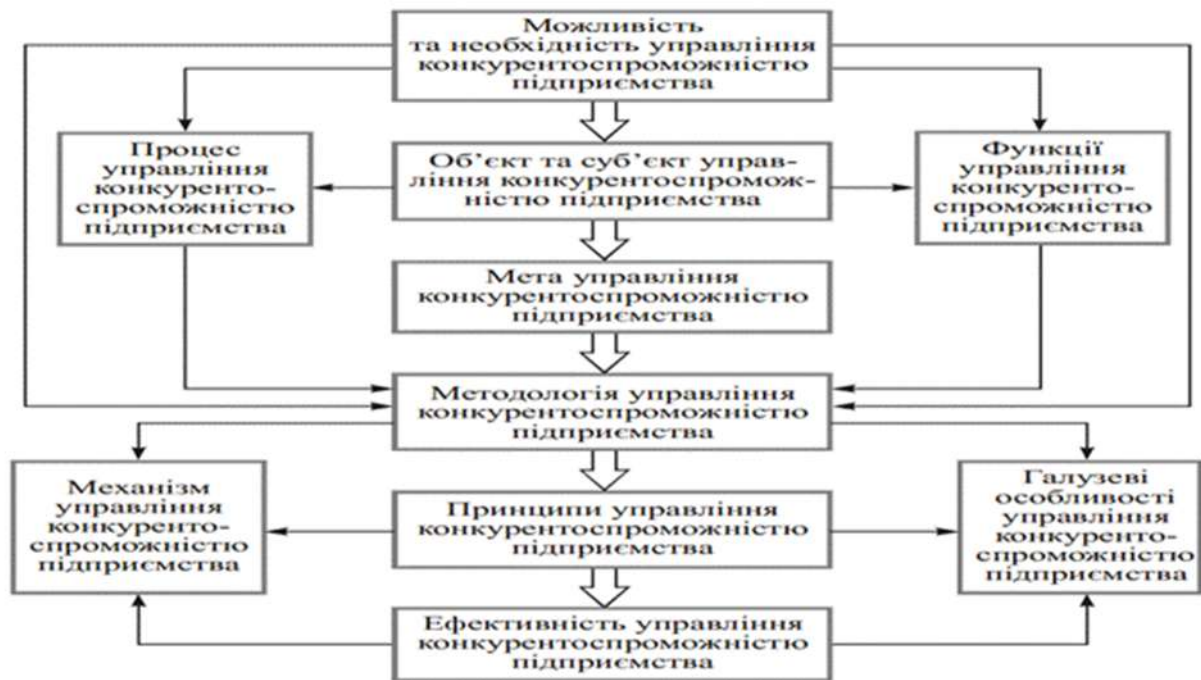


Рис. 1.3 Система управління конкурентоспроможністю підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із головних аспектів ринкового середовища. Найбільш узагальнено можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Важливою задачею кожного підприємства є посилення його конкурентоспроможності, щоб утриматися на ринку та покращити рентабельність і прибутковість, через перенасичення ринку підприємствами, що виготовляють аналогічний товар, кожному підприємству потрібно мати і утримувати свою конкурентну перевагу над іншими.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає здійснення наступних функцій:

- а) аналіз показників конкурентоспроможності;
- б) планування, тобто розробка стратегії з метою покращення позиції підприємства на ринку;
- в) організація заходів щодо реалізації розробленої конкурентної стратегії;
- г) мотивація персоналу підприємства;

д) контроль за виконанням стратегії.

Управління конкурентоспроможністю продукції являє собою сукупність заходів, які здійснюються в процесі розробки, проектування, виробництва, просування, реалізації та після продажного обслуговування продукції з метою створення її привабливості для кінцевого споживача та передбачає збалансований вплив на економічні показники діяльності підприємства виходячи з його прибутку.

Одним з провідних факторів, які формують стійку конкурентну перевагу, є зацікавленість підприємства у продукції, яку воно виробляє.

Модель конкурентоспроможності продукції складається з трьох складових:

- а) соціальний аспект задоволення попиту;
- б) отримання прибутку та вигоди виробником;
- в) отримання прибутку торговими підприємствами.

Параметри зафіксованого попиту або вже виготовленого товару називає систему показників конкурентоспроможності товарів на ринку. Прогнозування розвитку цільових чинників конкурентоспроможності необхідно для збереження конкретного рівня товару на ринку. Отримання могутності конкурентоспроможності товару на ринку треба переграти конкурентів, саме це є головною метою ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

На певному рівні конкурентоспроможність охоплюється набором показників, що коливається від діяльності підприємства, енергетичних та трудових ресурсів, рентабельності основних видів діяльності. Лише при можливості отримання певних показників управління конкурентоспроможністю не здійснюється, в такому випадку зароджуються певні конкурентні переваги тимчасового характеру.

Характерні ключові великих організаційно-економічних та технічних систем:

- а) Адаптованість та гнучкість до зовнішніх та внутрішніх факторів;

б) Структура ;

в) Зв'язки системи та навколишнім середовищем;

г) Зміни зовнішнього та внутрішнього стану середовища ,які поєднані з системою управління;

д) Кількісні та якісні характеристики параметрів управління;

Узагальнення поняття управління конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання є модернізація в управлінні конкурентоспроможністю підприємства у виникненні посткризових явищ.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є поняттям багатофакторного процесу реалізації конкурентних відношень.

Забезпечення життєздатності і постійного функціонування підприємства при будь-яких економічних явищах є метою управління конкурентоспроможності підприємства. Сукупність управлінських дій, направлених на аналізування активних і потенційних конкурентів, міцності їх сторін та дослідження конкурентної стратегії для забезпечення формування та підтримки довгострокових переваг, розуміється, як сучасне поняття управлінням конкурентоспроможності. Під час перебудови економічних відносних змін у складі трудового потенціалу найбільшу конкурентоспроможність має робоча сила з професійною мобільністю. Проте аналізуючи соціально-економічний розвиток України вказує на теперішні умови відновлення потенціалу праці не грає ролі формування конкурентоспроможності робочої сили , бо все відбувається з сильним порушенням головних показників соціально-демографічного розвитку населення.

Невміле маневрування на ринковому просторі , та врахування вимог для залучення конкурентних груп споживачів є конкурентоспроможністю товару причини знаходяться у конкретній перевазі відокремлених характеристик , внаслідок чого ефективно управління процесом реалізації ,експлуатації розробки нової продукції.

Реалізація загальних та стійких внутрішніх зв'язків, що постійно повторюються проявляє зміст будь-якого процесу управління. Тактичне управління конкурентоспроможністю має бути націлене на утворення тактики забезпечення конкурентоспроможності – група видів, методів, функцій конкурентної боротьби, що використовує підприємство проти своїх конкурентів і завдяки чому запускає в дію свою конкурентну стратегію.

Поточне управління являється об'єктом оперативного менеджменту, що здійснюється в момент рішення поточних дій по забезпеченню конкурентоспроможності фірми. Оперативне управління конкурентоспроможністю повинно допускати проведення комплексу заходів, що розробляються і здійснюються для усунення непередбачених диспропорцій. Усі взяті раніше до уваги рівні управління конкурентоспроможністю мають бути інтегровані між собою в двох аспектах (тимчасовому та функціональному), саме завдання конкурентної тактики найкраще впливають на рішення завдань. На основі проведеного аналізу можемо вивести таку схему управління конкурентоспроможністю підприємства табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Схема управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність підприємства	
Оцінка конкурентоспроможність	Управління конкурентоспроможністю

визначення кола підприємств - конкурентів; збір інформації про діяльність конкурентів; формування системи оціночних показників; опрацювання інформації та оцінка конкурентоспроможності	принципи управління конкурентоспроможністю; стратегія управління конкурентоспроможністю; програми підвищення конкурентоспроможності; реалізація програм підвищення конкурентоспроможності
--	--

Слід зазначити, розглядаючи конкурентоспроможність як процес реалізації специфічних економічних відносин, що вона являється категорією цілеспрямованою та динамічною. Це пояснюється динамікою внутрішніх та зовнішніх факторів, що зумовлюється змінами у конкурентному середовищі. Саме фактори конкурентоспроможності розглядають в динаміці як регулюючі параметри, контрольна якими спрямований на формування, розвиток та підтримку конкурентних можливостей підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Конкурентоспроможність — здатність певного об'єкта або суб'єкта перевершити конкурентів у заданих умовах.

В епоху глобалізації та інтернаціоналізації виробництва єдиним критерієм його дефективності є конкурентоспроможність. Переплетіння факторів є результатом конкурентоспроможності з ринковою економікою, що об'єктивно розвиває продуктивні сили та характеризує політику великих монополій в боротьбі за якість.

Здатність повно задовольняти потреби споживача на рівні з аналогічними товарами, що є на ринку відображається в конкурентоспроможності підприємства. Технологічний рівень, якість товару чи послуг, коливання та ситуація на ринку, діяльність виробництва та вигідний продаж є визначними конкурентними перевагами підприємства. Доцільність виробництва товару свідчить про високий рівень конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства:
ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Конкурентоспроможність – характеризує рівень власного підприємства та конкурентів, що надає змогу порівняти відомості, а потім перемогти.

Конкурентоспроможність підприємства - здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів (з доповіді Всесвітнього економічного форуму).

Забезпечення життєздатності і постійного функціонування підприємства при будь-яких економічних явищах є метою управління конкурентоспроможності підприємства. Сукупність управлінських дій, направлених на аналізування активних і потенційних конкурентів, міцності їх сторін та дослідження конкурентної стратегії для забезпечення формування та підтримки довгострокових переваг, розуміється, як сучасне поняття управлінням конкурентоспроможності.

Отже, управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на сьогоднішній день відіграє важливу роль в системі управління підприємством. Тому, саме рух концепцій від маркетингового підходу в управлінні до концепції управління конкурентоспроможністю продукції є найактуальнішими для менеджменту підприємства, адже це інтегрований процес, який складається із декількох взаємопов'язаних складових та від якого залежить конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2.
ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ
ВІДКРИТОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "КОНДИТЕРСЬКА
ФАБРИКА "ХАРКІВ'ЯНКА"

2.1. Характеристика та аналіз показників діяльності ПАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»»

Кондитерська фабрика Харків'янка була заснована видатним кондитером та купцем II гільдії Григорієм Миколайовичем Борманом, що отримав багато нагород та звання «Постачальник Імператорського двору». Заснування фабрики випало на 1896 рік, саме цей час вважається початком промислового виробництва кондитерських виробів у Харкові. Після Жовтневої революції фабрика була націоналізована і в 1922 році отримала нову назву: Харківська кондитерська фабрика «Жовтень».

В 1927-1928 році фабрика виготовила продукції на 8,8 мільйонів гривень, а в подальшому підприємство було реконструйоване. Були введені в експлуатацію нові технологічні процеси, автоматизація та механізація праці, встановлена конвеєрна система та покращене обладнання. В результаті, уже в 1932 році чисельність працівників фабрики збільшилася до 2658 чоловік, об'єми виготовленої продукції – до 49,8 мільйонів рублів в рік.

1998 року у вересні фабрикою був підписаний договір на суспільну діяльність з Харківською бісквітною фабрикою, умовами якого було забезпечити кондитерську якісну сировиною та вести збут виготовленої продукції. Того ж року у листопаді акціонерні збори кондитерської фабрики прийняли рішення продати контрольний пакет акцій. Заходи, що були прийняті виявилися взаємовигідними: «Харків'янка» збільшувала обсяги виробництва, відновлювала втрачені раніше ринки збуту, а бісквітна фабрика мала можливість пропонувати торговим партнерам повний спектр кондитерських виробів.

На сьогодні з 2001 року ПАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» входить до корпорації «Бісквіт-Шоколад» разом із ПАТ «Харківська бісквітна фабрика».

На фабриці працює близько півтори тисячі осіб. Річне виробництво продукції становить 24 тис. т за розрахункової потужності 35 тис. т. Кондитерська фабрика розташована в центрі міста Харків, до складу фабрики належать шість основних цехів: ірисо-цукерковий, карамельний, борошністо-кондитерський, цукерково-шоколадний та шоколадний.

Карамельний цех має лінію для виготовлення відливної карамелі нідерландської фірми TC & C, що надає змогу для розширення асортименту карамелі, батончиків з нуги, та багатошарових цукерок. Патока та цукор є основною сировиною для виробництва карамелі, а щоб збагатити цю масу різноманітними смаками використовують фруктові поре, ягідні муси, какао продукти, горіхи, згущене молоко.

Шоколадно-цукерковий цех налічує 6 патоково-механізованих ліній, що гарантують широкий асортимент глазуrowаних та неглазуrowаних цукерок з різними корпусами, шоколадні та вафельні торти.

Ірисо-цукерковий цех включає в себе 2 лінії без крохмальної відливу нідерландської фірми TC&C, що надають можливість виготовлення помадних та комбінованих корпусів для цукерок. Дрібнокристалічна маса на основі патоки та цукру, що входить до рецептури помадних цукерок – напівфабрикат. Желейні цукерки на цьому цеху виготовляють на основі пектину.

Борошняно-кондитерський цех має обладнання для виготовлення ліній мармеладу, ірису та зефіру.

Шоколадний цех виготовляє шоколадні цукерки з різним начинням та цукерок з заспиртованими ягодами та фруктами завдяки потоково-механізованій лінії.

Асортимент налічує понад 200 найменувань: цукерки (глазуrowані та неглазуrowані), карамель, драже, шоколад, ірис, зефір, мармелад, шоколадно-вафельні торти та ін.

Сукупність управлінських дій, направлених на аналізування активних і потенційних конкурентів, міцності їх сторін та дослідження конкурентної стратегії для забезпечення формування та підтримки довгострокових переваг, розуміється, як сучасне поняття управління конкурентоспроможності. Під час перебудови економічних відносин змін у складі трудового потенціалу найбільшу конкурентоспроможність має робоча сила з професійною мобільністю. Проте аналізуючи соціально-економічний розвиток України вказує на теперішні умови відновлення потенціалу праці не грає ролі формування конкурентоспроможності робочої сили, бо все відбувається з сильним порушенням головних показників соціально-демографічного розвитку населення.

Невміле маневрування на ринковому просторі, та врахування вимог для залучення конкурентних груп споживачів є конкурентоспроможністю товару причини знаходяться у конкретній перевазі відокремлених характеристик, внаслідок чого ефективно управління процесом реалізації, експлуатації розробки нової продукції.

Тактичне управління конкурентоспроможністю має бути націлене на утворення тактики забезпечення конкурентоспроможності – група видів, методів, функцій конкурентної боротьби, що використовує підприємство проти своїх конкурентів і завдяки чому запускає в дію свою конкурентну стратегію.

Це одна з небагатьох фабрик в Україні, яка має повний цикл переробки какао-бобів потужністю до 5 тис. т на рік. Какао-боби фабрика отримує від найкращих виробників Західної Африки.

На сьогоднішній день Харківська кондитерська фабрика «Харків`янка» конкурує з багатьма підприємствами на території України по випуску кондитерських виробів.

Найбільшими гравцями на Українському ринку (сильні конкуренти) є такі підприємства: Концерн «УкрПромІнвест», «Світоч», «Крафт», «ЯкобсСушард», Концерн АВК. До найближчих конкурентів можна віднести: «Житомирські солодоші», «Дніпровські зірки».

За різними пунктами асортименту, що переміщується, ці компанії мають національні долі випуску продукції в діапазоні від 20 до 45%.

У цих компаній високий рівень продажу, споживачі високої думки про якість продукції, наростаюча динаміка діяльності на ринку, здійснюються плани по впровадженню нових видів продукції, ефективна організація, хороша якість реклами і великі витрати на неї.

Ці компанії часто краще забезпечені матеріальними ресурсами.

А Харківська кондитерська фабрика ставить не на рекламу, а на якість продукції. Рівень якості забезпечується сучасною технологією, наявністю в організації «НОУ-ХАУ», що підтверджують медалі, дипломи і почесні грамоти, отримані на щорічних конкурсах, зокрема проведених і під егідою міжнародних асоціацій. Але самим значущим показником конкурентоспроможності підприємства є відносно низька ціна на продукцію, що випускається, при високій якості, в порівнянні з Українськими конкурентами.

У 2003 році кондитерська фабрика «Харків'янка» отримала сертифікат відповідності системи якості міжнародному стандарту ISO 9001:2000.

«ISO 9001:2000 «Системи управління якістю. Вимоги» — міжнародний стандарт, який встановлює вимоги до системи менеджменту якості. Цей стандарт був розроблений Технічним комітетом ISO/ТК 176, підкомітет РК 2.

Дане видання ISO 9001 відмінняє і замінює друге видання (ISO 9001:1994). ISO Вимоги до системи менеджменту якості, встановлені в даному міжнародному стандарті, доповнюють вимоги до продукції.

Цей міжнародний стандарт може використовуватися внутрішніми та зовнішніми сторонами, включаючи органи по сертифікації, з метою оцінки здатності організації виконувати вимоги регламентів та власні вимоги.

При розробці даного стандарту були враховані принципи менеджменту якості, встановлені в ISO 9000 та ISO 9004. Міжнародний стандарт ISO 9001:2000 спрямований на використання «процесного підходу» при розробці, введенні та вдосконаленні результативності системи менеджменту якості з

метою підвищення задоволеності споживачів шляхом виконання їхніх вимог. До всіх процесів має застосовуватися принцип PDCA (Plan-Do-Check-Act), який ще називається циклом Демінга-Шухарта:

Харківська кондитерська фабрика, є самостійним підприємством, і виробляє все сама. Постачання для фабрики здійснює Первухинський цукровий завод, він постачає цукор. Постачання також здійснює “Патока Дніпровський” завод, який виробляє патоку. Какао, горіхи, курагу постачають з різних країн СНД, і середній Азії. Ароматизатори приходять з Великобританії. «Харків’янка» одна з небагатьох фабрик в Україні, що має повний цикл переробки какао-бобів. Какао-боби високої якості, від найкращих виробників Західної Африки – Берега Слонової Кістки та Гани, переробляються на фабриці для отримання основної кондитерської сировини – какао терте, какао масло та какао порошок. На отримання основних інгредієнтів випускаються напівфабрикати для обох фабрик корпорації - шоколадна маса та глазури.

Продукція фабрики має нагороди за підсумками Українських і закордонних виставок. Підприємством прийнято рішення про організацію виробництва відливної карамелі, що дозволить досягти найвищої якості продукції, що разом з доступною ціною дасть можливість підприємству завоювати нові ринки збуту і розширити старі.

Однією найбільш важливою стратегією є те, що робота у сфері просування товару повинна бути пріоритетною. Сьогодні недолік рекламних і пропагандистських заходів керівництво пояснює мізерністю своїх рекламних бюджетів. Тому лідерами на ринку України є зарубіжні корпорації. Проте маркетингові стратегії, об’єктивно кажучи, будуються, у тому числі і у успішних компаній, таким чином, дія на споживача досягається за рахунок інших елементів маркетингу – якість виробу, ціна, упаковка, поширеність в торгівлі і так далі.

Оскільки із зростанням конкуренції на внутрішньому ринку ускладнюються способи мотивації покупців, то комунікаційна політика гратиме більш велику роль.

Коли щодня споживач стикається з безліччю схожих товарів, і у нього просто фізично немає часу порівняти всі анотації, процентний склад, показання до застосування і інші характеристики (для кожного типу товару свої особливості). Виходом з цього положення є позиціонування кожного конкретного товару, прив'язка його до певного сегменту ринку.

Бренд вирішує найголовнішу задачу, він спрощує вибір.

Харківську кондитерську фабрику знає багато людей. Якщо розповсюдити цю корпоративну торгову марку на багато категорій продуктів, як це зробила компанія NESTLE, тобто вірогідність того, що в створенні споживача увійде стійка домінанта – якість це «Харків'янка». А чи буде це шоколад, кава або бісквіт вже не має значення. Якість буде гарантована. Споживачі часто готові оплачувати різницю в ціні, якщо їм пропонувати якість, що гарантується символом.

Фінансовий стан підприємства можна оцінити з огляду на його короткострокові та довгострокові перспективи.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність і платоспроможність, тобто спроможність своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями.

Термін «ліквідність» означає безперешкодне перетворення майна на гроші. Ліквідність підприємства - це його спроможність перетворювати свої активи на гроші для виконання всіх необхідних платежів у міру настання їх строку.

Під ліквідністю розуміють можливість реалізації матеріальних та інших цінностей і перетворення їх у грошові кошти. Ліквідність балансу - це рівень покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких на гроші відповідає строкам погашення зобов'язань.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів за активом, згрупованих за рівнем їх ліквідності відповідно до зобов'язань за пасивом, об'єднаних за строками їх погашення і в порядку зростання цих строків.

Таблиця 2.1

Показники ліквідності балансу ПАТ «Харків'янка»

Показники ліквідності балансу				
Показник	Формула	2016р.	2017р.	Відн. відх. %
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1195/1695	2,16	1,93	-10,83
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	(1195-1100)/1695	1,64	1,57	-3,96
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	(1165+(1600+1610..1650))/1695	2,02	2,95	45,90
Власні оборотні кошти (ВОК)	1495-1095	-64794	158174	-344,12
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Квок)	(1495-1095)/1195	-0,04	0,08	-279,69
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами (Кзвок)	(1495-1095)/1100	-0,18	0,42	-336,37
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів (Кманвок)	1165/ВОК	-0,69	0,35	-151,36
Коефіцієнт покриття запасів (Кпокр.зап)	(ВОК+1600+1615)/1100	0,95	0,83	-12,84

Виходячи з розрахунків можна зробити висновок, що усі показники коефіцієнтів ліквідності знизилися, крім коефіцієнту абсолютної ліквідності.

Ліквідність активів - характеристика окремих видів активів підприємства по їх здатності до швидкого перетворення в грошову форму без втрати своєї балансової вартості з метою забезпечення необхідного рівня платоспроможності підприємства.

Необхідно створити враження наполегливості на своєму бренді – це наступний крок компанії для переходу до наступного сегменту ринку. Якщо на цій, фінальній стадії, компанія зробить акцент на своїй торговій марці в створенні споживачів, партнерів залишаться її зусилля по просуванню і автоматично будуть перенесені на основний сегмент, забезпечивши величезну підйомну силу.

Створення бренду – це творчість, заснована на глибокому знанні ринку. Процес створення бренду достатньо складний, а ціна помилки може скласти величезну суму, тому краще не займатися цим самостійно, а перед створенням бренду фірмі – доручити професіоналові в цій області або доручити створенням спеціальному підрозділу відділу збуту.

Для здійснення свого просування, фабрика використовує два джерела реклами:

а) Публікація інформації про вироблену продукцію в декількох Українських друкарських виданнях.

б) Реклама на Харківських телеканалах TV.

Використовуючи ці джерела інформації, підприємство в 2016 році витратило на рекламу в газетах і журналах 120 тис. грн., а на TV 190 тис. грн. Але вже в 2017 році витрати на аналогічні послуги, але в якіснішому виконанні збільшилися.

На рекламу і друкарські видання пішли 132 тис. грн., а на рекламу TV місцевих каналів 98 тис. грн. Зробивши на це ставку, підприємство забезпечило увагу до своєї продукції до 16% потенційних оптових покупців (ця цифра із статистичного дослідження, проведення відділом збуту і відділом маркетингу, методом прямого анкетування).

Реклама в друкарських виданнях і на TV дає незаперечний ефект, доказом цьому служить збільшення реалізації в регіонах Центральної і східної України. Але зараз в Україні з'явився дуже ефективний рекламний канал – Інтернет, і його головний сервіс www., (worldwideweb), який будь-яке підприємство в сучасних умовах повинне використовувати. Інтернет є першою реалізацією опосередкованого комп'ютерами гіпермедійного середовища, яке володіє унікальними можливостями для реклами і виступає як два основоположні елементи:

Проте, перш за все, така реклама націлена на створення сприятливого іміджу фірми або товару, що дуже важливо для ХКФ «Харків'янка» у зв'язку з просуванням бренду. І забезпечення доступності інформації про форму або продукцію для сотень мільйонів людей, зокрема географічно віддалених – регіонів Центральної і Західної України, а також країн ближнього зарубіжжя;

Фабрика має свої торговельні представництва в містах: Вінниці, Горлівці, Дніпропетровську, Донецьку, Житомирі, Запоріжжі, Києві, Краматорську, Луганську.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ "Харків'янка"

Розглянемо фактори, що впливають на діяльність «Кондитерська фабрика «Харків'янка»», яка у 2004 році увійшла до складу фінансової корпорації «Бісквіт-Шоколад». Проаналізуємо сильні сторони фабрики.

Насамперед треба взяти до уваги фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Широкий асортимент – є першим фактором сильних сторін підприємства. По-друге, висока якість виготовленої продукції. У липні 1998 року розпочато розробку та впровадження системи якості відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001. Систему було впроваджено в листопаді 1999 року і "Харківська бісквітна фабрика" першою серед підприємств кондитерської промисловості України отримала міжнародний сертифікат на

систему якості. У грудні 2001 року фабрика стала єдиним підприємством в Україні, на якому впроваджено систему безпеки харчових продуктів ХАССП (аналіз ризиків та контролю критичних точок) при виробництві вафель "Дебют".

Фактор третій – грандіозний об'єм експорту товарів у країни СНГ. Згідно з даними єдиного загальнонаціонального рейтингу "Експортер року" та "Імпортер року", корпорація "Бісквіт-Шоколад", до складу якої входить підприємство ПАТ Кондитерська фабрика "Харків'янка" у 2012 році за рядом позицій стала одним із галузевих лідерів за обсягами експортно-імпортних операцій.

На сьогодні в Україні виробляється більше 1 млн. тонн кондитерської продукції на рік, у 2015 році було виготовлено 2013,9 тис. тонн товарів, за 8 місяців 2016 року – 1462,2 тис. тонн кондитерських виробів, - якщо врахувати виробництво великих, середніх та малих підприємств.

У 2002 році проведено сертифікацію на відповідність системи менеджменту якості вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2000. У 2003 році сертифікати відповідності системи менеджменту якості міжнародному стандарту ISO 9001:2000 отримала кондитерська фабрика "Харків'янка". Сертифікація кондитерських виробів у системі УкрСЕПРО підтверджується сертифікатами відповідності.

Бухгалтерська фінансова звітність є інформаційною базою аналізу фінансового стану підприємства, вона відображає фінансовий та майновий стан на конкретну дату. Взаємопов'язані форми являють основу бухгалтерської звітності, на їх основі проведемо аналіз фінансового положення стіну фабрики «Харків'янка»: аналіз балансу; звіт про рух грошових коштів; баланс; звіт про власний капітал; дзвіт про фінансовий результат.

Почнемо аналізувати підприємство з оцінки даних балансу. Зміну валюти балансу за 2014 рік розраховується перш за все. Валюта балансу на кінець звітного періоду становила 182169 тис.грн., що на 635647 тис.грн. більше, ніж на початок року. Співвідношення динаміки балансу з динамікою

реалізації продукції необхідно для загальної оцінки фінансового положення підприємства. Зміни окремих статей балансу аналізується аналізуються при проведенні горизонтального та вертикального аналізу балансу Кондитерської фабрики «Харків'янка».

Таблиця 2.3.

Аналіз статей активу балансу та аналітичне групування ЗАТ
"Кондитерська фабрика "Харків'янка"

Актив балансу	2017	2016	Абсолютне відхилення , тис.грн	Темпи зростання, %
	Тис.грн	% до підсумку	Тис.грн	% до підсумку
I. Необоротні активи	40362	86,76	75316	91,66
II. Оборотні активи	5938	12,76	6686	8,14
У тому числі:	878	1,89	1264	1,54
- запаси				
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3796	8,16	3668	4,46
- дебіторська заборгованість за розрахунками та ін.	557	1,2	1426	1,74
- поточні фінансові інвестиції	35	0,08	205	0,25
- грошові кошти та інші активи	682	1,47	135	0,16
III. Витрати майбутніх періодів	222	0,48	167	0,2
Баланс	46522	100,00	82169	100,00

З проведеного вертикального та горизонтального аналізу балансу витікають такі висновки:

Кредиторська заборгованість значно перевищує темпи приросту над дебіторською заборгованістю, що являється негативним фактором.

Позитивним фактором для фабрики та балансу є збільшення валюти балансу в кінці періоду.

Темп приросту всіх активів (76,6 %) нижчий за темп приросту необоротних активів, що зумовлює негативне положення.

Підвищення виробничих можливостей фабрики закладається у збільшенні виробничих активів на кінець року та зростом питомої ваги цих активів у загальній сумі коштів фірми.

Проаналізуємо фактори «слабких сторін» роботи підприємства:

Виготовлення обсягів продукції залежить від коливання сезонних та природних змін, що впливає на циклічних змін прибутків протягом року. Влітку обсяги виробництва зменшуються, так як товар що виготовляється фабрикою має сезонні переваги. Засоби проведення рекламної кампанії застосовуються не в повній силі, підприємство потребує більш ефективної служби реклами на фабриці.

Після проведеного аналізу фірми, треба визначити можливості функціонування фабрики:

переоснащення виробництва покращує якість товару та його конкурентоспроможність завдяки сучасній модернізації.

маркетингові технології дають можливість донести до споживача більше інформації про той чи інший продукт, за допомогою чого збільшити попит на продукцію фабрики.

експортувати свою продукцію нові ринки, напрям актуальний для кондитерської галузі.

вільна торгівля з ЄС, що дасть змогу компенсувати втрати від експорту.

розвиток власної сировинної бази. У сфері управління корпорації знаходиться Первухінський цукровий завод.

Було вирішено, що в 2012 – 2013 роках однією з головних цілей інвестицій буде комплексна модернізація ділянки дефекосатурації на цьому підприємстві. Взятися за капіталомісткий проект тому, що це найважливіший технологічний цикл у процесі переробки цукрових буряків. Він є визначальним у здобутті якісної цукрового сиропу, а відповідно і кінцевої продукції. Таким чином, вихід продукції збільшиться на 0,5 %. Крім того, одночасно вдасться знизити енергоємність виробництва, а отже, і собівартість продукції.

Тепер слід розглянути «загрози» для фабрики.

коливання валют має сильний вплив на успіх діяльності підприємства, адже експортно-імпортні операції є значною частиною виробництва.

зміни уподобань споживача та зниження попиту.

імпортні товари займають торгові полиці України. Обсяг імпорту кондитерських виробів тільки за 2016 рік зріс на 47 %, в тому числі за шоколадними – на 37 %.

збільшення собівартості виготовленої продукції в зв'язку посиленням цін на сировину та енергоресурси.

Виразимо фактори слабких та сильних сторін, загроз та можливостей у табл. 2.2.

Таблиця 2.4

Фактори слабких та сильних сторін, загроз та можливостей ПАТ
"Кондитерська фабрика "Харків'янка"

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широкий асортимент продукції. Висока якість продукції. Високий технічний та технологічний рівень роботи компанії. Використання нових технологій та модернізація виробництва. Висококваліфікований персонал. Значні обсяги експорту продукції у країни СНГ.	Відчутні коливання обсягів виготовлення продукції залежно від природних та сезонних змін, що призводить до циклічних змін прибутків протягом року. Недостатньо ефективна організація служби реклами на підприємстві. Наявність високої конкуренції у галузі та поява

Вихід компанії на нові ринки збуту	нових товарів субститутів. Незадовільний імідж на ринку. Зниження обсягів виробництва
Можливості	Загрози
Покращення якості та конкурентоспроможності продукції за рахунок модернізації та технічного переоснащення виробництва. Розвиток рекламних технологій. Збільшення експорту продукції, пошук нових ринків збуту. Вступ у зону вільної торгівлі з ЄС. Розвиток, удосконалення інфраструктури споживчого ринку. Розвиток власної сировинної бази	Подальша непрогнозована зміна макроекономічних показників, коливання курсів іноземних валют, а також посилення конкурентної боротьби у галузі. Зниження обсягів виробництва у галузі. Зміна споживчих уподобань. Збільшення імпорту із-за кордону. Збільшення цін на сировину та енергоресурси. Зміни у митному законодавстві країн-експортерів

Митна політика держави, що виконує функцію захисту внутрішнього ринку, є складовою частиною зовнішньої економічної діяльності підприємства. Зовнішня економічна діяльність ПАТ «Харків'янка» відповідає національним інтересам держави, стимулює конкуренцію між товарами та послугами на ринку України, гарантує взаємовигідне співробітництво з іноземними партнерами.

Щоб створити дієвий та новий механізм зовнішньоекономічного зв'язку потрібно розглянути такі проблеми:

- корегування стандартного економічного середовища;
- регулювання зовнішніх економічних структур;
- законодавча сформована база.

Зовнішньо економічна діяльність підприємства - клопітка праця, що потребує опрацювання потенціалу споживача та відновлення ділового контакту з ним.

Тому структура управління на фабриці має бути пристосованою до умов роботи. «Структура» - відповідна основа кожного підприємства, яка поєднує органи, підгрупи, служби.

Поділяють на:

управлінську структуру;
структура організації та виробництва;
організаційна структура підприємства.

Кожне підприємство має контролюючі та підконтрольні системи. Контролюючі: апарат управління, служби, органи. Підконтрольні: цехи, відділи, частки .

Загальна стратегія підприємства , вирізняється організаційною структурою управління. Вживання фірми проходить шляхом адаптації до зовнішнього та внутрішнього середовища , структура являється конструкцією, що підтримує підприємство. Через не відповідність цих двох ланок існування фірми становиться під загрозу.

Мета організаційної структури полягає у отриманні максимального прибутку на довгий період під час активної участі фірми у міжнародному підприємстві. Постійний розвиток та вдосконалення необхідне для сери управління , саме її форми не можуть не змінюватися.

Фактори, що здійснюють вплив на структуру управління :

рівень конкуренції на ринках інших країн;
загальний розмір фабрики;
характеристика та значення зарубіжної діяльності;
диверсифікація та її ступіть , складність виготовленої продукції;
характеристика експортної продукції.

Внутрішнє середовище включає передачу інформації , систему розробки, використання їх між ланками управління. Потреба в послугах та товарах проявляє потенціальні можливості в економічному середовищі країни. Стабільність валюти, розвиток економіки та її рівень, валовий національний продукт і рівень життя населення характеризують економічне середовище.

Від проведення характеристики інформації дослідження в зовнішньоекономічній сфері поділяють :

польове дослідження – аналіз ринку на місці. Дуже складне та дороге у застосуванні, але найбільш дієвий для вивчення ринку. Первина інформація отримується на основі цього дослідження, допомагає визначити попит споживача та фактори, що його викликають;

кабінетні дослідження – проводяться на основі вторинної інформації, що взята з урядових звітів даних комп'ютерних банків. Ці дослідження дають відповіді на ряд питань підприємства за незначні витрати на їх проведення. Наприклад, рівень розвитку кон'юктури ринку, рівень розвитку економіки окремих країн, вартість користування різними видами транспорту.

Підвищення виробничих можливостей фабрики закладається у збільшенні виробничих активів на кінець року та зростом питомої ваги цих активів у загальній сумі коштів фірми.

Таблиця 2.5

Аналіз ліквідності балансу за групами ПАТ «Харків'янка»

Аналіз ліквідності балансу за групами					
Актив	2016р.	2017р.	Пасив	2016р.	2017р.
1.Найбільш ліквідні активи, А1	89164	111798	1.Найбільш термінові зобов'язання, П1	441127	654481
2.Активи, що швидко реалізуються, А2	722997	1189794	2.Короткострокові пасиви, П2	254461	405318
3.Активи, що повільно реалізуються, А3	371096	379937	3.Довгострокові пасиви, П3	873807	826134
4.Активи, що важко реалізуються, А4	847333	879073	4.Постійні пасиви, П4	786887	104266

Підприємство буде ліквідним, якщо його поточні активи перевищують короткострокові зобов'язання. Підприємство може бути більш чи менш ліквідним. Якщо на підприємстві оборотний капітал складається переважно з

грошових коштів і короткострокової дебіторської заборгованості, то таке підприємство вважається більш ліквідним, ніж те, на якому оборотний капітал становлять переважно запаси. Баланс буде ліквідним, якщо відповідатиме таким умовам:

найліквідніші активи більші або дорівнюють негайним пасивам $A(1) \geq P(1)$;

активи, що швидко реалізуються, більші або дорівнюють короткостроковим пасивам $A(2) \geq P(2)$;

активи, що повільно реалізуються, більші або дорівнюють довгостроковим пасивам $A(3) \geq P(3)$.

активи, що важко реалізуються, менші за постійні пасиви $A(4) \leq P(4)$.

Якщо на підприємстві виконуються перші три умови, тобто поточні активи перевищують зовнішні зобов'язання підприємства, то обов'язково виконується і остання умова, оскільки це означає наявність у підприємства власних оборотних коштів, що забезпечує його фінансову стійкість. Невиконання однієї з перших трьох умов свідчить, що фактична ліквідність балансу відрізняється від абсолютної.

Абсолютно ліквідним баланс вважати не можна, оскільки на кінець звітного періоду підприємства виникли проблеми з погашенням короткострокових кредитів, кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Проаналізуємо фактори «слабких сторін» роботи підприємства:

Виготовлення обсягів продукції залежить від коливання сезонних та природних змін, що впливає на циклічних змін прибутків протягом року. Влітку обсяги виробництва зменшуються, так як товар, що виготовляється фабрикою має сезонні переваги. Засоби проведення рекламної кампанії застосовуються не в повній силі, підприємство потребує більш ефективної служби реклами на фабриці. Поточне управління являється об'єктом оперативного менеджменту, що здійснюється в момент рішення поточних дій по забезпеченню конкурентоспроможності фірми.

Певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. Сукупність управлінських дій, направлених на аналізування активних і потенційних конкурентів, міцності їх сторін та дослідження конкурентної стратегії для забезпечення формування та підтримки довгострокових переваг, розуміється, як сучасне поняття управління конкурентоспроможності. Під час перебудови економічних відносин у складі трудового потенціалу найбільшу конкурентоспроможність має робоча сила з професійною мобільністю. Проте аналізуючи соціально-економічний розвиток України вказує на теперішні умови відновлення потенціалу праці не грає ролі формування конкурентоспроможності робочої сили, бо все відбувається з сильним порушенням головних показників соціально-демографічного розвитку населення.

2.3. Аналіз рівня конкурентоспроможності ПАТ "Харків'янка"

Позиція конкурентоспроможності підприємства вимірюється його конкурентним статусом. Оцінка досягнутого рівня використання наявного потенціалу аналізує конкурентоспроможність фірми: результати фінансів та платоспроможність, ефективність виробничої діяльності та результат господарської діяльності. Вся річ в тому, що при здійсненні аналізу конкурентоспроможності неможливо без багатьох чинників, що використовуються при здійсненні аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства. Визначення показників конкурентоспроможності фірми є конкретним варіантом для організування всієї діяльності в умовах ринкової економіки.

Основним моментом організації виробничо-господарської діяльності в умовах ринкової економіки є вивчення показників та оцінки конкурентоспроможності підприємства взагалі. Цей процес має проходити на всіх рінях життєвого циклу продукції. В такому випадку надається змога своєчасно визначити потребу в пошуку нового ринку збуту, покращити оптимальний асортимент, ввести нові технології виробничих потужностей .

Щоб здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності треба взяти до уваги безліч показників та факторів,що впливають на її рівень. Ступінь стійкості підприємства свідчить про споживчий попит ,стабільний прибуток та модернізацію технологій виробництва.

Алгоритм конкурентоспроможності включає в себе:

мету оцінки;

визначення видів діяльності;

визначення бази порівняння;

характеристики ,що включають вимірювання;

оцінювання певних характеристик;

розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ;

висновки конкурентоспроможності.

Завдання ,що підлягають вирішенню при оцінці конкурентоспроможності фірми, є :

визначення факторів ,що можуть сприяти поліпшенню рівня конкурентоспроможності ПАТ " Харків'янка" ;

зазначення рівня конкурентоспроможності на період проведення перевірки;

виявлення «вузьких місць» ,що сприяють погіршенню конкурентоспроможності;

визначити всі можливі стратегії та системи для підвищення конкурентоспроможності за період проведення перевірки.

В економічній літературі виділяють головні методи оцінки конкурентоспроможності фірми:

дослідження структури показників на нижчому рівні деталізації за допомогою вертикального аналізу;

порівняти показники з попередніми періодами на основі горизонтального аналізу;

звести до порівняння аналогічні показники конкурентів за допомогою порівняльного аналізу;

вивести загальні економічні показники на основі факторного аналізу.

Для проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства, потрібно отримати характеристику макрооточення ПАТ "Харків'янка"(табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Характеристика макрооточення ПАТ "Харків'янка"

Компоненти	Найважливіші фактори
Демографічна	чисельність населення; розміщення на території країни; міграційні тенденції; вікова структура; етнічна та релігійна структура населення; народжуваність та смертність.
Економічна	купівельна спроможність населення; рівень інфляції; фінансово-кредитна політика в країні; загальногосподарська кон'юнктура; система оподаткування; зміни в структурі споживання громадян; еластичність попиту.
Природна	стан і перспективи використання джерел сировини і енергоресурсів; рівень забруднення навколишнього середовища; рівень впливу держави на інтенсивність ресурсоспоживання.
Технологічна	темпи технологічних змін; інноваційний потенціал галузі
Політико-правова	стан законодавства, який регулює

	господарську діяльність; державна економічна політика; наслідки впливу зовнішньополітичних акцій на розвиток ринків збуту.
Соціально-культурна	особливості пануючих у суспільстві традицій і вірувань; рівень освіти; ставлення людей до праці.

Детального аналізу потребує кожен з вищенаведених показників, адже вони мають однаковий вплив на діяльність організації. Вагомим фактором, який впливає на діяльність ПАТ «Харків'янка» є чисельність населення, адже підвищення чисельності покращує можливість споживання споживачем продукції обраного підприємства. На ПАТ «Харків'янка» негативно впливає нестабільна фінансово-кредитна політика в країні. Нові структурні одиниці неможливо створювати на не вигідних умовах кредитування. Але, ПАТ «Харків'янка» зобов'язана створювати нові лінії продукції, тому фабрика змушена брати кредити у банків.

Стабільність кондитерській галузі на сьогодні забезпечують 8 фірм, такі як: «Рошен», «АВК», «Конти», «Бісквіт-Шоколад» (ПАТ «Харків'янка»), «Житомирські ласощі», КФ «Світоч», «КрафтФудз Україна», «Полтавакондитер». Даний факт має вплив на зростання конкурентоспроможності товару, адже знижується попит на товар обраної фабрики.

Оцінка конкурентоспроможності потрібна для здійснення багатьох заходів: продаж конкретних товарів на перспективу і формування номенклатури, оцінювання продукції. Методологія і мета проведення не модернізована. різноманіття заходів являє собою складність категорії конкурентоспроможності. Інформаційну базу аналізу складають дані статистичного та бухгалтерського обліку. Головною умовою наявності вихідної інформації є наявність в її основі фактичних звітів за період перевірки, що передують поточному періоду в діяльності фірми.

Таблиця 2.7

Характеристика мікрооточення ПАТ "Харків'янка"

Компонент	Найважливіші фактори
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> - галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію; - товари-замінники; - потенційні конкуренти
Покупці	<ul style="list-style-type: none"> - географічне розміщення покупців; - демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності); - соціально-психологічні характеристики (положення в суспільстві, манера поведінки, звички); - ставлення покупця до продавця.
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> - рівень спеціалізації постачальника; - зосередження постачальника на роботі з конкретними клієнтами; - вартість товару; - пунктуальність і обов'язковість виконання умов угоди.

Кондитерські вироби ПАТ «Харків'янка» мають достатній попит на зовнішньому та внутрішньому ринку. Це характеризується високою якістю кондитерської продукції та дотриманням вимог стандарту ISO 9001.

Конкурентоспроможність підприємства:

ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;

визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;

відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Від характеру забезпечення конкурентоспроможності підприємства залежно від їх ролі, поділяють на основні та другорядні.

Розглянемо ступінь відповідності підприємства ключовим факторам успіху на ринку. Здатність до отримання успіху порівнюється і оцінюється конкурентами, на основі зрівняння аналізу стійкості підприємства та можливих ризиків на ринку. Розглянувши негативні прояви середовища, вимоги, що викликає даний аналіз є висока стійкість підприємства, що вказує на задовільну конкурентоспроможність підприємства. Загальний підхід до аналізу конкурентоспроможності у переліку характеристик та виділенні їх часткової важливості при оцінці основних конкурентів фірми.

Новинки продукції ПАТ «Харків'янка» виготовляється на високотехнологічному обладнанні світових лідерів в кондитерській галузі. За останні роки фабрика інвестувала в обладнання \$ 65 млн. це надає підприємству можливість гарантувати високу якість товару, дбайливий контроль над властивостями продукції, консистенцією, формою та смаком. Оцінимо чистий грошовий прибуток основних виробників кондитерської промисловості в табл. 2.8:

Таблиця 2.8

Чистий грошовий прибуток основних виробників кондитерської промисловості

Виробник	2015 рік, млн..грн	2016 рік, млн..грн	2017 рік, млн..грн
Roshen	5200,6	6432,4	23,7
АВК	1716,6	2480,8	44,5
Конті	3252,7	4190,8	28,8
Бісквіт-шоколад «Харків'янка»	3069,5	3488,1	13,6
Полтавакондитер	2881,9	3597,6	24,8

Можемо зробити висновок, що грошовий прибуток за 2017 рік значно зріс в порівнянні з 2015 та 2016 роками.

Щоб зрозуміти подальший розвиток ринку кондитерських виробів, розглянемо тенденцію розвитку основних сегментів в таблиці 2.9.

Тенденція розвитку основних сегментів ринку кондитерських виробів

Компанія	Виробництво у 2015 році, тис. т	Частка у 2015 році, %	Виробництво у 2016 році, тис. т	Частка у 2016 році, %
Корпорація «Roshen»	262,1	24,6	279,9	25,2
Компанія «АВК»	153,5	14,4	169,4	15,3
Група «Конті»	107,2	10,1	128,9	11,6
ВАТ «Полтавакондитер»	35,4	3,3	30,9	2,8
Корпорація «Бісквіт-шоколад» (ПАТ «Харків'янка»)	59,6	5,6	64,2	5,8
ЗАТ «Житомирські ласощі»	59,1	5,6	56,6	5,1
ЗАТ Кондитерська фабрика «Лагода»	19	1,8	21,9	2
ЗАТ КрафтФудз Україна»	18,5	1,7	18,6	1,7
Інші	350,1	32,9	337,8	30,5
Всього	1064,5	100%	1108,2	100%

Виробництво шоколадної продукції є найбільш прогресивним у світовій кондитерській промисловості. В Україні споживання шоколаду розраховано на 1,4кг на одного споживача щорічно.

Велика кількість підприємств кондитерської промисловості протестують іноземній експансії ,після вступу України в СОТ , що відновило лібералізацію умов імпортованих товарів на сучасний ринок.

Взявши до уваги метод аналітичного групування з однаковими показниками а інтервалах,то бачимо залежність розміру підприємства від коефіцієнта товарності. Факторною ознакою поділу підприємства на групи виступає повний об'єм випуску продукції .

Аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Харків'янка» за період 2016-2017 року показав:

фінансова стійкість покращилася;

ринкова стійкість підприємства зросла;
рентабельність підприємства збільшилася;
зменшилася ліквідність балансу;
покращення технологічного устаткування;
зросла платоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

«Кондитерська фабрика «Харків'янка»» була заснована видатним кондитером та купцем II гільдії Григорієм Миколайовичем Борманом, що отримав багато нагород та звання «Постачальник Імператорського двору». Заснування фабрики випало на 1896 рік, саме цей час вважається початком промислового виробництва кондитерських виробів у Харкові. Після Жовтневої революції фабрика була націоналізована і в 1922 році отримала нову назву: Харківська кондитерська фабрика «Жовтень».

На сьогодні з 2001 року ПАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка»» входить до корпорації «Бісквіт-Шоколад» разом із ПАТ «Харківська бісквітна фабрика».

На фабриці працює близько півтори тисячі осіб. Річне виробництво продукції становить 24 тис. т за розрахункової потужності 35 тис. т. Кондитерська фабрика розташована в центрі міста Харків, до складу фабрики належать шість основних цехів: ірисо-цукерковий, карамельний, борошністо-кондитерський, цукерково-шоколадний та шоколадний.

Насамперед треба взяти до уваги фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Широкий асортимент – є першим фактором сильних сторін підприємства. По-друге, висока якість виготовленої продукції. У липні 1998 року розпочато розробку та впровадження системи якості відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001. Систему було впроваджено в листопаді 1999 року і "Харківська бісквітна фабрика" першою серед підприємств кондитерської промисловості України отримала міжнародний сертифікат на

систему якості. У грудні 2001 року фабрика стала єдиним підприємством в Україні, на якому впроваджено систему безпеки харчових продуктів ХАССП (аналіз ризиків та контролю критичних точок) при виробництві вафель "Дебют".

Фактор третій – грандіозний об'єм експорту товарів у країни СНГ.

Згідно з даними єдиного загальнонаціонального рейтингу "Експортер року" та "Імпортер року", корпорація "Бісквіт-Шоколад", до складу якої входить підприємство ПАТ Кондитерська фабрика "Харків'янка" у 2012 році за рядом позицій стала одним із галузевих лідерів за обсягами експортно-імпортних операцій.

На сьогодні в Україні виробляється більше 1 млн. тонн кондитерської продукції на рік, у 2015 році було виготовлено 2013,9 тис. тонн товарів, за 8 місяців 2016 року – 1462,2 тис. тонн кондитерських виробів, - якщо врахувати виробництво великих, середніх та малих підприємств.

Розуміємо, що вагомим фактором, який впливає на діяльність ПАТ «Харків'янка» є чисельність населення, адже підвищення чисельності покращує можливість споживання споживачем продукції обраного підприємства. На ПАТ «Харків'янка» негативно впливає нестабільна фінансово-кредитна політика в країні. Нові структурні одиниці неможливо створювати на невигідних умовах кредитування. Але, ПАТ «Харків'янка» зобов'язана створювати нові лінії продукції, тому фабрика змушена брати кредити у банків.

Стабільність кондитерській галузі на сьогодні забезпечують 8 фірм, такі як: «Рошен», «АВК», «Конті», «Бісквіт-Шоколад» (ПАТ «Харків'янка»), «Житомирські ласощі», КФ «Світоч», «КрафтФудз Україна», «Полтавакондитер». Даний факт має вплив на зростання конкурентоспроможності товару, адже знижується попит на товар обраної фабрики.

Отже, оцінка конкурентоспроможності ПАТ «Харків'янка» потрібна для здійснення багатьох заходів: продаж конкретних товарів на перспективу і

формування номенклатури, оцінювання продукції. Методологія і мета проведення не модернізована. різноманіття заходів являє собою складність категорії конкурентоспроможності. Інформаційну базу аналізу складають дані статистичного та бухгалтерського обліку. Головною умовою наявності вихідної інформації є наявність в її основі фактичних звітів за період перевірки, що передує поточному періоду в діяльності фірми.

Новинки продукції ПАТ «Харків'янка» виготовляється на високотехнологічному обладнанні світових лідерів в кондитерській галузі. За останні роки фабрика інвестувала в обладнання \$ 65 млн. це надає підприємству можливість гарантувати високу якість товару, дбайливий контроль над властивостями продукції, консистенцією, формою та смаком.

Кондитерські вироби ПАТ «Харків'янка» мають достатній попит на зовнішньому та внутрішньому ринку. Це характеризується високою якістю кондитерської продукції та дотриманням вимог стандарту ISO 9001.

Розглянемо ступінь відповідності підприємства ключовим факторам успіху на ринку. Здатність до отримання успіху порівнюється і оцінюється конкурентами, на основі зрівняння аналізу стійкості підприємства та можливих ризиків на ринку. Розглянувши негативні прояви середовища, вимоги, що викликає даний аналіз є висока стійкість підприємства, що вказує на задовільну конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА "КОНДИТЕРСКА ФАБРИКА "ХАРКІВ'ЯНКА"

3.1 Засоби набуття і посилення конкурентних переваг
ПАТ " Харків'янка"

Для високої конкурентоспроможності підприємства та виробництва конкурентоспроможної продукції, підприємство повинне володіти конкурентними перевагами. Розглянемо головні шляхи для отримання переваг: застосувати сукупність заходів, що допоможуть удосконалити власну діяльність.

В іншому випадку – діяльність ПАТ «Харків'янка» бере напрям на послаблення можливостей конкурентів (переманювання кваліфікованих спеціалістів, блокування каналів розповсюдження через укладання угод на ексклюзивну дистрибуцію. Диференціація передбачає об'єктивні чи суб'єктивні властивості товару. Комплекс маркетингу підприємства може стати носієм конкурентних переваг і мати вплив на свідомість споживача.

Конкурентна перевага — рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів.

Конкурентоспроможність може бути оцінена тільки в рамках групи фірм, що випускають однакові товари. Конкурентоспроможність — поняття відносне, та сама фірма в рамках регіональної групи може бути визнана конкурентоспроможною, а в рамках світового ринку — ні.

Найбільш складним є оцінка міри конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги порівняно з іншими. Таким чином, рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідної фірми-лідера. За умови дотримання певних вимог (ідентичність фаз життєвого

циклу, ідентичність характеру, що задовольняє потреби, і т.д.) рівень конкурентної переваги може бути оцінений як відношення рівня рентабельності виробництва цієї фірми порівняно з аналогічним показником фірми-лідера, обчисленого на певну перспективу.

Таким чином, поняття конкурентної переваги можна визначити як ті характеристики й властивості товару, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмітних якостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня — на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші ніж у конкурентів.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, — це факт, що фіксується в результаті реальних й очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності.

Часто доводиться чути про незаперечні конкурентні переваги ПАТ «Харків'янка» по технологічних розробках, кваліфікації персоналу. Безумовно, в тих випадках, коли технологія більш передова, а кваліфікація вища, можна говорити про переваги, але якщо вони не виявляються у більших обсягах продаж, прибутку й інших економічних показниках, то такі переваги не прийнято називати конкурентними, вони лише створюють потенційні умови для розвитку конкурентних переваг.

Конкурентні переваги — це результат низької собівартості продукції, високої міри диференціації товарів, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку. До них

також можуть належати вищий рівень продуктивності праці й кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу; якість і технічний рівень виготовлених виробів; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відображаються в економічному зростанні.

Конкурентна перевага може бути оціненою лише шляхом порівняння характеристик, що мають вплив на економічну ефективність продажу. Продукція, що має свої переваги на певному ринку, може не мати її на іншому.

Але може бути і навпаки, зміна курсу валют, інфляція, вдала реклама може допомогти підприємству, що потерпає від витіснення з ринку.

Конкурентна перевага — рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів.

Конкурентоспроможність може бути оцінена тільки в рамках групи фірм, що випускають однакові товари. Конкурентоспроможність — поняття відносне, та сама фірма в рамках регіональної групи може бути визнана конкурентоспроможною, а в рамках світового ринку — ні.

Переваги, зумовлені рівнем розвитку інфраструктури ринку, виникають у результаті різного ступеня:

розвитку необхідних коштів комунікації (транспорту, зв'язку);

організованості й відкритості ринків праці, капіталу, інвестиційних товарів і технологій у регіонах;

розвитку дистриб'юторської мережі, у тому числі роздрібної, оптової, ф'ючерсної торгівлі; служб по наданню консалтингових, інформаційних, лізингових та іншого роду ділових послуг;

розвитку міжфірмової кооперації.

Прикладами стратегій, спрямованих на формування часових конкурентних переваг, є: підвищення швидкості реагування на зміни споживчого попиту, прискорення процесів розробки та постановки на виробництво нових товарів, скорочення термінів постачання продукції або надання послуг.



Постачальники й покупці, намагаючись покористуватися, знижують прибуток фірми. Конкуренція усередині галузі також знижує прибуток, тому що для підтримки конкурентних переваг доводиться збільшувати витрати (витрати на рекламу, організацію збуту, НДДКР) або втрачати прибуток за рахунок зниження цін. Наявність товарів-замінників зменшує попит й обмежує ціну, яку фірма може запросити за свій товар. З погляду входних бар'єрів дія факторів, представлених у моделі, багато в чому визначається, з одного боку, наявністю реальних і потенційних конкурентів, з іншого — перешкодами для

входу на ринок. Усі названі фактори створюють умови для динамічного розвитку конкуренції й «старіння» наявних конкурентних переваг.

П'ять сил конкуренції визначають прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни, які можуть диктувати фірми, на витрати, які їм доводиться нести, і на розміри капіталовкладень, необхідні для того, щоб конкурувати в цій галузі. Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості в галузі, тому що вони привносять у галузь нові виробничі потужності й прагнуть роздобути частку ринку збуту, тим самим, знижуючи позиційний прибуток. Потужні покупці або постачальники, торгуючись, покориються й знижують прибуток фірми. Запекла конкуренція в галузі знижує прибутковість, тому що за те, щоб зберегти конкурентоспроможність, доводиться платити [витрати на рекламу, організацію збуту, науково-дослідні й дослідно-конструкторські розробки (НДДКР)].

Наявність товарів-замінників обмежує ціну, яку можуть запросити фірми, що конкурують у цій галузі; більш високі ціни спонукають покупців звернутися до замінника й знизять обсяг виробництва в галузі.

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

Вплив вхідних бар'єрів на конкурентні переваги. Поява нових конкурентів загострює конкурентну боротьбу й змушує оборонятися, у тому числі за рахунок створення вхідних бар'єрів у галузь. Рівень вхідного бар'єра визначається рядом факторів, серед яких найбільший вплив на конкурентні переваги роблять місткість ринку і її динаміка. Обмежена місткість ринку (як за рахунок високої його насиченості, так і за рахунок низької купівельної спроможності споживачів) є значною перешкодою для створення нового підприємства. Ринок з обмеженою або зменшеною ємністю, як правило, характеризується невисокою рентабельністю, активною конкуренцією й значним фінансовим ризиком, що робить його малопривабливим для інвестицій. Необхідно також відзначити, що доступність більшості російських

ринків для іноземних конкурентів істотно підвищує цей вхідний бар'єр, хоча й сприятливо впливає на розвиток конкурентних переваг.

Переважаючий тип виробництва в галузі й пов'язаний з ним рівень питомих витрат на виробництво й реалізацію продукції. Масштабність виробництва й наявність великих виробників є перешкодою для досягнення переваг над конкурентами в собівартості виробленої продукції. Низький рівень галузевої собівартості, пов'язаний з великим масштабом виробництва, може стати істотним захистом від появи нових конкурентів. Разом з тим великомасштабне виробництво в українських умовах нерідко сприяє зниженню рівня вхідного бар'єра за рахунок високого ступеня стандартизації продукції, що перешкоджає задоволенню специфічних потреб покупців; часто великий обсяг випуску негативно позначається на іміджі товарів та їхній привабливості; радикальні технологічні нововведення іноді паралізують великомасштабне виробництво (на відміну від невеликих гнучких виробництв).

Споживачі являють собою низькорентабельні виробництва або складаються з фізичних осіб, що мають невеликі доходи. Невеликий прибуток є причиною малих закупівель. Він формує високу чутливість до зміни цін, підвищує еластичність попиту й обмежує виробників у підвищенні цін, що вимагає пошук нецінових переваг над конкурентами.

Високий ступінь вертикальної інтеграції виробництва в споживача. У ситуації, коли споживач купує товар (наприклад, виробництво деталей, вузлів, агрегатів на автоскладальному заводі й паралельній поставці цих же виробів зі спеціалізованих фірм), він має можливість натискувати на виробника під загрозою припинення закупівель і переходу на самозабезпечення.

Споживач має велику інформацію про продукцію, вироблену в галузі. Повна інформація про обсяги, ціни, типи, собівартості продукції збільшує можливий вибір і за рахунок цього сприяє загостренню конкуренції.

Високий ступінь організації споживачів: наявність союзів споживачів, спеціальної преси, законів про права споживачів і т.п. Перераховані умови, що загострюють конкуренцію на товарному ринку й ініціюють пошук нових

конкурентних переваг, не є абсолютними. Виробники, як показує практика, прагнуть змінити обставини, що породжують ці умови, зокрема, за рахунок пошуку таких споживачів, які менше відповідають перерахованим вище характеристикам.

Вплив постачальників продукції на конкурентні переваги. Постачальники впливають на конкурентну боротьбу головним чином за допомогою двох факторів — ціни і якості товарів і надаваних послуг. Умови, при яких вплив постачальників на формування конкурентних переваг істотний, породжені такими обставинами:

невелика кількість постачальників, які можуть визначати політику поставок, вибирати найбільш вигідні пропозиції по поставках, відмовляти (у необхідних випадках) небажаним клієнтам;

галузь споживає незначну частину продукції, вироблену постачальниками, тому зміна цін на дану продукцію несуттєво позначається на собівартості й ціні кінцевих виробів;

продукція відіграє важливу роль у кінцевому виробі, яку випускає споживач. Ця обставина зміцнює залежність споживача від постачальника;

відсутність ефективних замінників продукції зменшує можливість вибору й знижує рівень вимог до характеристик виробів;

високий ступінь диференціації продукції є наслідком високого рівня спеціалізації постачальників на випуску конкретних виробів, що ускладнює для споживача пошук інших постачальників аналогічної продукції;

низький рівень вертикальної інтеграції виробництва в споживача, при якому споживач не в змозі проводити на своїх потужностях закупавану продукцію й, отже, повністю залежить від поставок ззовні.

Вплив товарів-замінників на конкурентні переваги. Вироби, здатні так чи інакше замінити реалізовані товари, являють собою важливий фактор, що впливає на період дії конкурентних переваг. Відносно подібних товарів-замінників на ринку діє правило цінової привабливості: якщо ціна на один з товарів зростає, збільшується попит на інший, що є його замінником. У

результаті відбувається переорієнтація покупців на виробників, що пропонують вирішення споживчих проблем більш дешевим способом.



Конкурентна перевага будь-якого типу дає більш високу продуктивність, ніж; у конкурентів. ПАТ «Харків'янка» з низькою собівартістю продукції проводить дану вартість із меншими витратами, ніж: конкуренти; у фірми з диференційованою продукцією прибуток з одиниці продукції вищий, ніж: у конкурентів. Таким чином, конкурентна перевага прямо пов'язана з формуванням національного доходу.

Важко, але все-таки можна одержати конкурентну перевагу на основі й більш низьких витрат і диференціації. Важко це зробити тому, що забезпечення дуже високих споживчих властивостей, якості або відмінно

поставленого обслуговування неминуче призводять до подорожчання товару; це обійдеться дорожче, ніж якщо прагнути просто бути на рівні конкурентів. Звичайно, фірми можуть удосконалювати технологію або виробничі методи так, щоб одночасно знижувати витрати й підсилювати диференціацію, але, в остаточному підсумку, конкуренти зроблять те саме й змусять вирішувати, на якому ж типі конкурентної переваги зосередитися.

Проте будь-яка діюча стратегія повинна приділяти увагу обом типам конкурентної переваги, хоча й строго дотримуючись одного з них. Фірма, що зосередилася на низьких витратах, повинна забезпечувати прийнятну якість і обслуговування. Точно так само товар фірми, яка випускає диференційовану продукцію, повинен бути не настільки дорожчим від товарів конкурентів, щоб це було на шкоду фірмі.

Інша важлива змінна величина, що визначає позицію в галузі — сфера конкуренції, або широта цілі, на яку орієнтується фірма в межах своєї галузі.

Фірма повинна вирішити для себе, скільки різновидів товарів вона буде випускатися, якими каналами збуту користуватися, яке коло покупців обслуговувати, у яких районах світу продавати свою продукцію і в яких родинних галузях вона буде конкурувати.

Конкурентна перевага будь-якого типу дає більш високу продуктивність, ніж; у конкурентів. ПАТ «Харків'янка» з низькою собівартістю продукції проводить дану вартість із меншими витратами, ніж: конкуренти; у фірми з диференційованою продукцією прибуток з одиниці продукції вищий, ніж: у конкурентів. Таким чином, конкурентна перевага прямо пов'язана з формуванням національного доходу. Вид конкурентної переваги й сфери, в якій вона досягається, можна об'єднати в поняття типових стратегій, тобто зовсім різних підходів до того, що таке високі показники в галузі. Зменшення витрат є традиційним, найпростішим та найбільш дослідженим методом посилення конкурентних переваг. На відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів підприємства немає, а конкурентна

перевага формується лише за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції.

Носієм конкурентної переваги в даному випадку є продукція підприємства, яка завдяки комплексу заходів досягає менших, ніж у конкурентів, витрат. Проте утримати таку конкурентну перевагу в сучасних умовах достатньо важко.

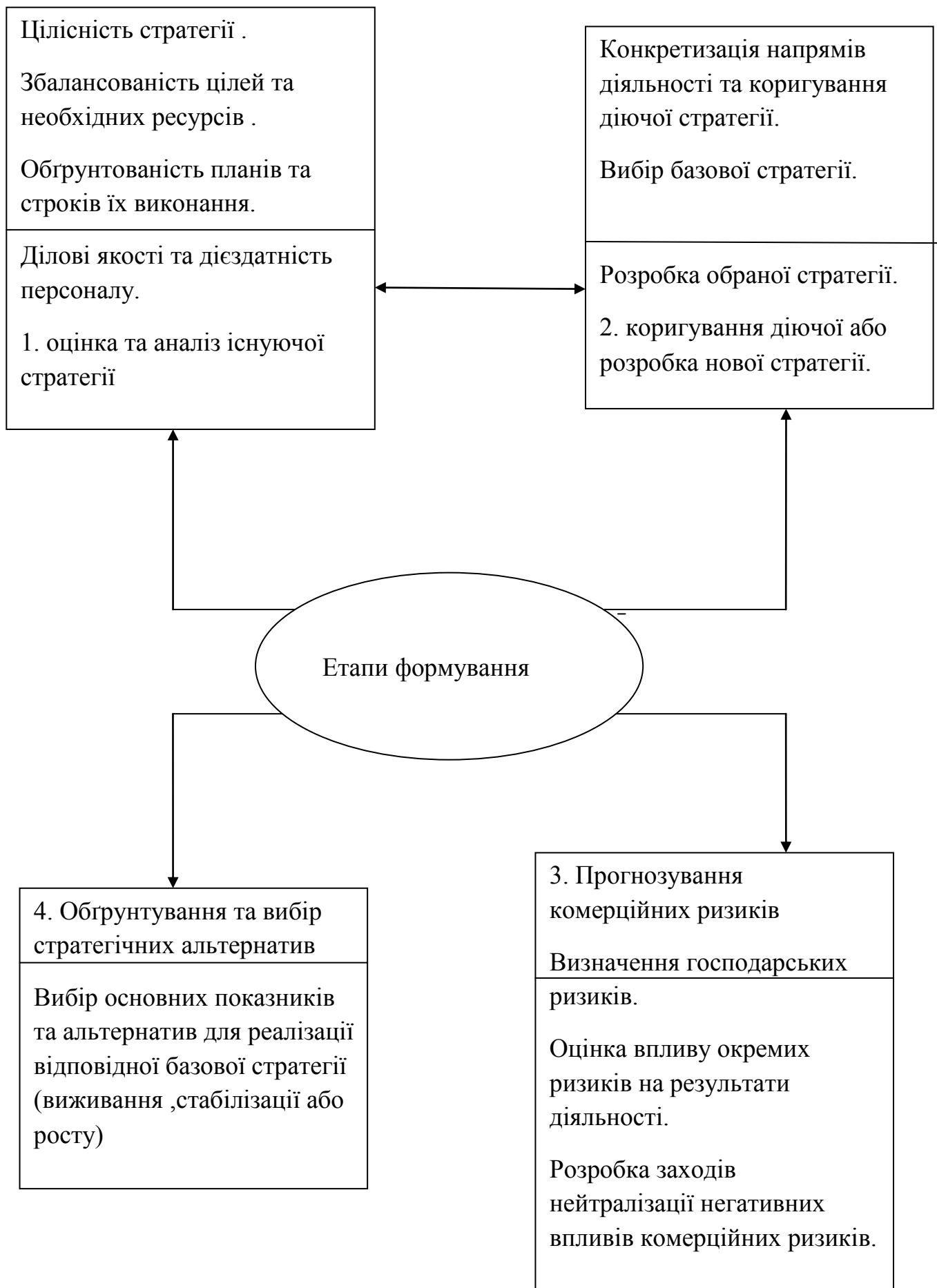
Реалізація даного методу вимагає скоординованої роботи персоналу підприємства з удосконалення технології виробництва, НДДКР та логістики, організаційної структури управління, менеджменту персоналу. Компанії, що обирають такий шлях посилення конкурентних позицій постійно займаються аналізом витрат на всіх стадіях розробки, випуску та реалізації продукції.

Керівництво підприємства, як правило, надає перевагу одному з підходів. Проте утримання конкурентоспроможності в довгостроковому періоді вимагає дотримання балансу між цими підходами. В іншому випадку, підприємство неминуче потрапляє до стратегічної пастки.

Розглянемо етапи формування підприємницької стратегії у рис. 3.3

Для того, щоб бути конкурентоспроможним і випускати конкурентоспроможну продукцію, підприємство повинне мати конкурентні переваги. Існує багато шляхів їх отримання, ми розглянемо три, на нашу думку, основні шляхи: стати краще самому, безпосередньо послабити конкурентів або змінити ринкове середовище. У першому випадку підприємство застосовує сукупність заходів, спрямованих на удосконалення власної діяльності. Використовує всі свої кореневі компетенції та перетворює їх на переваги. У другому випадку – діяльність підприємства спрямована на безпосереднє послаблення конкурентів. За виключенням кримінальних і напівкримінальних заходів, що широко застосовуються у вітчизняній практиці, це можуть бути й легальні методи: переманювання найдосвідченіших кадрів, створення перепон конкурентам у доступі до каналів розповсюдження товарів через укладання угод на ексклюзивну дистрибуцію тощо. У випадку неможливості використання двох перших шляхів або їх вичерпності

підприємства часто, особливо останнім часом, як в Україні, так і на Заході, намагаються змінити саме середовище, в якому вони конкурують.



Для отримання конкурентних переваг ПАТ «Харків'янка» спочатку потрібно визначитись з підходами, які будуть застосовуватися для цього. Так існують: підхід, орієнтований на споживачів; підхід, орієнтований на конкурентів [2,3,4]. Основним методом посилення конкурентних позицій, який застосовується в межах даного підходу, є диференціація товару, інструментом якої є позиціонування, яке проводиться, насамперед, за рахунок комплексу маркетингових комунікацій та стратегій просування.

Диференціація передбачає відокремлення торгівельної марки у свідомості споживача з-поміж марок-конкурентів, створення асоціації з певними перевагами чи вигодами. Диференціація може базуватися на об'єктивних чи суб'єктивних властивостях товару. У даному випадку носієм конкурентних переваг може стати комплекс маркетингу підприємства, як основний інструмент впливу на поведінку споживача з боку підприємства та на свідомість споживача. Саме завдяки реструктуризації свідомості споживача, його семантичного простору, під час проведення позиціонування створюється конкурентна перевага, яка полягає у спрощенні процесу прийняття рішення споживачем під час купівлі товару на користь марки підприємства. Формуються преференції та лояльність споживачів, що, у свою чергу, дозволяє зменшити цінову еластичність та збільшити прибутковість бізнесу. Для ефективної реалізації стратегії диференціації від підприємства вимагається низка взаємопов'язаних дій, а саме: своєчасні маркетингові дослідження, адекватні сегментації та позиціонування, активна інноваційна політика підприємства (передусім, продуктова інновація), розробка правильної продуктової політики (товарної та цінової стратегії, стратегії розповсюдження та просування).

На противагу попередньому, підхід, орієнтований на конкурентів, заснований на стратегії і тактиці протидії конкурентам. У межах даного підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій із погіршення якості конкурентного середовища [3,4] .

Зменшення витрат є традиційним, найпростішим та найбільш дослідженим методом посилення конкурентних переваг. На відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів підприємства немає, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції. Носієм конкурентної переваги в даному випадку є продукція ПАТ «Харків'янка», яка завдяки комплексу заходів досягає менших, ніж у конкурентів, витрат. Проте утримати таку конкурентну перевагу в сучасних умовах достатньо важко. Реалізація даного методу вимагає скоординованої роботи персоналу підприємства з удосконалення технології виробництва, НДДКР та логістики, організаційної структури управління, менеджменту персоналу. Компанії, що обирають такий шлях посилення конкурентних позицій постійно займаються аналізом витрат на всіх стадіях розробки, випуску та реалізації продукції.

Для формування конкурентних переваг за рахунок диференціації або більш низьких витрат ПАТ «Харків'янка» має проаналізувати основні та допоміжні види діяльності, які створюють так званий “ланцюг вартості”, запропонований М. Портером [1,2]. Іншим шляхом отримання конкурентних переваг в межах підходу, орієнтованого на конкурентів, є застосування методів з погіршення конкурентного середовища. У цьому випадку підприємства намагаються, використовуючи політекономічну термінологію, максимально порушити мінову вартість під час обміну на ринку, отримати надприбуток за рахунок обмеження конкуренції. З легальних або напівлегальних методів до цього можуть бути віднесені пряме лобіювання інтересів у законодавчих та виконавчих органах влади, формування концернів, трестів, картельні угоди, утворення так званих природних монополій, асоціацій.

Керівництво ПАТ «Харків'янка», як правило, надає перевагу одному з підходів. Проте утримання конкурентоспроможності в довгостроковому періоді вимагає дотримання балансу між цими підходами. В іншому випадку, підприємство неминуче потрапляє до стратегічної пастки.

Для отримання конкурентних переваг ПАТ «Харків'янка» спочатку потрібно визначитись з підходами, які будуть застосовуватися для цього. Так існують: підхід, орієнтований на споживачів; підхід, орієнтований на конкурентів [2,3,4]. Основним методом посилення конкурентних позицій, який застосовується в межах даного підходу, є диференціація товару, інструментом якої є позиціювання, яке проводиться, насамперед, за рахунок комплексу маркетингових комунікацій та стратегій просування. Диференціація передбачає відокремлення торгівельної марки у свідомості споживача з-поміж марок-конкурентів, створення асоціації з певними перевагами чи вигодами. Диференціація може базуватися на об'єктивних чи суб'єктивних властивостях товару. У даному випадку носієм конкурентних переваг може стати комплекс маркетингу підприємства, як основний інструмент впливу на поведінку споживача з боку підприємства та на свідомість споживача. Саме завдяки реструктуризації свідомості споживача, його семантичного простору, під час проведення позиціювання створюється конкурентна перевага, яка полягає у спрощенні процесу прийняття рішення споживачем під час купівлі товару на користь марки підприємства. Формуються преференції та лояльність споживачів, що, у свою чергу, дозволяє зменшити цінову еластичність та збільшити прибутковість бізнесу. Для ефективної реалізації стратегії диференціації від підприємства вимагається низка взаємопов'язаних дій, а саме: своєчасні маркетингові дослідження, адекватні сегментації та позиціювання, активна інноваційна політика підприємства (передусім, продуктова інновація), розробка правильної продуктової політики (товарної та цінової стратегії, стратегії розповсюдження та просування).

Зменшення витрат є традиційним, найпростішим та найбільш дослідженим методом посилення конкурентних переваг. На відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів підприємства немає, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції. Носієм конкурентної переваги в даному випадку є продукція підприємства, яка завдяки комплексу заходів

досягає менших, ніж у конкурентів, витрат. Проте утримати таку конкурентну перевагу в сучасних умовах достатньо важко. Реалізація даного методу вимагає скоординованої роботи персоналу підприємства з удосконалення технології виробництва, НДДКР та логістики, організаційної структури управління, менеджменту персоналу. Компанії, що обирають такий шлях посилення конкурентних позицій постійно займаються аналізом витрат на всіх стадіях розробки, випуску та реалізації продукції.

Для формування конкурентних переваг за рахунок диференціації або більш низьких витрат підприємства має проаналізувати основні та допоміжні види діяльності, які створюють так званий «ланцюг вартості» запропонований М. Портером [1,2]. Іншим шляхом отримання конкурентних переваг в межах підходу, орієнтованого на конкурентів, є застосування методів з погіршення конкурентного середовища. У цьому випадку підприємства намагаються, використовуючи політекономічну термінологію, максимально порушити мінову вартість під час обміну на ринку, отримати надприбуток за рахунок обмеження конкуренції. З легальних або напівлегальних методів до цього можуть бути віднесені пряме лобювання інтересів у законодавчих та виконавчих органах влади, формування концернів, трестів, картельні угоди, утворення так званих природних монополій, асоціацій.

Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності фірми й національної економіки, він дійде висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми.

Конкурентна перевага — рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів.

Конкурентоспроможність може бути оцінена тільки в рамках групи фірм, що випускають однакові товари. Конкурентоспроможність — поняття

відносно, та сама фірма в рамках регіональної групи може бути визнана конкурентоспроможною, а в рамках світового ринку — ні.

Найбільш складним є оцінка міри конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги порівняно з іншими. Таким чином, рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідної фірми-лідера. За умови дотримання певних вимог (ідентичність фаз життєвого циклу, ідентичність характеру, що задовольняє потреби, і т.д.) рівень конкурентної переваги може бути оцінений як відношення рівня рентабельності виробництва цієї фірми порівняно з аналогічним показником фірми-лідера, обчисленого на певну перспективу.

Таким чином, поняття конкурентної переваги можна визначити як ті характеристики й властивості товару, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмітних якостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня — на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші ніж у конкурентів.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, — це факт, що фіксується в результаті реальних й очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності.

Конкурентні переваги можуть мати різний рівень ієрархії й належати до товару, підприємства, галузі, економіки в цілому, ґрунтуватися на цінових і нецінових факторах, бути довгостроковими, середньостроковими й

короткостроковими, стійкими й нестабільними, унікальними й імітованими і т.д.

Конкурентні переваги виникають через суперництво при проектуванні, виробництві, реалізації й експлуатації продукції. Суб'єкти ринку, взаємодія яких спричинює суперництво, а також відносини між ними утворюють кмови конкурентоспроможності.

3.2 Розробка стратегії розвитку ПАТ "Харків'янка" на основі конкурентних переваг

В зарубіжній економічній літературі існує цілий ряд концепцій, які обґрунтовують конкурентні стратегії підприємства, характеризують чинники, які знаходяться в основі формування стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку, визначають методи, інструменти, механізми, за допомогою яких підприємства досягають конкурентних переваг на ринку.

Концепція збалансованої системи показників (ЗСП) була розроблена Робертом С. Капланом і її схематично можна представити таким чином.

Однак невирішеним залишається питання формування моделі розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах створення системи збалансованих, показників та комплексної оцінки економічної ефективності ЗЕД підприємства.

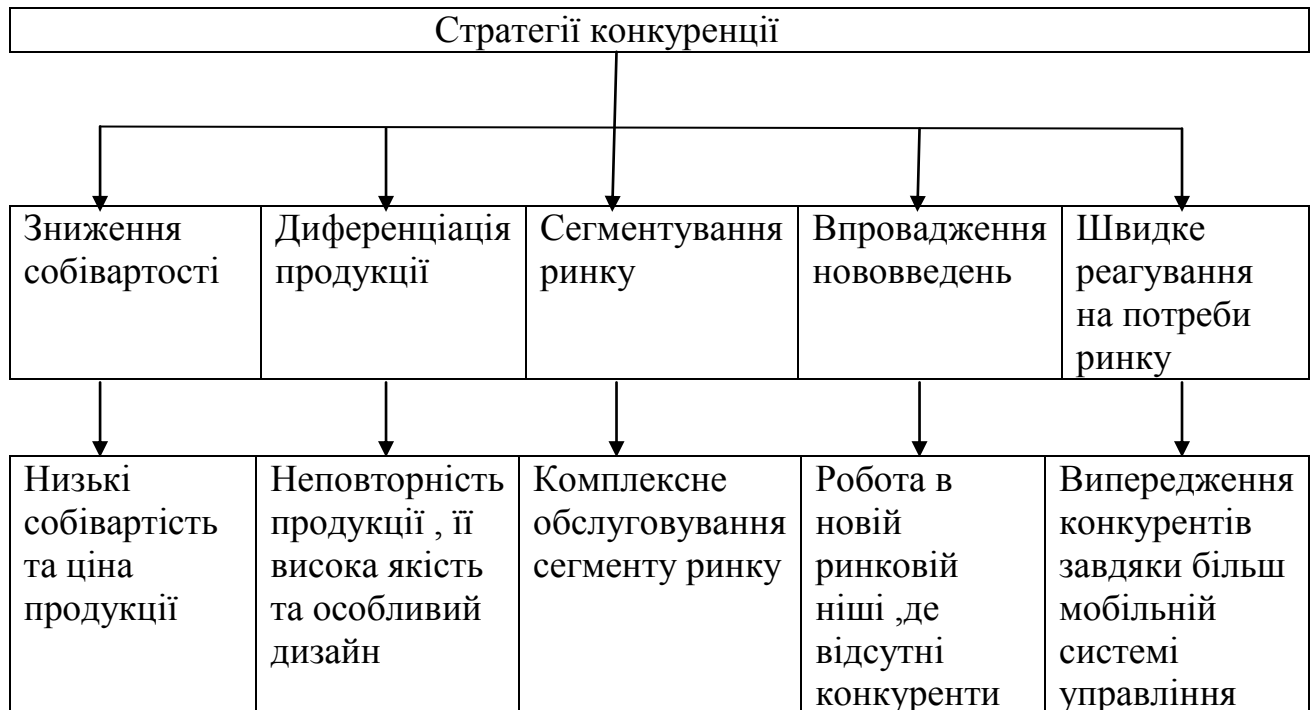
Таким чином, всі показники діяльності підприємства за їх функціональною належністю треба згрупувати, визначити цілі та завдання кожного підрозділу та низку заходів, необхідних для досягнення основної мети.



для довгострокового розвитку у сфері міжнародного бізнесу.

З вище сказаного можна зробити висновок, що одним із засобів досягнення основної мети - економічного зростання підприємства в довгостроковій перспективі - є підвищення ефективності ЗЕД підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку потрібна стратегія зовнішньоекономічної діяльності, тобто єдиний напрямок, який буде враховувати внутрішні можливості підприємства та ринкові умови, в яких йому доводиться функціонувати.

Отже, для ефективної зовнішньоекономічної стратегії необхідно включити збалансовану систему показників і тоді модель стратегії виглядає наступним чином :



Таким чином, використання збалансованої системи показників у сфері стратегічного управління ЗЕД підприємства дозволяє удосконалити систему прийняття стратегічних та тактичних рішень, оптимізувати використання обмежених внутрішніх резервів розвитку підприємства щодо подальшого розвитку конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [34,С.65].

На нашу думку, для збільшення збуту продукції ПАТ «Харків'янка» керівництву підприємства необхідно напрацювати відповідну стратегію, яка б враховувала всі конкурентні переваги підприємства. Загальна програма збільшення збуту підприємства буде включати в себе наступні стратегії: конкурентну стратегію, товарну стратегію, маркетингову стратегію, виробничу стратегію, стратегію персоналу. Розглянемо їх докладніше.

Актуальність. Найважливіша проблема будь-якого підприємства (фірми), що працює в сучасних умовах, - це проблема його виживання і забезпечення безупинного стратегічного розвитку. Ефективне вирішення цієї

проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство; як розподілити найефективніше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу.

Однак, незважаючи на те, що дослідженню стратегії конкуренції і стратегії розвитку присвячено достатньо робіт, аналіз механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств в повній мірі не вивчений. Мається на увазі: недостатньо досліджено процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що включає в себе поділ на конкретні етапи і вимагає використання певних інструментів; відсутній чітко сформований механізм забезпечення конкурентоспроможності, при реалізації якої можлива підтримка і оновлення конкурентних переваг та в цілому стратегії розвитку підприємства; недостатньо досліджена залежність, в силу відсутності об'єктивних логічних і достовірних моделей, між критеріями конкурентоспроможності підприємств - конкурентними перевагами і ресурсами, джерелами конкурентних переваг [3, с 145]

Постановка проблеми. Метою цієї статті є дослідження теоретичних засад структурної характеристики і вибору стратегії розвитку підприємств як важливого чинника управління ефективністю їх діяльності.

Результати дослідження. На сучасному етапі вагомий внесок щодо розробки теоретико-методологічних засад формування та реалізації стратегій розвитку підприємства внесли праці таких вітчизняних та зарубіжних учених, як Т.Ю. Адаєвої, Р.А. Єршової, І.І. Пічуріна, Ф.Колера, М.Портера, Р.А. Фатхутдінова та ін. Кожен науковець пропонує власне розуміння процесу формування стратегії розвитку, вибору оптимальної стратегічної альтернативи, акцентуючи увагу на тому чи іншому етапі розробки стратегії. Проте висвітленню комплексного бачення процесу розробки та реалізації

стратегії приділено недостатньо уваги, що потребує більш глибокого вивчення.

Існує безліч визначень поняття « стратегія розвитку підприємства».

Г. Мінцберг з'ясував, що стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це відправна точка.

І. Ансоф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що стратегія - один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії. Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства; виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція).

М. Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонував стратегію розглядати як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища[2, с71].

Більш точно розкриває суть даного поняття Ф.Котлер, однак, як правильно підкреслює М.Портер, при визначенні стратегії розвитку слід враховувати сферу діяльності, у якій вона досягається [1, с82].

Взагалі, стратегія повинна виконувати такі завдання:

синтезувати в собі технічні, технологічні, екологічні, економічні, управлінські та інші аспекти розвитку об'єкта управління;

інтегрувати різні сторони керованого об'єкта, наприклад, для організації - місію, потенціал, структуру, корпоративну культуру, систему менеджменту та ін.;

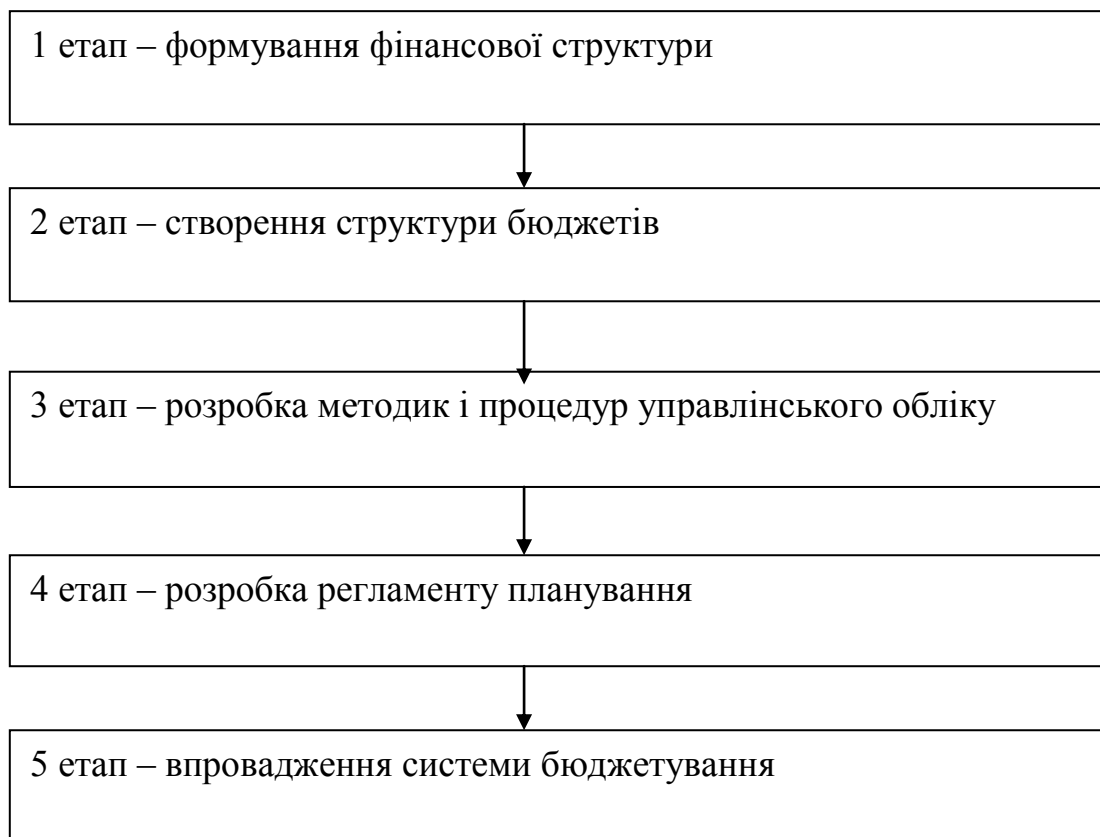
орієнтувати на досягнення не миттєвих завдань, а стратегічних цілей, що забезпечують задоволення стратегічних громадських, корпоративних та особистих інтересів;

втілювати в собі наукові досягнення в галузі економіки, техніки, управління і інших наук;

бути гнучкою, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають в просторі і в часі;

концентрувати стратегічні і тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішньої середовища, знання, вміння і досвід всього колективу.

Планування конкурентоспроможності включає декілька етапів:



У розробці стратегії повинні брати участь всі творчі працівники організації (системи), а відповідальність за кінцеві стратегічні результати (нульовий рівень дерева цілей) повинен нести перший керівник, за проміжні результати (інші рівні дерева цілей) – відповідні керівники та відповідальні виконавці; бути помірно ризикованою, але не занижувати стратегічні переваги конкурентів і не завищувати свої переваги.

У дослідженнях присвячених стратегії розвитку підприємства визначення поняття «конкурентоспроможність» пов'язане з такою характеристикою як наявність конкурентних переваг. На думку Майкла Портера, конкурентоспроможність компанії залежить від конкурентної переваги, яке створюється і підтримується через сильно локалізовані процеси «ланцюг цінностей». Конкурентна перевага, відповідно, з визначенням Майкла Портера, формується як результат здійснення безлічі окремих видів діяльності, що входять до складу процесів розроблення, виробництва, маркетингу, доставки та обслуговування кожного продукту компанії. Кожен з цих видів діяльності може сприяти встановленню конкурентної позиції фірми у відношенні витрат і створити основу для диференціації. Різні види діяльності зі створення вартості являють собою окремі будівельні блоки, з яких складається загальна картина конкурентних переваг. Порівняння ланцюжків створення вартості у компаній - конкурентів допомагає виявити відмінності, які лежать в основі конкурентних переваг. Поняття конкурентних переваг передбачає наявності у компанії потенційних можливостей бути краще (за певними аспектами господарської діяльності) своїх конкурентів. В залежності від складних зовнішніх умов і внутрішніх обставин ця задача вирішується різними організаціями по-різному [1, 96].

Як наслідок з цих тверджень, механізми є основою формування конкурентоспроможності підприємств є індивідуальними для кожної галузі в кожен конкретний момент часу і багато в чому залежать від її структури.

У загальному випадку, на підприємстві може бути розроблено та реалізовано чотири основних типи стратегій:

Стратегії концентрованого зростання - стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту.

Стратегії інтегрованого зростання - стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія вперед йде вертикальної інтеграції.

Стратегії диверсифікаційного зростання - стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації.

Стратегії скорочення - стратегія ліквідації, стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат [3, с 205]

Будь-яка стратегія включає загальні принципи, на основі яких менеджери даної організації можуть брати взаємопов'язані рішення, покликані забезпечити координований і впорядковане досягнення цілей у довгостроковому періоді.

Вибір конкурентної стратегії підприємства відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним.

При виборі базової конкурентної стратегії виходять з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства.

Розглянувши запропоновані М. Портером генеричні стратегії (лідерство у витратах, диференціація, фокусування), можна зробити висновок, що автор розглядає бізнес-стратегії як засіб захисту від конкурентних сил галузі, кожна з яких проводить з компанією боротьбу за частку прибутку.

Відомий японський аналітик та бізнес-консультант К. Омає висунув свою класифікацію бізнес-стратегій. Згідно з ним, стратегії поділяються на ключові фактори успіху, відносна перевага, агресивні ініціативи, стратегічні ступені свободи. Його класифікація спрямована на пошук нових можливостей, що є принциповою відмінністю від «портерівської» класифікації. К. Омає орієнтується на досягнення переваг над конкурентами, покращення якостей

товару та досягнення довгострокового процвітання. Його стратегії є агресивними, налаштованими на атаку позицій конкурентів, інноваційність. К. Омає приділяє значно менше уваги прибутковості компанії, спрямовуючи стратегію на досягнення стійких конкурентних переваг. Головною ціллю стратегій є не захист від конкурентів з метою збереження високого прибутку, а постійний розвиток з метою атаки їх позицій та досягнення стратегічної переваги [2, с 31].

Таким чином, порівнявши дві класифікації базових конкурентних стратегій можна зробити такі висновки. По-перше, стратегії Портера спрямовані на захист від конкурентних сил та забезпечення прибутковості, в той час як стратегії Омає — на пошук стратегічних переваг та довгострокове процвітання. По-друге, ці дві класифікації абсолютно не накладаються одна на одну і їх одночасне використання не є проблемою. Більше того, для досягнення успіху компанія повинна використовувати паралельно як одну з стратегій М. Портера, так і стратегію за К. Омає.

Конкурентоспроможність підприємств відображає їх здатність проявляти гнучкість, адаптивність до постійних змін зовнішнього середовища з метою збільшення, зменшення, або збереження займаної частки ринку з метою інтеграції планів бізнесу і стратегій розвитку регіонів. Оскільки конкурентоспроможність підприємства залежить як від його діяльності, так і зовнішнього середовища, необхідно виділяти і аналізувати чинники, які справляють значний вплив.

На думку М. Портера, важливо відрізнити конкурентоспроможність, обумовлену вродженими чинниками і досягаємо завдяки іншим джерелам. Фактори, які найбільш важливі для конкурентної переваги у більшості галузей, не дістаються по спадку, а створюються в межах регіону (країни) за допомогою різних специфічних для кожної території процесів. Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, М. Портер пропонує поділяти на кілька типів. По-перше, на основні і розвинені: основні чинники - це природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни,

некваліфікована і напівкваліфікована робоча сила; розвинені фактори - сучасна інфраструктура обміну інформацією, висококваліфіковані кадри, високотехнологічні виробництва [1, с89]

У залежності від ступеня спеціалізації всі фактори конкурентоспроможності поділяються на загальні та спеціалізовані. Загальні фактори, до яких М. Портер відносить систему автомобільних доріг, дебетні капітал, персонал з вищою освітою, можуть бути використані в широкому спектрі галузей. Спеціалізовані фактори - це вузькоспеціалізований персонал, специфічна інфраструктура, бази даних у певних галузях знання, інші фактори, що застосовуються в одній або в обмеженому числі галузей.

Ще один принцип класифікації - поділ факторів конкурентоспроможності на природні та штучно створені. До природних факторів належать природні ресурси, географічне положення, а до штучно створеним - техніка, технологія, економічне середовище і ін.

Як М. Портер, багато авторів (Р.А. Фатхутдінов 2, М.Г. Миронов 3, Н.Л. Зайцев 4) всю сукупність факторів конкурентоспроможності підприємства пропонують поділити на зовнішні і внутрішні.

Зовнішні чинники - соціально-економічні та організаційні відносини, що дозволяють підприємству створити продукцію, яка по ціновим та нецінових характеристиках більш приваблива.

Внутрішні чинники - це об'єктивні критерії, що визначають можливості підприємства щодо забезпечення власної конкурентоспроможності [4].

Фактори конкурентоспроможності підприємств викликають зміни абсолютної і відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті - зміна рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Фактори можуть впливати як в бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і у бік зменшення. Фактори - це те, що сприяє перетворенню можливостей у дійсність.

Для сучасного етапу формування ринкових відносин в Україні характерне посилення інтенсивності розвитку конкуренції між виробниками

товарів та послуг. Конкурентну стратегію розвитку можна розглядати як засіб, завдяки якому фірма переміщається з поточної ринкової позиції до бажаної. Це здійснюється шляхом адаптації до зовнішніх сил: конкуренції, ринкових змін, розвитку технології, а також за допомогою визначення і приведення ресурсів компанії відповідно до можливостей, які відкриваються перед фірмою.

В умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку комерційних організацій до конкурентних стратегій розвитку посилюється, тому проблеми, пов'язані з розробленням і реалізацією стратегій, у край актуальні. При впровадженні ефективної конкурентної стратегії розвитку підприємство повинно враховувати комплексне системне використання внутрішніх потенційних можливостей створення конкурентних переваг, що забезпечуватимуть адекватну реакцію на зміни факторів зовнішнього середовища, упереджуватимуть заходи конкурентів і сприятимуть сталому розвитку підприємства у визначеному стратегічному періоді.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Для високої конкурентоспроможності підприємства та виробництва конкурентоспроможної продукції, підприємство повинне володіти конкурентними перевагами.

Конкурентна перевага — рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів.

Конкурентоспроможність може бути оцінена тільки в рамках групи фірм, що випускають однакові товари.

Найбільш складним є оцінка міри конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги порівняно з іншими. Таким чином, рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідної фірми-лідера. Поняття конкурентної переваги можна визначити як ті

характеристики й властивості товару, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Конкурентоспроможність може бути оцінена тільки в рамках групи фірм, що випускають однакові товари. Конкурентоспроможність — поняття відносне, та сама фірма в рамках регіональної групи може бути визнана конкурентоспроможною, а в рамках світового ринку — ні.

Наявність товарів-замінників обмежує ціну, яку можуть запросити фірми, що конкурують у цій галузі; більш високі ціни спонукають покупців звернутися до замінника й знизять обсяг виробництва в галузі.

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

Переважний тип виробництва в галузі й пов'язаний з ним рівень питомих витрат на виробництво й реалізацію продукції. Масштабність виробництва й наявність великих виробників є перешкодою для досягнення переваг над конкурентами в собівартості виробленої продукції. Низький рівень галузевої собівартості, пов'язаний з великим масштабом виробництва, може стати істотним захистом від появи нових конкурентів.

Конкурентна перевага будь-якого типу дає більш високу продуктивність, ніж; у конкурентів. ПАТ «Харків'янка» з низькою собівартістю продукції проводить дану вартість із меншими витратами, ніж: конкуренти; у фірми з диференційованою продукцією прибуток з одиниці продукції вищий, ніж: у конкурентів. Таким чином, конкурентна перевага прямо пов'язана з формуванням національного доходу. Конкурентна перевага будь-якого типу дає більш високу продуктивність, ніж; у конкурентів. ПАТ «Харків'янка» з низькою собівартістю продукції проводить дану вартість із меншими витратами, ніж: конкуренти; у фірми з диференційованою продукцією прибуток з одиниці продукції вищий, ніж: у конкурентів. Таким чином, конкурентна перевага прямо пов'язана з формуванням національного доходу.

Для сучасного етапу формування ринкових відносин в Україні характерне посилення інтенсивності розвитку конкуренції між виробниками товарів та послуг. Конкурентну стратегію розвитку можна розглядати як засіб, завдяки якому фірма переміщається з поточної ринкової позиції до бажаної. Це здійснюється шляхом адаптації до зовнішніх сил: конкуренції, ринкових змін, розвитку технології, а також за допомогою визначення і приведення ресурсів компанії відповідно до можливостей, які відкриваються перед фірмою.

В умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку комерційних організацій до конкурентних стратегій розвитку посилюється, тому проблеми, пов'язані з розробленням і реалізацією стратегій, украй актуальні. При впровадженні ефективної конкурентної стратегії розвитку підприємство повинно враховувати комплексне системне використання внутрішніх потенційних можливостей створення конкурентних переваг, що забезпечуватимуть адекватну реакцію на зміни факторів зовнішнього середовища, упереджуватимуть заходи конкурентів і сприятимуть сталому розвитку підприємства у визначеному стратегічному періоді.