

пациєнта. Якщо фірма навчиться робити що-небудь набагато краще інших, її вже не страшні конкуренти.

Компанія-лисиця росте, закріплюється і займає все більшу частину ринкового сегмента. Тут фірму чекає другий бар'єр – обмежені розміри вибраного сектора. Щоб продовжити ріст, необхідно вторгнутися в сферу масового виробництва.

Це далеко не простий вибір. Адже поза своїм ринковим сегментом “лисиця” стає значно більше вразливою для конкурентів. Частіше всього перехід до масового виробництва закінчується благополучно., якщо вибрана спеціалізація виявиться дуже перспективною. Тоді “хитра лисиця” перетворюється в “гордого лева”, тобто в компанію-віолента.

Дальше еволюція фірми продовжується в рамках віолентної стратегії. Динамічний стан “гордого лева” поступово змінюється на роль “могучого слона”. Справа в тому, що ні одна галузь економіки не перебуває постійно в стадії вибухового росту. Наступає насиченість ринку. Щоб не стати заложником судьби єдиного товару, фірма проникає у все нові сфери, намагається всюди зайняти домінуючі позиції.

## **ТЕМА 5. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І ШЛЯХИ ЇЇ ДОСЯГНЕННЯ**

- 5.1. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність
- 5.2. Життєвий цикл конкурентної переваги
- 5.3. Аналіз конкурентних переваг організації (модель М.Портера)
- 5.4. Аналіз стратегічного положення організації і привабливості ринку (модель McKinsey 7S)
- 5.5. SWOT-аналіз конкурентоспроможності фірми

## 5.1. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність

В економічній літературі *конкурентні переваги* часто ототожнюють з *конкурентоспроможністю*. Необхідно відзначити, що така аналогія має під собою вагомі підстави, тому що зміст конкурентоспроможності найчастіше трактується, як здатність випереджати суперників у досягненні поставлених задач і цілей. Разом з тим, між даними поняттями є причинно-наслідкове розходження:

Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг. Без останніх неможлива конкурентоспроможність. Однак наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу. Тільки в комплексі вони можуть уплинути на конкурентоспроможність фірми.

***Конкурентна перевага*** – яка-небудь ексклюзивна цінність, якою володіє фірма і яка дає їй перевагу над конкурентами.

Розуміння конкурентоспроможності фірми, підприємства трактується авторами в цій галузі, фахівцями по різному.

***Конкурентоспроможність фірми*** – це можливість ефективно розпоряджатися власними і позичковими ресурсами в умовах ринку.

“Європейський форум з проблем управління” визначив, що:

***Конкурентоспроможність*** – це реальна і потенційна можливість фірми в існуючих умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які по цінових і нецінових характеристиках більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів.

Конкурентоспроможність означає, що всі ресурси фірми використовуються настільки продуктивно, що вона стає більш прибутковою, ніж її основні конкуренти. Це означає, що фірма

займає стабільне місце на ринку товарів і послуг, що її продукція користується постійним попитом.

Однак в житті цей стан не є незмінним. Тому керівництво фірми повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання і проводити відповідні перетворювання в політиці ведення виробництва та реалізації товарів.

Такими перетворюваннями можуть бути:

- зміна товарної продукції;
- впровадження нових технологій;
- зміна організаційно-правового статусу;
- модернізація форм збуту продукції;
- вихід на нові ринки;
- створення спільних підприємств, тощо.

## 5.2. Життєвий цикл конкурентної переваги

Конкурентоспроможність характеризується життєвим циклом конкурентної переваги фірми.

Зі схеми рис.5.1. ми бачимо, що на кожному етапі стан конкурентоспроможності фірми різний. Коли вона переходить в так звану зрілість, тобто стає незмінною, то вважається, що настав момент для проведення перетворень. Але при такому підході може виникнути ситуація, при якій проведення перетворень нічого не дасть.

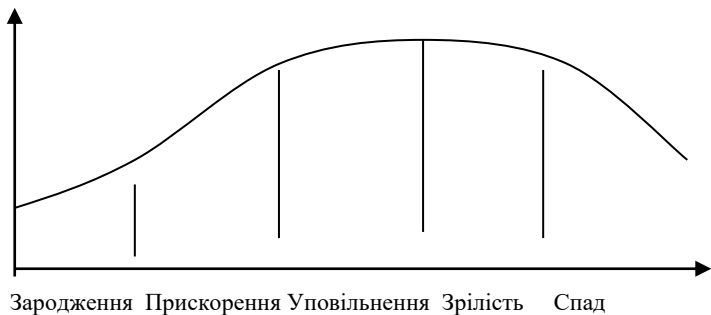


Рис. 5.1. Життєвий цикл конкурентної переваги фірми.

Усі **фактори**, що впливають на конкурентоспроможність, можна розділити на дві групи:

- зовнішні фактори;
- внутрішні фактори.

**Зовнішні фактори** – це ті, на які підприємство впливати не може і в своїй політиці повинно сприймати їх як дещо незмінне.

*До них відносяться наступні:*

1. Діяльність державних владних структур:

- *кредитно-грошова політика,*
- *законодавство,*
- *податкова політика.*

2. Господарська кон'юнктура:

- *ринки сировини та матеріальних ресурсів*
- *ринки трудових ресурсів,*
- *ринки засобів виробництва,*
- *ринки фінансових ресурсів.*

3. Розвиток нових технологій, нових матеріалів, джерел енергії. *Їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал.*

4. Параметри попиту. *Ріст попиту на товари дозволяє підприємству отримувати високий прибуток, а також закріпити своє положення на ринку*

### **Внутрішні фактори:**

1. Діяльність керівництва та апарату управління:

- *організаційна та виробнича структура управління;*
- *професійний та кваліфікаційний рівень керуючих кадрів.*

2. Система технологічного оснащення. Оновлення устаткування та технологій, заміна їх на більш прогресивні забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплексність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції: його об'єм та витрати реалізації. Цей фактор серйозно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: можна добитися непоганих результатів у виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець по причині непродуманої збутової політики

### **5.3. Аналіз конкурентних переваг організації (модель М.Портера)**

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

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

**I. Суперництво** між конкуруючими продавцями однієї галузі;

**II. Конкуренція з боку товарів**, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;

**III. Загроза входу в галузь нових конкурентів;**

**IV. Економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;**

**V. Економічні можливості та купівельні спроможності покупців.**

П'ять чинників конкуренції відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, що вже закріпилися на ринку. Покупці, постачальники, товари-замінники та претенденти на вхід до

галузі – це конкуренти підприємства на певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин.

Розглядаючи загальні положення методики проведення діагностики галузі за М.Портером, слід звернути увагу на деякі, концептуально важливі моменти:

*- методика дозволяє оцінити стан конкуренції лише у певній галузі (на продуктовому ринку) та прогнозувати її еволюцію без огляду на те, що кожне з диверсифікованих підприємств-учасників галузі водночас присутнє на кількох, а то й багатьох ринках; ця обставина надає результатам діагностування фрагментарності, адже аналітику, що здійснює стратегічний аналіз і обґрунтовує вибір стратегії підприємства, слід проводити оптимізацію з урахуванням усіх бізнес-полів;*

*- методичний підхід є цілком виправданим лише для галузей, у яких існує конкуренція; це накладає суттєві обмеження на сферу доцільного використання методики, яка дозволяє продіагностувати лише внутрішньогалузеве суперництво, а не оцінити стан будь-якої галузі; для тих галузей, ринок продуктів яких перебуває у стані формування, вона малоприматна.*

М. Портер виходить з припущення, що конкуренція у будь-якій галузі формується під впливом п'яти основних сил; разом із тим, чимало галузей у вітчизняній економіці перебувають під впливом ще й інших чинників: безпосереднього державного втручання, залишків так званого адміністративного монополізму тощо.

#### **5.4. Аналіз стратегічного положення організації і привабливості ринку (модель McKinsey 7S)**

Назва моделі йде від назви компанії і семи чинників її діяльності, семи слів, що починаються в англійській мові на букву "S" (strategy – стратегія, skills – навички, shared values – загально визнані цінності, structure – структура, systems –

системи staff – кадри, style – стиль). Взаємозв'язок складових (зверху вниз) представлений на рис. 5.2.

Стратегічне положення фірми рекомендується оцінювати за наступними показниками:

- відносний розмір;
- зростання;
- частка ринку;
- позиція;
- порівняльна рентабельність;
- чистий дохід;
- технологічний стан;
- образ (реальність, що сприймається ззовні);
- керівництво і люди.

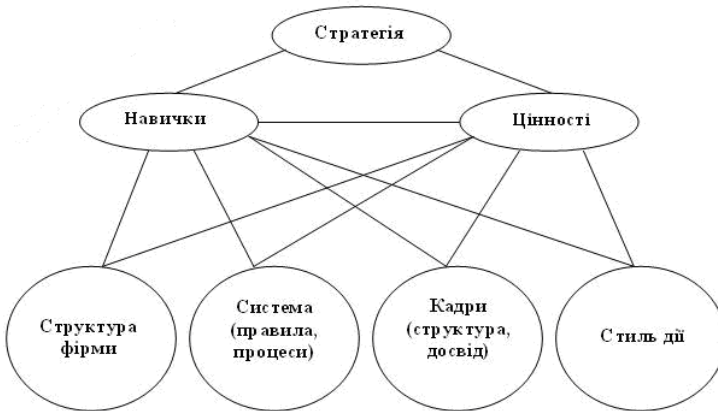


Рис. 5.2. Чинники, що впливають на розвиток фірми по моделі McKinsey 7S

Привабливість ринку рекомендується оцінювати за наступними показниками:

- абсолютний розмір;
- зростання ринку;
- широта ринку;

- ціноутворення;
- структура конкуренції;
- галузева норма прибули;
- соціальна роль;
- вплив на навколишнє середовище;
- юридичні обмеження.

Після аналізу перерахованих показників будується матриця "стратегічне положення/привабливість ринку" і визначається стратегія фірми (рис. 5.3).

		Стратегічне положення фірми		
		Добре	Середнє	Погане
Привабливість ринку	Висока	Інвестувати/ Рости		Господарювати/ Відстро- чити
	Середня		Заробляти/ Захищатися	
	Низька	Заробляти/ Захищатися		Зняти уро- жай/ Відмо- витися

Рис.5.3. Матриця "стратегічне положення/привабливість ринку"

Представлена на рис.5.3 матриця останнім часом піддається суворій критиці. Вона зосереджена на наслідках застосування рекомендацій, які робилися на основі матриць.

Наприклад, якщо стратегічне положення фірми оцінюється як слабе, а її ринок як не вигідний, то відповідно до теорії з нього потрібно "зняти урожай", а потім залишити ринок.



Але збиткова СОБ може згодом стати перспективною і опанувати ринок.

Так, General Electric, на дослідженні якої виникла подібна філософія, була вимушена переоцінити рекомендації McKinsey. Наприклад, згідно висновкам методу 7S було визнано недоцільним виготовлення трамваїв і підземних залізнодорожніх систем, які володіли величезним потенціалом розвитку. Тому дану модель необхідно розвивати і поліпшувати.

## **5.5. SWOT-аналіз конкурентоспроможності фірми**

При розробленні стратегічних планів багато фірм застосовують SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз є одним з перших етапів стратегічного планування. Ідея SWOT-аналізу полягає в наступному:

- а) прийняття зусиль для перетворення слабостей у силу, а погроз – у можливості;
- б) розвиток сильних сторін фірми відповідно до її обмежених можливостей.

SWOT-аналіз пропонується розбити на ряд етапів.

На першому етапі SWOT-аналіз глибоко вивчаються конкурентні переваги фірми в таких сферах:

- *патентоспроможність товарів, що випускаються;*
- *ціна товарів;*
- *прогресивність технології;*
- *кваліфікація кадрів;*
- *вартість ресурсів, які застосовує фірма;*
- *вік основних виробничих фондів;*
- *географічне розташування фірми;*
- *інфраструктура;*
- *система менеджменту (у т.ч. маркетингу);*
- *сила конкуренції на «вході» й «виході» системи менеджменту фірми та ін.*

На другому етапі SWOT-аналізу вивчаються слабкості фірми. Він починається з аналізу конкурентоспроможності

товарів, що випускаються, по всіх ринках. Будується дерево показників конкурентоспроможності: на 0-му рівні – комплексний показник конкурентоспроможності конкретного товару; на 1-му рівні – корисний ефект (інтегральний показник якості), сукупні витрати, умови застосування товару; на 2-му рівні – конкретні показники і т.д. Розраховуються показники відповідно до побудованого дерева. Збираються або прогнозуються аналогічні показники по конкуруючих товарах. Визначаються слабкості за вивченими на першому етапі конкурентними перевагами фірми.

На третьому етапі SWOT-аналізу вивчаються фактори макросередовища фірми (політичні, економічні, технологічні, ринкові та ін.) з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз фірмі й своєчасному запобіганню збитків від них.

На четвертому етапі вивчаються стратегічні й тактичні можливості фірми (капітал, активи й т.п.), необхідні для запобігання загроз, зменшення слабостей і росту сили.

На останньому, п'ятому, етапі SWOT-аналізу погоджуються сила з можливостями для формування проекту окремих розділів стратегії фірми.

## **5.6. Метод аналізу GAP**

Метод аналізу **GAP** розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він являє собою спробу знайти методи розробки стратегії й методи управління, завдяки яким можна привести справи у відповідність з найвищим рівнем вимог.

Кроки аналізу:

- попереднє формулювання цілей діяльності на один рік, три роки, п'ять років;
- прогноз динаміки норми прибутку в пов'язуванні із установленими цілями для існуючих підприємств;
- установлення розриву між цілями й прогнозами;
- визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підприємства й прогноз результатів;

- визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства й прогноз результатів;
- розгляд інвестицій та альтернатив цінової стратегії для кожного підприємства;
- узгодження цілей стратегії кожного підприємства з перспективами портфеля в цілому;
- установлення розриву між попередніми цілями діяльності й прогнозом для кожного підприємства;
- уточнення профілю можливих придбань нових підприємств;
- визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі підприємства;
- перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Такий аналіз може проводитися як по відношенню до групи підприємств (об'єднання), так і окремого підприємства. Таким чином, аналіз GAP можна назвати організаційною атакою на розрив (ліквідацію розриву) між бажаною й прогнозованою діяльністю.

## 5.7. Метод аналізу LOTS

Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес з'явилася розробка методу **LOTS**, що шведською мовою означає «лоцман». Філософія LOTS виходить із того, що компанія, державна установа або яка-небудь інша організація повинна прагнути й уміти пристосувати свої дії до вимог покупців.

Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різній мірі складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту усередині підприємства.

Обслуговування включає 9 етапів і стосується:

- існуючого положення;

- стратегії;
- довгострокових цілей;
- короткострокових цілей;
- методів і об'єктів аналізу;
- кадрового потенціалу;
- планів розвитку;
- організації менеджменту;
- звітності.

Під час обговорення цих проблем можна використати різні моделі ділової стратегії й способи вирішення завдань. Кінцевою метою є вироблення позиції, що дасть компанії, підрозділу або індивідууму можливість правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом.

## 5.8. Метод аналізу PIMS

Метод **PIMS** (Profit Impact of Market Strategy) – метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток. Був розроблений у середині 60-х років у компанії «General Electric». PIMS являє собою спробу узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Вважають, що за цією моделлю, яка використовує майже 30 змінних, можна виявити близько 67% факторів успіху компанії. Модель складається з бази даних, що охоплюють майже 3000 підприємств, головним чином північноамериканських та європейських компаній. Вирішальні фактори прибутковості для будь-якої галузі відповідно до моделі PIMS представлені на рис. 5.4.

Можна порівняти дані, що характеризують діяльність підприємств, які функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Використання емпіричного матеріалу є її величезною перевагою, тому що при цьому можна скоротити розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (практичним).

Ці фактори поділяються на три групи: конкурентна ситуація, виробнича структура, ринкова ситуація.

Найбільший вплив на норму прибутку, в порядку убування, мають:

- капіталоємність;
- відносна якість продукту;
- відносна частка компанії на ринку;
- продуктивність праці.

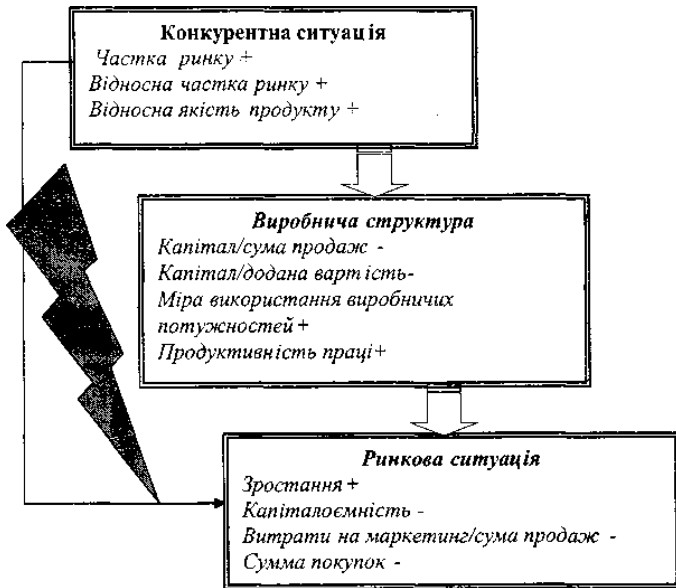


Рис. 5.4. Вирішальні фактори прибутковості  
На схемі знак «+» означає сприятливий ефект на прибутковість,  
а знак «-» означає несприятливий ефект.  
Фактори проран жовані.

Велика перевага моделі PIMS полягає в тому, що її автори намагаються виміряти відносну якість продукту, тому що вирішальною умовою успіху в бізнесі є задоволення потреб споживачів.

У цій моделі робиться спроба оцінити відповідність структури виробництва структурі потреб.