**Тема: Конкуренція і конкурентоспроможність фірм**

**ПЛАН**

1. **Конкуренція на ринку, її значення та методи.**
2. **Конкурентні переваги фірми і вибір стратегії.**
3. **Конкурентоспроможність фірми та методика її оцінки**

**Конкуренція** - це економічне змагання виробників однакових товарів на ринку за залучення якомога більшого числа покупців і одержання завдяки цьому максимальної вигоди.



Конкуренція - важливий засіб контролю в ринковій системі. Ринковий механізм пропозиції та попиту доводить побажання споживачів до підприємств-виробників продукції, а останні, у свою чергу, задовольняють їх належним чином.

Конкуренція зумовлює розширення виробництва й зниження цін на продукцію до рівня витрат на виробництво. Крім того, саме конкуренція змушує підприємства найповніше сприймати науково-технічні досягнення, застосовувати ефективну техніку, технологію, сучасні методи організації виробництва й праці.

Конкурентна взаємодія продавців і покупців ґрунтується на їх протилежних намірах продати якомога дорожче, а купити по можливості дешевше. Коли певний суб'єкт виступає в ролі продавця, він прагне до завищення ціни, а в ролі покупця - виторгувати найнижчу ціну.

Конкуренція охоплює мікро-, мезо-, макро- і мегарівні економічної системи:

**- мікрорівень конкуренції** (міжфірмова або внутрішньогалузева конкуренція) - це конкуренція між підприємствами однієї галузі; її предметом є аналогічні товари та послуги, а результатом є формування середньої ціни виробництва у галузі в цілому;

**- мезорівень конкуренції** (міжгалузева конкуренція) - це конкуренція між підприємствами різних галузей; її предметом є невзаємозамінні товари та послуги, а результатом є встановлення середньої норми прибутку в економіці в цілому;

**- макро- та мегарівні конкуренції** (міждержавна та міжрегіональна конкуренція) охоплюють конкуренцію країн та регіональних угруповань як їх суперництво за створення кращих умов для бізнесу та підвищення якості життя їх населення, яке все більш набуває глобального масштабу.

Економічна теорія вказує на те, що конкуренція має як **негативні** **риси** (призводить до економічних криз виробництва, розорення і безробіття, хижацького використання ресурсів; інколи переростає у недобросовісну конкуренцію), так і **позитивні** **риси** (виступає двигуном економічного прогресу, знаряддям інноваційного прогресу; стимулює економію матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; спонукає постійно поновлювати асортимент продукції, що випускається, пильно стежити за науково-технічним прогресом).

Аналіз праць науковців з проблем конкуренції дозволив узагальнити підходи до класифікаційних ознак економічної конкуренції:

А) за територіальною ознакою: ***внутрішньогалузева*** (конкуренція між окремими підприємцями всередині кожної галузі щодо одержання прибутку) та ***міжгалузева*** (специфічною формою конкуренції капіталів у боротьбі за більш прибуткове застосування капіталу; здійснюється у вигляді міграції капіталів з одних галузей в інші, в результаті переливу капіталів створюється середня норма прибутку);

Б) за видом конкурентної поведінки: **конкуренція між продавцями та покупцями**; **між виробниками** (обумовлена існуванням «ринку покупця» - пріоритет на ринку покупців над виробниками-продавцями); **між споживачами** (обумовлена існуванням «ринку продавця» - пріоритет на ринку продавців над споживачами-покупцями).

В) з точки зору конкурентної ситуації в галузі і на ринку: **досконала** (чиста) та **недосконала** (монополістична або олігополістична);

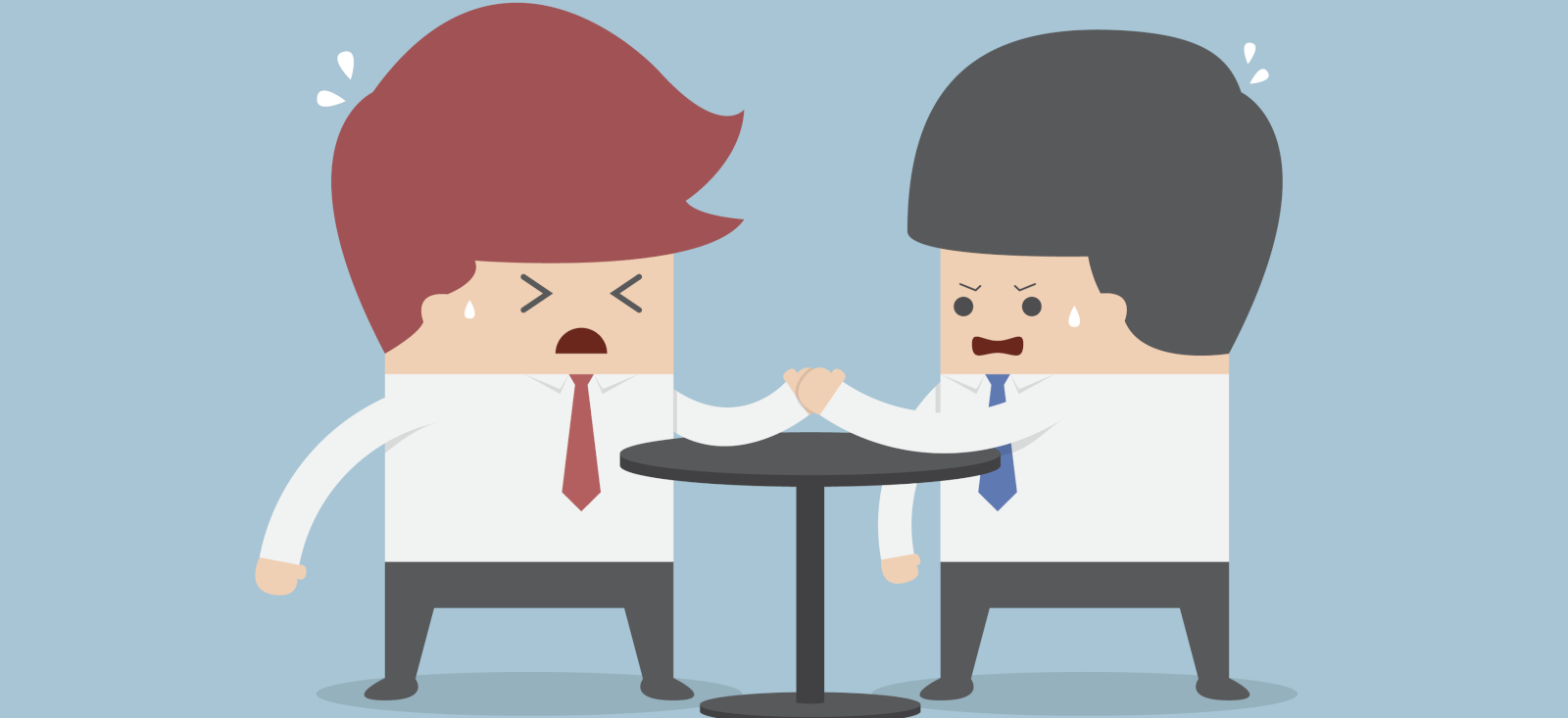
Г) за критерієм результативності : **ефективна** та **неефективна** конкуренція;

Д) за дотриманням норм законодавства: **добросовісна** та **недобросовісна**;

Е) за методами конкурентної боротьби - **цінова** і **нецінова**.

Розглянемо детальніше основні види конкуренції.

Ефективна конкуренція - це динамізм, стимулювання до отримання надприбутків за рахунок переваги у витратах і якості продукту; можлива лише в умовах динамічної економіки, де безупинний потік нововведень трансформує статичну ситуацію.



Основними методами *добросовісної* конкуренції є: підвищення якості продукції, зниження цін («війна цін»), реклама, розвиток до- і післяпродажного обслуговування, створення нових товарів і послуг з використанням досягнень НТР тощо. Однією з форм добросовісної конкуренції є цінова конкуренція, яка використовується для виштовхування з ринку більш слабких суперників чи проникнення на новий ринок.

*Недобросовісна* конкуренція визначається як дії суб'єктів господарювання з дискредитації конкурентів і за основні методи має є: економічне та промислове шпигунство; поширення помилкових або неточних даних про конкурента; незаконне використання товарного знаку, фірмового найменування чи маркування конкурента -підробка продукції; підкуп і шантаж; введення в оману споживачів щодо характеру, способу, місця виготовлення товару і його якості та реклама товару, що не відповідає вимогам якості; махінації з діловою звітністю та валютні махінації; некоректне порівняння товарів; самовільне використання чи розголошення конфіденційної науково-технічної, виробничої чи іншої інформації; приховування дефектів тощо; демпінг, установлення дискримінаційних цін чи контролю за діяльністю конкурента з метою припинення цієї діяльності; таємна змова на торгах; створення таємних картелів; корупція тощо.

Залежно від обставин, фірма може застосовувати будь-які методи конкуренції, не заборонені законодавчо. В умовах сучасної конкуренції спостерігається переважання нецінових методів конкуренції над ціновими, в основу яких покладена боротьба за диференційований попит.

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

1. **Конкурентні переваги фірми**

Унікальна конкурентна перевага – це унікальна комбінація внутрішньо фірмових ресурсів і здатностей, яка не може бути легко скопійована конкурентами. Це – нокаут конкурентам.

Найважливішим показником конкурентоспроможності бізнес-структури є наявність у неї конкурентних переваг, які не виникають самі по собі. Це – результат цілеспрямованих зусиль бізнес-структури зі створення якостей , яких немає у суперників, або є менш виражені.

***ЦІКАВО!!!*** *Репутація, здобута роками, і розкручений бренд дають бізнес-структурі стабільний дохід. Яскравим прикладом є компанія «Sony», яка має потужні рекламні і маркетингові ресурси, що дають можливість випереджати своїх конкурентів.*

**Конкурентні переваги** - це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами.

Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими й відносяться як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що супроводжують базову, до форм виробництва, збуту або продаж.

У спеціальній літературі, як правило, наводять такі три вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб вважатись стратегічними факторами успіху:

– базуватись на можливостях і ресурсах підприємства, які повинні бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами і які важко чи неможливо імітувати;

– забезпечувати протягом тривалого часу унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами;

– задовольняти специфічні потреби клієнтів, тобто давати релевантну вигоду для даної цільової групи споживачів.

В найбільш загальному вигляді виділяють зовнішні та внутрішні конкурентні переваги.

***Зовнішня конкурентна перевага*** - це перевага у властивостях товару, яка створює “цінність для покупця” внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує “ринкову силу” організації, тому вона може змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

***Внутрішня конкурентна перевага*** - це перевага організації у витратах виробництва, яка створює “цінність для виробництва” внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав’язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Перелік конкурентних переваг підприємства потребує певних пояснень і коментарів.

Що стосується ***внутрішніх*** ***конкурентних*** ***переваг***:

* виробничі - продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріальнотехнічними ресурсами, бездефектність;
* технологічні - сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науковотехнічного прогресу;
* кваліфікаційні - професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;
* організаційні - сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;
* управлінські - ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;
* інноваційні - системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»;
* спадкові - ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
* економічні - наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;
* географічні - розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До ***зовнішніх*** ***конкурентних*** ***переваг*** ***підприємства*** можна віднести такі:

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

Конкурентні переваги є концентрованим виявленням переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова доля, об’єм продаж).

В останні роки дослідники в галузі теорії та практики управління бізнесом дедалі частіше почали зосереджувати свою увагу на сферах, які можна визнати за перспективні ключові напрями в арсеналі засобів досягнення стратегічного успіху - йдеться про такі чинники конкурентоспроможності, ***я***к ***знання (інформація) та час.***

Уже зараз великі корпорації, зокрема General Motors, HewlettPackard, Rank Xerox, Philip Morris, Dow Chemical, Philips, Scandia AFS та інші, включили знання у сферу стратегічного менеджменту. Деякі підприємства спрямовують у менеджмент знань від 3,5 до 10 % своїх доходів.

**Конкурентні стратегії розвитку фірм**

М. Портер на основі аналізу сил конкуренції виокремлював три ключові конкурентні стратегії, які створювали умови для забезпечення конкурентних переваг підприємством/ організацією:

***1) лідерство за витратами;***

***2) диференціація;***

***3) фокусування (концентрація).***

Так, у разі ***лідерства за витратами*** підприємство може отримати прибуток за мінімально допустимої для конкурентів ціни; низькі витрати створюють вхідний бар'єр для нових конкурентів і товарів-замінників та захищають підприємство від дій сильних постачальників, забезпечуючи більшу гнучкість у разі підвищення ними цін; сильні споживачі не можуть домагатися зниження цін нижче рівня, прийнятного для найсильнішого конкурента.

Наступний вид стратегій – ***диференціація продукції*** – орієнтований на покупців, які готові заплатити більше, але за вищу якість або ширший вибір споживчих якостей товару/ послуги. Диференціація теж захищає підприємство/ організацію від дії п'яти конкурентних сил: можливість заміни товару підсилює прихильність споживачів до марки, зменшує чутливість до ціни й підвищує рентабельність; відмінні властивості товару і завойована прихильність клієнтів захищають від товарів-замінників; підвищена рентабельність збільшує стійкість до підвищення цін сильним постачальником .

***Фокусування*** може спиратися на обидва попередні різновиди стратегії, проте позначає зосередження зусиль на певному сегменті ринку, ніші з особливими потребами для кращого, ніж у конкурентів, їх задоволення.

1. **Конкурентоспроможність фірми та методика її оцінки**

Сучасні вітчизняні промислові підприємства функціонують в умовах агресивного конкурентного зовнішнього середовища, тому основою управління їх інноваційним розвитком є орієнтація на формування і збереження конкурентних переваг.

У зв’язку з цим визначення рівня конкурентоспроможності підприємства має стати основою для планування його господарської діяльності та розробки довгострокових стратегій розвитку.

Найчастіше конкурентоспроможність розглядається в двох аспектах:

1. Під **конкурентоспроможністю товару** - *розуміють поєднання його споживчих властивостей, що забезпечують йому успіх на ринку у порівнянні з аналогічними товарами інших кампаній.*

Конкурентоспроможність товару визначається такими основними факторами: ціною, якістю, рівнем післяпродажного обслуговування, ефективністю реклами, системного збуту, термінами та технологією виробництва, обсягом продаж.

2. ***Конкурентоспроможність фірми*** – *це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складників: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких підсумкових показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.*

Між поняттями «конкурентоспроможність товару» та «конкурентоспро­мож­ність підприємства» існує взаємозалежність.

Зрозуміло, що фірма не може бути конкурентоспроможною, якщо її товар не має збуту. Однак конкурентоспроможність товару не є вирішальним фактором для оцінки рівня кон­курентоспроможності підприємства. У ряді випадків конку­рентоспроможність товару може бути забезпечена за рахунок його реалізації за демпінговими цінами, які не компенсують витрат на його виробництво та збут, що зрештою може призвести добанкрутства виробника.

Конкурентоспроможність підприємства показує відмінності даного підприємства від його конкурентів за ступенем задоволення своєю продукцією потреб покупців, а також за ефективні­стю виробничо-господарської діяльності.

Одним із інстру­ментів визначення конкурентоспроможності підприємства є кон­цепція ланцюжків цінностей. Використання даного інстру­менту необхідне, але цього явно недостатньо. Потрібна ще глибо­ка оцінка конкурентної сили й конкурентної позиції фірми.

Перелік показників сильних і слабких сторін у конкурент­ній позиції фірми запропонований у роботі А. А. Томпсона і А. Дж. Стріклепда.

**Ознаки конкурентної сили:**

* велика частка на ринку;
* зростаюча кількість споживачів і поліпшення став­лення споживачів до підприємства та його продукції;
* підприємство сприймає тенденції на ринку краще, ніж його конкуренти;
* підприємство входить до стратегічної групи з найбільш успішним становищем на ринку;
* підприємство концентрується на найбільш швидко зростаючих сегментах ринку;
* значно диференційовані товари;
* більш низькі витрати;
* рівень прибутку вищий, ніж у середньому на ринку;
* підприємство має технологічну та інноваційну перевагу;
* творчий, готовий до змін менеджмент;
* підприємство готове скористатися сприятливою ситуа­цією;

**Ознаки конкурентної слабкості:**

* підприємство зіткнулося з конкурентними недоліками;
* конкуренти захоплюють його частку на ринку;
* зростання доходів нижче, ніж у середньому по ринку;
* недостатність фінансових ресурсів;
* репутація підприємства у споживачів погіршується;
* підприємство входить до стратегічної групи зі станом, що погіршується на ринку;
* положення підприємства слабке в найбільш перспектив­них галузях;
* високі витрати;
* підприємство занадто мале, щоб впливати на ринок;
* підприємство не в силах протистояти загрозі поглинан­ня;
* низька якість товарів.

Систематична оцінка конкурентної позиції підприємства по­рівняноз основними конкурентами – важливий етап в аналізі стану підприємства. Міцність конкурентної позиції підприємства оцінюється не тільки за витратами, але й за такими важли­вими, щодо конкуренції показниками, як якість това­ру, фінансова стійкість, технологічні можливості та ін., стосовно основних конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може бути проведена па основі аналізу його конкурентного потенціалу, який доцільно розглядати з позиції ресурсів забезпечення конкурентоспроможності.

Методично показники оцінки конкурентного потенціалу підприємства можуть бути згруповані у відповідності з наступними критеріями:

* майнового стану підприємства;
* платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
* ділової активності;
* ефективності виробничої діяльності підприємства;
* ефективності організації збуту та просування товару;
* конкурентоспроможності продукції.

Для уніфікації етапів оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно використання методики, побудованої на основі ***розрахунку рейтингових оцінок підприємств.***

Еталонна модель конкурентоспроможності підприємства може бути сформована на основі визначення нормативних показників з перерахованих вище критеріальних груп з урахуванням глобальної мети і тих ресурсів, якими володіє підприємство для досягнення цієї мети.

При проведенні оцінки показники конкурентоспроможності по підприємству порівнюються з еталонними (нормативними) значеннями цих показників, які мають найвищу оцінку (ранг), що дорівнює, наприклад 10 (або інший бал). Аналізоване підприємство, що володіє більш низькими значеннями показників, отримує оцінки, відмінні від 10 в меншу сторону. Розрахунок даних значень проводиться шляхом обчислення відсотка відхилень значень порівнюваного показника від еталонного показника. Надалі процентні відхилення повинні бути трансформовані в частки одиниць.

У зв'язку з великою кількістю і якісним розмаїттям досліджуваних показників для кожної критеріальної групи необхідно експертним методом встановити коефіцієнт ваги (важливості), який буде характеризувати цінність показників для цільового призначення оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно, значення коефіцієнта важливості може бути від 0 до 1 (при цьому сума має становити – 1,0). Надалі необхідно здійснити розрахунок сумарного коефіцієнта для кожної критеріальної групи показників і підсумкового сумарного коефіцієнта для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Приклад наведено у таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Перелік основних факторів конкурентоспроможності підприємств**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Фактори конкурентоспроможності** | **Вага фактору** | **Бальна оцінка фактору**  **(БОФ)** | | **Оцінка конкуренто-спроможності фактору** | |
| **Власна фірма** | **Конку-рент** | **Власна фірма** | **Конку-рент** |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5=2\*3** | **6=2\*4** |
| **1** | Цінова політика | 0,25 | 8 | 5 | 0,25\*8 =2 | 0,25\*5=1,25 |
| **2** | Імідж підприємства | 0,1 | 3 | 5 | … | … |
| **3** | Робота з клієнтами | 0,15 | 5 | 4 |  |  |
| **4** | Асортимент продукції | 0,1 | 4 | 8 |  |  |
| **5** | Гарантії на продукцію | 0,15 | 6 | 8 |  |  |
| **6** | Якість продукції | 0,2 | 5 | 7 |  |  |
| **7** | Кваліфікація персоналу | 0,05 | 7 | 3 |  |  |
|  | **Загальна оцінка** | **1,0** | ***38*** | **40** |  |  |

**Примітка***: оцінка факторів відбувається за 10-бальною шкалою.*

Ще одним підходом до оцінки конкурентоспроможності підприємства є **бенчмаркінг**.

**Бенчмаркінг**(англ. *benchmarking -* опорна точка) - являє собою процес зіставлення діяльності оцінюваного підприємства з діяльністю успішно функціонуючих підприємств і визначення на цій основі власних напрямків розвитку і вдосконалення.

Основна мета бенчмаркінгу - вивчення якості та ефективності бізнесу партнерів і використання передових прийомів і практичних методів у конкурентній боротьбі для досягнення комерційних успіхів компанії.

Об'єктом дослідження бенчмаркінгу може бути не тільки діяльність підприємства в цілому, але й окремі функціональні і забезпечуючі підсистеми управління підприємством, а також їх визначають процеси, методи і підходи.