



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

*Електронне видання*

Шевченко Л. С.

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
БІЗНЕСУ (ПІДПРИЄМСТВА)**

**навчально-методичний посібник**

Харків  
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

*Електронне видання*

**Шевченко Л. С.**

# **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ (ПІДПРИЄМСТВА)**

**навчально-методичний посібник**

для студентів  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації «Бізнес-економіка»

**Харків  
2020**

**Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навчально-методичний посібник** для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 161 с.

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого  
(протокол № 4 від 15.07.2020 р.)*

© Національний юридичний університет  
імені Ярослава Мудрого, 2020

## ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

**Мета** вивчення навчальної дисципліни «Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства)» – засвоєння студентами основ сучасної теорії конкуренції, формування системного підходу до розуміння конкурентних ситуацій у галузі та на ринку, основних умінь і навичок конкурентного управління, розроблення та реалізації конкурентних стратегій підприємства в умовах зростаючої конкуренції на національних і глобальних ринках.

### **Завдання:**

- формування системи теоретичних знань щодо сутності, видів і функцій конкуренції;
- опанування інструментарію комплексної конкурентної діагностики підприємства;
- розвиток навичок із обґрунтування конкурентних ризиків і агресивності конкурентного середовища підприємства, побудови конкурентної карти ринку;
- вироблення здатності до розроблення та реалізації конкурентної стратегії підприємства;
- набуття умінь із визначення форм і наслідків ведення конкурентної війни, конкурентної розвідки та промислового шпіонажу в сучасному бізнесі; розроблення та реалізації дій щодо їх недопущення;
- оволодіння методологією, практичними методами та прийомами конкурентного управління підприємством;
- усвідомлення необхідності трансформації форм і методів забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальної конкуренції.

Практичні заняття з «Конкурентоспроможності бізнесу (підприємства)» спрямовані на формування у студентів навичок конкурентного аналізу та стратегічного конкурентного управління підприємством, трансформації форм і методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: формулювання відповідей на теоретичні і дискусійні запитання, робота з кейсами, ситуаційний аналіз, опрацювання рекомендованої літератури. До кожної теми розміщено лекторіум з найважливіших її питань.

*Студенти заочної форми навчання на практичних заняттях будуть розглядати такі теми:*

2. Аналіз конкурентів і конкурентного середовища підприємства.

4. Комплексна конкурентна діагностика підприємства.

6. Розроблення конкурентної стратегії підприємства.

6.1. Господарський портфель підприємства. Обґрунтування СБО з перевагами у конкурентній боротьбі.

6.2. Розроблення конкурентної стратегії підприємства.

9. Стратегії та економічна безпека національного товаровиробника у міжнародній конкуренції.

12. Формування конкурентоспроможного персоналу.

# ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

## Модуль I. КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕСУ (ПІДПРИЄМСТВА)

### Тема 1. Сучасні теорії конкуренції. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) у XXI ст.

#### П л а н

1. Еволюція економічних концепцій конкуренції.
2. Сутність, види і функції конкуренції. Механізм конкурентної боротьби.
3. Конкурентні переваги фірми та їх джерела. Теорія конкурентних переваг М. Портера. Матриця переваг VCG. Квазіпереваги підприємства в конкуренції.
4. Джерела конкурентних переваг підприємств у XXI ст.
5. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): визначення і сутність.

#### *Лекторіум*

### СУТНІСТЬ, ВИДИ І МЕТОДИ КОНКУРЕНЦІЇ

Термін «конкуренція» походить від латинського «concurrentia» – «збігаюся», «зіштовхуюся» і означає суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі та продажу товарів і послуг.

Залежно від економічної ситуації конкуренція ведеться:

1) між продавцями (виробниками товарів, надавачами послуг): усі хочуть продати товари/послуги дорожче, але перемагає той, хто продає дешевше, стимулюючи попит і збут;

2) між покупцями (споживачами, клієнтами): усі хочуть купити товар/послугу дешевше, але перемагає той, хто погоджується на вищу за ринкову ціну;

3) між продавцями і покупцями: виграє той, хто більшою мірою згуртований і в змозі не тільки протиставити себе протилежній стороні, а й нав'язати свою ціну та інші умови купівлі-продажу.

Слід розрізняти:

1) **функціональну конкуренцію** – між виробниками різних товарів (послуг), які задовольняють одну певну потребу клієнтів, тобто виконують одну спільну функцію. Наприклад, потребу підприємців у розробленні бізнес-планів у 1990-ті рр. в Україні задовольняли консалтингові, аудиторські, юридичні, інвестиційні, страхові фірми та комерційні банки;

2) **видову конкуренцію** – між товарами та послугами (виробниками) одного виду, які призначені для задоволення однієї й тієї самої потреби, але відрізняються за якимось суттєво важливим параметром;

3) **предметну конкуренцію** – між ідентичними товарами та послугами (виробниками), які відрізняються якістю виготовлення або навіть однакові за якістю.

В аспекті результативності існує **ефективна і неефективна** конкуренція.

За методами конкуренція поділяється на **цінову і нецінову**.

**Цінова конкуренція** – це вид конкурентної боротьби, який ведеться з приводу цін і за допомогою цін насамперед шляхом їх зниження з метою стимулювання попиту.

На товарних ринках основними прийомами цінової конкуренції є:

1) **«цінова війна»** шляхом відчутного зниження цін на свої товари окремим підприємством. Конкуренти, які не мають можливості знизити ціни через високі витрати виробництва, несуть збитки, нерідко розоряються і йдуть із галузі. Потім ціни знову зростають, а «ініціатор» війни компенсує втрати і затрати, пов'язані з витісненням конкурентів;

2) **«стримування цін»** в умовах інфляції, але скористатися цим можуть далеко не всі фірми;

3) **«маневрування цінами»** шляхом надання різних знижок, таємного зниження цін, установлення однакових цін або максимального вирівнювання цін на товари різної якості;

4) «**ціновий прорив**» проникнення на ринок із принципово новою продукцією високої якості, на яку встановлено найнижчі ціни (нижче ринкових цін) із метою залучення масового покупця і збільшення ринкової частки підприємства.

**Нецінова конкуренція** базується на виокремленні товарів і послуг із низки товарів-конкурентів і наданні їм унікальних, відмінних для покупця властивостей. Для цього виробники поліпшують якість своєї продукції, випускають нові вироби, надають широке коло додаткових послуг, організують післяпродажне обслуговування клієнтів та інше.

Цінова й нецінова конкуренція, як правило, суміщаються і дають додаткові вигоди виробникам.

З точки зору конкурентної ситуації в галузі й на ринку, конкуренція може бути **досконалою** (чистою) і **недосконалою** (монополістичною, олігополістичною) і припиняти своє існування у випадку **чистої монополії** одного підприємства.

З урахуванням дотримання або недотримання норм законодавства конкуренція поділяється на **добросовісну** та **недобросовісну**.

## **КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Розрізняють порівняльні і конкурентні переваги підприємства.

**Порівняльні переваги** виникають за рахунок існуючих дешевих джерел ресурсів; використання особливих географічних (вигідне розташування підприємств, наявність транспортних засобів для переміщення товарів на значні відстані) та демографічних можливостей (наявність робочої сили необхідної кваліфікації). М. Портер назвав їх «перевагами низьких порядків». Такі переваги існують нетривалий час і доволі швидко освоюються конкурентами.

**Конкурентні переваги** створюються самими підприємствами. Це ті споживчі властивості товарів, особливі умови їх виробництва й продажу, а також додаткові послуги, які відрізняють діяльність підприємства від прямих конкурентів, дають можливість зайняти вигідну змагальну позицію на ринку. Кон-



курентні переваги є «перевагами високих порядків», а їх придбання чи копіювання значно ускладнені.

М. Портер головними конкурентними перевагами підприємства вважав:

- *низькі витрати виробництва*. Останні досягаються шляхом підвищення продуктивності праці, контролю за видатками, використання ефективних методів збуту і просування товарів. Орієнтуючись на низькі витрати виробництва, підприємство виграє у ціновій боротьбі з існуючими конкурентами та створює бар'єри для появи у галузі нових конкурентів;

- *диференціацію товарів* за допомогою технологічного удосконалення продукції, виведення на ринок нової продукції, надання якісного післяпродажного сервісу, створення позитивного іміджу товарної марки виробника, реклами. Така стратегія потребує значних витрат, але дає змогу встановлювати вищі ціни на товари, а в умовах низької заміності товарів – забезпечувати підприємству високу рентабельність;

- *концентрацію на потребах одного сегмента (індивідуального споживача або однієї групи споживачів)*. Особливе значення при цьому має розширення маркетингового впливу на споживачів: поліпшення якості продукту, встановлення справедливої ціни, своєчасне реагування на запити споживачів, ефективне обслуговування клієнтів.

Д. Кемпбел (*David Campbell*), Дж. Стоунхаус (*George Stonehouse*) і Б. Х'юстон (*Bill Houston*) припускають, що підприємство володіє конкурентною перевагою, якщо його прибуток вище, ніж прибуток конкурентів. Це дає можливість інвестувати нерозподілений прибуток у майбутні проекти, утримуючи, таким чином, лідерство на ринку даної галузі. Якщо перевага зберігається протягом тривалого періоду часу, можна говорити про стійку конкурентну перевагу<sup>1</sup>.

У сучасних умовах найважливішими конкурентними перевагами підприємств стають *знання*, що трансформуються у створення інтелектуальних продуктів – нових науково-технічних розробок, продуктів, торговельних марок, систем просування

---

<sup>1</sup> Кемпбел Д., Стоунхаус Дж., Х'юстон Б. Стратегический менеджмент: учебник / пер. с англ. Н. И. Алмазовой. Москва: ООО «Изд-во Проспект», 2003. С. 32.

продукції на ринок та нової інфраструктури ринку. Відповідно у складі витрат починають суттєво зростати витрати на інформацію, на виведення нової продукції на ринок, на виплати володарям інтелектуальної власності. З'являється поняття «*інтелектуальна вартість входження*» в галузь для нових підприємств. Конкуренти можуть скопіювати відчутні речі – товари, зразки продукції, матеріали. Невідчутні досягнення (знання, мотивації та рівень кваліфікації персоналу, патенти, технічне і програмне забезпечення, партнерські господарські зв'язки з іншими виробниками, постачальниками і споживачами) є «*ключовими компетенціями*» лише даного підприємства. Вони забезпечують підприємству стратегічні конкурентні переваги.

Доволі цікавим є й таке групування конкурентних переваг підприємств на ринку:

- *конкурентні переваги, засновані на економічних факторах*: ліпший загальноекономічний стан ринків, на яких діє підприємство; стимулююча політика уряду в сфері інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок; зростаюча місткість ринку, низька циклічність і сезонність попиту, відсутність товарів-замінників; можливість скористатися ефектом масштабу та ефектом досвіду; високий економічний потенціал самого підприємства; наявність джерел додаткового фінансування;

- *конкурентні переваги, що базуються на нормативно-правових актах* (законах, постановах уряду, рішеннях різних органів влади й управління): пільги або привілеї, надані підприємствам галузі або регіону; можливості безперешкодного ввезення-вивезення товарів за межі адміністративно-територіальної зони (області, держави); виняткові права на інтелектуальну власність;

- *конкурентні переваги структурного плану*, пов'язані з рівнем інтеграції процесу виробництва і реалізації на підприємстві, можливостями швидкої експансії у незайняті сегменти ринку, що витісняє реальних і потенційних конкурентів;

- *конкурентні переваги, обумовлені рівнем розвитку інфраструктури ринку*, наявністю необхідних комунікацій; організованістю і відкритістю основних ресурсних ринків (праці, капіталу, землі, технологій); розвитком міжфірмової кооперації; наданням послуг різноманітних посередників; хорошою інформованістю учасників ринку;

- *конкурентні переваги, пов'язані з високими технічни-*

ми характеристиками (параметрами) застосовуваних машин, устаткування, технологій;

- *конкурентні переваги, що базуються на географічних факторах*: можливості подолання географічних кордонів ринків; вигідне географічне розташування підприємств; наявність транспортних засобів для переміщення товарів на значні відстані;

- *конкурентні переваги, засновані на демографічних факторах*: наявність робочої сили необхідної кваліфікації, освітнього та професійного рівня; можливості залучення робочої сили з інших регіонів;

- *конкурентні переваги внаслідок адміністративних заходів* – обмеження діяльності конкурентів-виробників (постачальників) шляхом відмови їм у видачі патентів і ліцензій, виділення землі, надання виробничих і службових приміщень, ускладнення процедури реєстрації підприємств;

- *конкурентні переваги позапprawового характеру*: використання недобросовісної конкуренції або кримінальних дій проти конкурентів<sup>2</sup>.

Слід звернути увагу на дві останні позиції у переліку конкурентних переваг. Дійсно, в Україні деякі бізнес-організації можуть користуватися пільгами, привілеями або винятковими правами, які виникають унаслідок застосування на їх користь нормативно-правових актів (законів, постанов уряду, рішень органів влади й управління) або адміністративних заходів з обмеження діяльності конкурентів. Окремі підприємці вдаються до недобросовісної конкуренції або навіть кримінальних, зокрема рейдерських, дій проти своїх конкурентів, чим порушують законодавство України. Такі «переваги» підприємства мають неринкову природу і не є конкурентними перевагами. Мають місце *квзіпереваги підприємства*<sup>3</sup>.

Конкурентні переваги, будучи реалізованими, формують конкурентоспроможність фірми.

***Конкурентоспроможність підприємства*** означає ре-

---

<sup>2</sup> Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2006. С. 37–43.

<sup>3</sup> Губін К. Г. Управління структурою конкурентних переваг фірми в межах системи формування доходів. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 67–76.

альну і потенціальну можливість ефективної господарської діяльності, а саме розроблення, виробництва та прибуткової реалізації продукції підприємства, що користується пріоритетним попитом споживачів, в умовах конкурентного ринку.

### ***Практичне завдання***

У березні 2020 р. консалтингова компанія Reputation Institute, яка вивчає репутацію компаній у 40 країнах світу, опублікувала результати дослідження «Десятиліття репутаційного лідерства». 80 тис. осіб попросили оцінити репутацію 153 світових корпорацій за такими категоріями, як корпоративне громадянство, фінансові результати, інновації, лідерство, продукти і послуги, а також умови праці.

ТОП-5 світових репутаційних лідерів, що утримують перші позиції протягом 10 років, виглядає так: 1. Lego; 2. Walt Disney; 3. Rolex; 4. Ferrari; 5. Microsoft.

З'ясовано, що 78% покупців хочуть купувати товари у компаній з хорошою репутацією. І тільки 9% людей готові щось купити у компанії з поганою<sup>4</sup>.

*Ознайомтеся зі статтею і дайте аргументовану відповідь на запитання: чи можна вважати хорошу репутацію підприємства його конкурентною перевагою? Як зростання репутації впливає на зростання капіталізації бізнесу?*

### ***Тестові завдання***

***1. Як називається конкуренція між виробниками різних послуг, які задовольняють одну певну потребу клієнтів, тобто виконують одну спільну функцію?***

- а) видова;
- б) предметна;

---

<sup>4</sup> Кладова Д. Навіщо бізнесу управляти репутацією і як виміряти результат. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/yak-vimiryati-reputaciyu-v-groshah-yak-polipshiti-spriynyattya-vashogo-biznesu-rezultati-doslidzhen-50088379.html>

- в) функціональна;
- г) товарна;
- д) пряма.

*2. Як називається конкуренція між виробниками товарів і послуг одного виду, які призначені для задоволення однієї й тієї самої потреби, але відрізняються за якимось суттєво важливим параметром?*

- а) видова;
- б) предметна;
- в) функціональна;
- г) товарна;
- д) пряма.

*3. Як називають підприємства, які пропонують схожі товари і послуги схожим категоріям покупців (клієнтам), тобто працюють з цільовою аудиторією підприємства?*

- а) прямі конкуренти;
- б) непрямі конкуренти;
- в) неявні конкуренти;
- г) недобросовісні конкуренти;
- д) добросовісні конкуренти.

*4. Як визначені підприємства-конкуренти, які сприяють зростанню загального ринкового попиту, поширенню нових технологій, несуть спільно витрати на розвиток ринку?*

- а) прямі конкуренти;
- б) непрямі конкуренти;
- в) неявні конкуренти;
- г) корисні конкуренти;
- д) конкуренти-руйнівники.

*5. Що таке конкуренція, яка ведеться шляхом відчутного зниження цін на свої товари окремим підприємством?*

- а) цінова війна;
- б) стримування цін;
- в) маневрування цінами;
- г) ціновий прорив.

**6.** Як називають конкуренцію, яка ведеться шляхом надання різних знижок або таємного зниження цін?

- а) цінова війна;
- б) стримування цін;
- в) маневрування цінами;
- г) ціновий прорив.

**7.** Що являє собою конкуренція, яка ведеться шляхом проникнення на ринок із принципово новою продукцією високої якості, на яку встановлено найнижчі ціни з метою залучення масового покупця і збільшення ринкової частки фірми?

- а) цінова війна;
- б) стримування цін;
- в) маневрування цінами;
- г) ціновий прорив.

**8.** Який із чинників свідчить про наявність у підприємства порівняльних переваг?

- а) низькі витрати виробництва;
- б) технологічне удосконалення продукції;
- в) якісний післяпродажний сервіс клієнтам;
- г) вигідне розташування підприємства.

**9.** Який із чинників свідчить про наявність у підприємства конкурентної переваги?

- а) наявність у регіоні робочої сили потрібної кваліфікації;
- б) вигідне розташування підприємства;
- в) низькі витрати виробництва;
- г) розгалужене транспортне сполучення у регіоні.

**10.** Як називається реальна і потенціальна можливість розроблення, виробництва та прибуткової реалізації продукції підприємства, що користується пріоритетним попитом споживачів, в умовах конкурентного ринку?

- а) конкурентна перевага;
- б) конкурентоспроможність;
- в) квазіперевага підприємства;
- г) збут продукції.

## Список рекомендованої літератури

Варналій З. С. Конкуренція і підприємництво: монографія. Київ: Знання України, 2015. 463 с.

Прахалад К. К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / пер. з англ. М. Ставицького. Київ: Вид-во Олексія Капусти, 2005. 258 с.

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

### *Запитання для самоконтролю*

1. Які економічні концепції конкуренції Вам відомі?
2. Чи слід орієнтувати діяльність підприємства виключно на конкурентів?
3. Як ведеться конкурентна боротьба? Що таке цінова і нецінова конкуренція?
4. Що таке порівняльні і конкурентні переваги фірми?
5. Розмежуйте та порівняйте зовнішні та внутрішні конкурентні переваги підприємства.
6. Поясніть зміст конкурентної переваги «найвища цінність для споживача».
7. У чому полягає суть конкурентної переваги «стрижневі (ключові) компетенції»?
8. Які квазіпереваги може мати підприємство? Як воно може ними користуватися?
9. Які конкурентні переваги повинно мати підприємство у глобальній економіці?
10. Як відбувається конкуренція в економіці знань?
11. Що таке конкурентоспроможність бізнесу? Як між собою пов'язані поняття «конкурентні переваги» і «конкурентоспроможність бізнесу»?

## Тема 2. Аналіз конкурентів і конкурентного середовища підприємства

### П л а н

1. Аналіз конкурентів. Матриця «товари – споживачі» П. Дойля. Модель «п’яти сил конкуренції» М. Портера, її можливості та обмеження.
2. Типологія конкурентних ситуацій у галузі і на ринку. Оцінка ринкової частки підприємства, інтенсивності конкуренції та монополізму на ринках.
3. Діагностика конкурентних ризиків і агресивності конкурентного середовища підприємства. Аналіз стратегічних груп.
4. Міжнародне конкурентне середовище підприємства. Глобальна конкуренція та її суб’єкти.

### *Лекторіум*

#### **АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ. МАТРИЦЯ «ТОВАРИ – СПОЖИВАЧІ» П. ДОЙЛЯ**

Класифікація конкурентів може здійснюватися на основі різних підходів. Один із них – використання *матриці «товари – споживачі»* відомого британського бізнес-консультанта **П. Дойля (P. Doyle)**. Матриця розмежовує чотири типи конкурентів (рис. 1).

схожі (цільова аудиторія фірми)	Прямі конкуренти	Непрямі конкуренти
	Явні (товарні) конкуренти	Неявні конкуренти
Покупці (клієнти) різні	схожі	різні
	<b>Товари/послуги</b>	

Рис. 1. Типи конкурентів



**Прямі конкуренти** – фірми, які пропонують схожі товари і послуги схожим категоріям покупців (клієнтам), тобто працюють із цільовою аудиторією фірми;

**непрямі конкуренти** – фірми, які продають товари/послуги з іншими характеристиками або абсолютно інші товари/послуги, але працюють з цільовою аудиторією фірми. Скажімо, для юридичних фірм це: аудиторські, бухгалтерські, страхові, інвестиційні фірми, банки, які можуть обслуговувати і клієнтів юристів;

**явні (товарні) конкуренти** – ті, які продають однакову продукцію різним групам покупців;

**неявні конкуренти** – фірми іншого профілю, які виробляють різну продукцію і пропонують її різним групам покупців. Проте вони задають стандарти добросовісної поведінки на ринках, етичні принципи діяльності<sup>5</sup>. Наприклад, шведський виробник меблів ІКЕА ніяк не може розглядатися як прямий і навіть непрямий конкурент юридичної фірми. Однак ця компанія відома в усьому світі тим, що її менеджмент ніколи не пропонує хабарі для входження на нові ринки, у тому числі закордонні. Репутація компанії – її головний актив.

Менеджменту фірми варто також знати своїх **ключових конкурентів**. Це бізнес-організації, дії яких можуть значно вплинути на результати роботи фірми (як позитивно, так і негативно). До таких бізнес-організацій від фірми йдуть клієнти; від них клієнти приходять до фірми. Ключовими можуть бути як прямі, так і непрямі конкуренти.

## **«П'ЯТЬ СИЛ КОНКУРЕНЦІЙ» М. ПОРТЕРА**

Для того, щоб з'ясувати, хто є конкурентами підприємства, можна скористатися **моделлю «п'яти сил конкуренції»**

---

<sup>5</sup> Дойль П. Менеджмент: стратегія и тактика. Санкт-Петербург: Питер, 1999. С. 171.

відомого американського економіста Майкла Портера (запропонована у 1979 р.). На його думку, прибутковість і привабливість галузі й підприємства визначаються структурою галузі, тобто основними конкурентними силами в ній, які впливають або можуть вплинути на результати господарської діяльності підприємства (рис. 2).

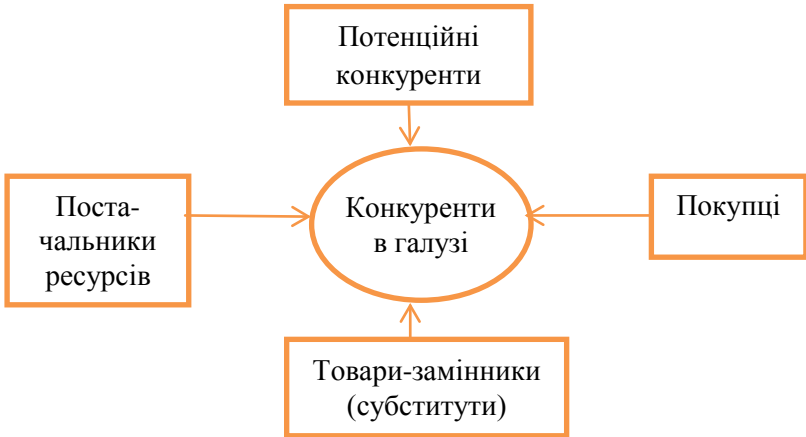


Рис. 2. «П'ять сил конкуренції» за М. Портером

До останніх належать:

1) **потенційні конкуренти** – фірми, які мають можливість легко ввійти до галузі та зацікавлені у цьому. Убезпечити себе від появи таких конкурентів можна шляхом:

– скорочення витрат виробництва на одиницю продукції (послуг) в міру зростання обсягів виробництва, що змушує можливих конкурентів або теж нарощувати обсяги свого виробництва до такого самого рівня витрат виробництва та інвестувати значні кошти, або взагалі не входити до галузі;

– диференціації продукції, високого іміджу власної торгової марки, що підтримують купівельну увагу до продукції на ринку;

– лідерства у галузі науково-технічних розробок і досвіду

виробництва відповідної продукції;

– створення ефективних збутових мереж, максимально доступних для покупців, які повністю задовольняють їх потреби;

– правового захисту своєї продукції за допомогою ліцензій, патентів, ексклюзивних прав, спеціальних законодавчих актів тощо;

2) **товари-замінники (субститутути)**, які виконують таку саму функцію для тієї ж самої групи споживачів, але відрізняються технологією виробництва. Небезпека конкуренції з боку товарів-замінників реальна, якщо співвідношення «якість/ціна» формується на їх користь. У цьому випадку підприємству швидше за все доведеться утриматися від підвищення цін на свої товари, зайнявшись насамперед удосконаленням продукту. Одночасно потрібен контроль ситуації на ринку, відстеження загроз появи нових субститутів і економічних наслідків цього для підприємства;

3) **покупці** – у разі можливості торгуватися з продавцями, домагаючись зниження цін, одержання більш широкого кола послуг, особливих умов платежів, кредитів та ін. Здатність покупців диктувати свої умови посилюють їх організованість у різні об'єднання та асоціації, концентрація в руках окремих груп покупців значної частини реалізованої фірмою продукції, особливі маркетингові стратегії (наприклад, намагання закупити товари у кількох виробників одночасно); інформованість покупців про ринкові ціни та витрати продавця;

4) **постачальники ресурсів**, якщо вони здатні підвищувати ціни, маніпулювати якістю своєї продукції, обмежувати обсяг поставок, впливаючи цим на процес виробництва і рентабельність замовників. Загрози з боку постачальників зростають, якщо вони дотримуються єдиної збутової політики, випускають диференційовану або унікальну продукцію, через що покупець не може переключитися на іншого продавця;

5) **конкуренти в галузі** – підприємства, які виробляють аналогічну продукцію і продають її на одних і тих самих ринках.

Незважаючи на те, що з часу розроблення цієї бізнес-моделі відбулися зміни і в теорії, і у практиці конкурентного

управління, вона залишається важливим інструментом аналітичної діяльності. Модель «п'яти сил конкуренції» виявляє реальних і потенційних конкурентів підприємства, відповідно – реальні й потенційні загрози господарській діяльності, як наслідок – допомагає зрозуміти можливості розвитку підприємства.

## ЯК ВИЗНАЧИТИ ЧАСТКУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ НА РИНКУ?

*Частка суб'єкта господарювання на ринку* розраховується за формулою:

$$P_j = \frac{Q_j}{Q_{RT}} \times 100 \%,$$

де  $P_j$  – частка на ринку  $j$ -го суб'єкта господарювання ( $j=1,2,\dots,n$ );

$Q_j$  – обсяг товарів, що продається (постачається, виробляється) або придбається (споживається, використовується)  $j$ -им суб'єктом господарювання;

$Q_{RT}$  – загальний обсяг реалізації продукції певного асортименту на ринку (обсяг ринку), грошових одиниць;

*Сукупна частка на ринку* декількох суб'єктів господарювання, зокрема п'яти, чотирьох, трьох та двох найбільших суб'єктів господарювання, обчислюється за формулою:

$$SP_n = \sum_{j=1}^m P_n_j,$$

де  $m = 2, 3, 4, 5$  – кількість суб'єктів господарювання, частка яких ураховується при розрахунку сукупної частки, зокрема суб'єктів господарювання, що мають одну з п'яти, чотирьох, трьох або двох найбільших часток на ринку;

$P_n_j$  – частка на ринку  $j$ -го суб'єкта господарювання;

$SP_n$  – сукупна частка на ринку, зокрема сукупна частка на ринку відповідно 5, 4, 3, 2 суб'єктів господарювання, що

мають найбільші частки на ринку.

На практиці частка підприємства на ринку може розраховуватися і в такі способи:

– *частка ринку, що обслуговується*, розраховується не відносно усього базового ринку, а відносно продажів у сегментах (сегменті), де працює фірма; отже, частка ринку, що обслуговується, завжди більша за частку ринку в цілому;

– *відносна частка підприємства* – відношення обсягів продажу підприємства до обсягів продажу конкурентів. Наприклад, якщо фірма утримує 30 % ринку, то її частка відносно конкурентів дорівнює  $30:70=0,43$ , або 43 %;

– *частка ринку відносно найбільшого конкурента (або лідера)*. Якщо такий утримує 20 %, то частка ринку фірми відносно найбільшого конкурента складає  $30:20=1,5$ ;

– *частка «усвідомлення»*: процент клієнтів, які називають певне підприємство (марку товару), коли їх просять назвати перше, що спало на думку при прийнятті рішення про купівлю особливого виду товару або послуги. Цей показник відображає найбільш укорінену у свідомості обізнаність про марку й купівельні уподобання;

– *частка «голосу»*: процент простору або часу в рекламних ЗМІ, який займає торгова марка (підприємство) щодо загального обсягу ЗМІ для даної галузі; часто вимірюється кількістю коштів, витрачених на рекламу.

Навіщо розраховувати частку ринку? Причин, як мінімум, дві.

Перша: *частка ринку відображає конкурентну позицію підприємства*, фіксує ступінь домінування підприємства на ринку, його можливості впливати на обсяг і структуру попиту та пропозиції, ціни й динаміку ринку в цілому. Це результат конкурентної боротьби підприємств на ринку.

Друга: *між часткою підприємства на ринку та прибутковістю господарської діяльності існує безпосередній зв'язок*. Він зображується у вигляді U-кривої, яка свідчить, що шанси отримати прибуток є не тільки у великих підприємств із високою часткою ринку, а й у малих спеціалізованих підприємств (фірм). Перші перемагають за рахунок цінового лідерства

(низьких витрат) або добре сконцентрованої стратегії. Другі використовують можливості концентрації на сегменті. Середня позиція є небезпечною: маючи значну частку ринку, але не маючи унікальної (диференційованої) продукції і переваг у ціноутворенні, можна стати неприбутковим підприємством (рис. 3).

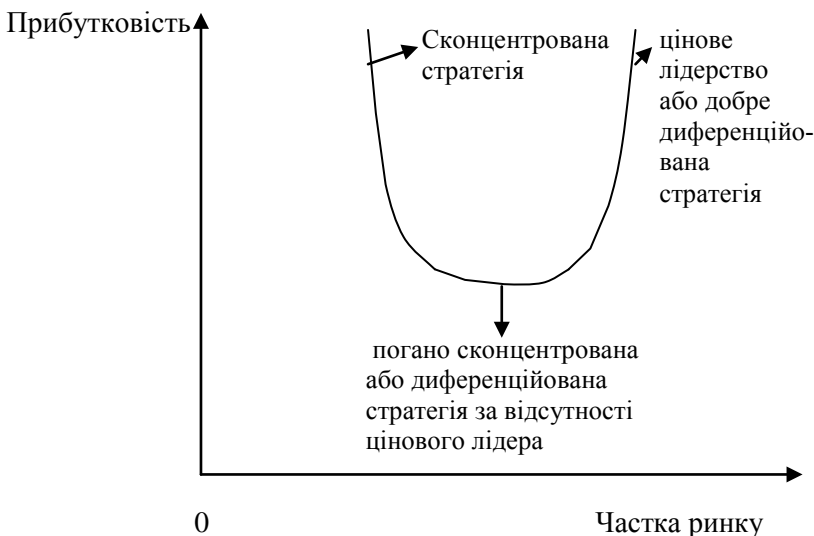


Рис. 3. Зв'язок між прибутковістю і часткою ринку за М. Портером

### **Практичні завдання**

1. Визначте «п'ять сил конкуренції» для підприємства, на якому Ви проходили практичну підготовку.

2. Лідерами сьогоденного ринку є фірми, які не дотримуються традиційних портфельних стратегій. Ні лідерство за витратами, ні прийоми диференціації, ні агресія на ринку більше не задовольняють топ-менеджерів провідних компаній. Їх власники і менеджери стверджують, що цінність створюється відмінними можливостями, тим, що фірми можуть робити послідовно добре. У цьому їх новий стратегічний підхід. Саме він,

як показує практика, і дає значну перевагу перед конкурентами. Чому? Бо фірми, які досягають такої форми впливу, реально змінюють динаміку свого бізнес-середовища. Такі компанії називаються суперконкурентами<sup>6</sup>.

*Сформулюйте критерії фірм-суперконкурентів.*

### ***Тестові завдання***

*1. Який із факторів впливу на бізнес належить до внутрішнього середовища підприємства?*

- а) персонал підприємства та його кваліфікація;
- б) структура ринку;
- в) політична ситуація в країні;
- г) зміна курсу валюти.

*2. Який із факторів впливу на бізнес належить до зовнішнього середовища підприємства?*

- а) мета і завдання підприємства;
- б) використовувані на підприємстві технології виробництва продукції;
- в) культура підприємства;
- г) стан національного законодавства.

*3. Який із факторів впливу на бізнес належить до мікросередовища підприємства?*

- а) рівень розвитку науки й техніки в країні;
- б) стан народжуваності в країні;
- в) конкуренти;
- г) глобалізація економіки.

*4. Який із факторів впливу на бізнес належить до макросередовища підприємства?*

- а) постачальники ресурсів;
- б) посередники на ринку;
- в) клієнти;
- г) демографічна ситуація в країні.

---

<sup>6</sup> T.N. Hubbard, P. Leinwand, & C. Mainardi. «The New Supercompetitors». URL: <https://www.strategy-business.com/article/00272>

*5. Яка із перелічених особливостей ринкових структур притаманна олігополії?*

- а) велика кількість незалежних продавців і покупців;
- б) стандартна продукція;
- в) встановлення ціни ринком;
- г) обмежена кількість великих продавців.

*6. Яка із перелічених особливостей ринкових структур притаманна досконалій конкуренції?*

- а) обмежена кількість великих продавців;
- б) однорідна продукція;
- в) встановлення ціни підприємствами галузі;
- г) обмежена, асиметрична інформація про ринок.

*7. Яка із перелічених особливостей ринкових структур притаманна монополістичній конкуренції?*

- а) одне підприємство в галузі й на ринку;
- б) диференційована продукція;
- в) унікальна продукція;
- г) повна інформація про ринок, доступна покупцям продукції.

*8. Який із видів економічного ризику слід класифікувати як конкурентний?*

- а) втрата прибутку через недобросовісні дії інших суб'єктів господарювання;
- б) втрата прибутку внаслідок оголошення в країні карантину;
- в) одержання збитків унаслідок зміни курсу валют;
- г) одержання збитків унаслідок реорганізації бізнесу.

*9. Який із показників визначення частки ринку відображає найбільш укорінену у свідомості обізнаність про марку і купівельні уподобання споживачів?*

- а) частка «голосу»;
- б) частка ринку у вартісному вираженні;
- в) частка ринку, що обслуговується;
- г) частка «усвідомлення».



**10.** Який із показників визначення частки ринку вказує на процент простору або часу в рекламних ЗМІ, який займає торгова марка (підприємство) щодо загального обсягу ЗМІ для даної галузі?

- а) частка ринку у вартісному вираженні;
- б) частка «голосу»;
- в) частка ринку відносно найбільшого конкурента;
- г) частка ринку, що обслуговується.

### Список рекомендованої літератури

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка підприємства*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2014. Розд.10. С. 168–185.

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. Розд. 5. С. 54–82. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/POSIBNIKI\\_2013/Menedgment\\_2013.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf) (дата звернення: 12.06.2020).

Шевченко Л. С., Торкатюк В. И., Кизим Н. А., Шутенко А. Л. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монография. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2008. 240 с.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Як дослідити конкурентів і конкурентне середовище підприємства за допомогою матриці «товари – споживачі» П. Дойля?

2. Як дослідити конкурентів і конкурентне середовище підприємства за допомогою моделі «п'яти конкуренцій» М. Портера?

3. Які конкурентні ситуації можуть виникати на ринку?
4. Які методи та методики визначення ринкової частки підприємства доцільно використовувати?
5. Які конкурентні ризики можуть виникати в бізнесі?
6. За якими показниками можна оцінити агресивність конкурентного середовища підприємства?

### **Тема 3. Конкурентна політика та конкурентне законодавство України**

#### **П л а н**

1. Сутність антимонопольної (конкурентної) політики.
2. Особливості визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єкта господарювання на ринку в Україні. Визначення товарних, територіальних та часових меж ринку.
3. Зловживання монопольним (домінуючим) становищем на ринку. Концентрація суб'єктів господарювання.
4. Захист економічної конкуренції та обмеження монополізму в підприємницькій діяльності. Поняття узгоджених та антиконкурентних узгоджених дій.
5. Недобросовісна конкуренція. Захист внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції.
6. Конкуренція і природні монополії.

#### *Лекторіум*

### **ЩО ТАКЕ МОНОПОЛЬНЕ (ДОМІНУЮЧЕ) СТАНОВИЩЕ СУБ'**

**ЄКТА ГОСПО**

В Україні використовується «Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» (затверджена розпорядженням АМК України 05.03.2002 р. № 49-р)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку: затв. розпорядж. Антимо-

Для цього розраховується сукупна частка на ринку п'яти, чотирьох, трьох і двох найбільших суб'єктів господарювання за формулою:

$$SP = \sum_{j=1}^m P_j (\%),$$

де  $m = 2, 3, 4, 5$  – кількість суб'єктів господарювання;  
 $P_j$  – частка на ринку  $j$ -го суб'єкта господарювання;  
 $SP$  – сукупна частка на ринку, відповідно, 5, 4, 3, 2 суб'єктів господарювання, які мають найбільші частки на ринку.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» (ст. 12) суб'єкт господарювання займає **монопольне (домінуюче) становище на ринку товару**, якщо:

на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;

не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявності бар'єрів для доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин.

Монопольним (домінуючим) вважається становище суб'єкта господарювання, частка якого на ринку товару перевищує 35 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції.

Монопольним (домінуючим) також може бути визнане становище суб'єкта господарювання, якщо його частка на ринку товару становить 35 або менше відсотків, але він не зазнає значної конкуренції, зокрема внаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, які належать конкурентам.

Вважається, що кожен із двох чи більше суб'єктів господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо стосовно певного виду товару між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція і щодо них, разом узятих, виконується одна з умов, передбачених частиною

першою цієї статті.

Монопольним (домінуючим) вважається також становище кожного з кількох суб'єктів господарювання, якщо стосовно них виконуються такі умови:

сукупна частка не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків;

сукупна частка не більше ніж п'яти суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 70 відсотків –

і при цьому вони не доведуть, що стосовно них не виконуються умови частини четвертої цієї статті.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» (ст. 13) *зловживанням монопольним (домінуючим) становищем на ринку* є дії чи бездіяльність суб'єкта господарювання, який займає монопольне (домінуюче) становище на ринку, що призвели або можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції, або ущемлення інтересів інших суб'єктів господарювання чи споживачів, які були б неможливими за умов існування значної конкуренції на ринку.

## **ЩО ТАКЕ АНТИКОНКУРЕНТНІ УЗГОДЖЕНІ ДІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ?**

Закон України «Про захист економічної конкуренції» дає таке визначення узгоджених дій: *узгодженими діями* є укладення суб'єктами господарювання угод у будь-якій формі, прийняття об'єднаннями рішень у будь-якій формі, а також будь-яка інша погоджена конкурентна поведінка (діяльність, бездіяльність) суб'єктів господарювання. Узгодженими діями є також створення суб'єкта господарювання, об'єднання, метою чи наслідком створення якого є координація конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили зазначений суб'єкт господарювання, об'єднання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання, або вступ до такого

об'єднання. Особи, які чинять або мають намір чинити узгоджені дії, є учасниками узгоджених дій (ст. 5).

*Антиконкурентними узгодженими діями* є узгоджені дії, які призвели чи можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції. Антиконкурентними узгодженими діями, зокрема, визнаються узгоджені дії, які стосуються:

1) встановлення цін чи інших умов придбання або реалізації товарів;

2) обмеження виробництва, ринків товарів, техніко-технологічного розвитку, інвестицій або встановлення контролю над ними;

3) розподілу ринків чи джерел постачання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи придбання, за колом продавців, покупців або споживачів чи за іншими ознаками;

4) спотворення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів;

5) усунення з ринку або обмеження доступу на ринок (вихід з ринку) інших суб'єктів господарювання, покупців, продавців;

6) застосування різних умов до рівнозначних угод з іншими суб'єктами господарювання, що ставить останніх у невідгідне становище в конкуренції;

7) укладення угод за умови прийняття іншими суб'єктами господарювання додаткових зобов'язань, які за своїм змістом або згідно з торговими та іншими чесними звичаями у підприємницькій діяльності не стосуються предмета цих угод;

8) суттєвого обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин.

Антиконкурентними узгодженими діями вважається також вчинення суб'єктами господарювання схожих дій (бездіяльності) на ринку товару, які призвели чи можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції у разі, якщо аналіз ситуації на ринку товару спростовує наявність об'єктивних причин для вчинення таких дій (бездіяльності).

Вчинення антиконкурентних узгоджених дій забороняється і тягне за собою відповідальність згідно з законом.

Узгоджені дії, передбачені ст. 6 Закону, можуть бути дозволені відповідними органами Антимонопольного комітету України, якщо їх учасники доведуть, що ці дії сприяють:

вдосконаленню виробництва, придбанню або реалізації товару;

техніко-технологічному, економічному розвитку;

розвитку малих або середніх підприємств;

оптимізації експорту чи імпорту товарів;

розробленню та застосуванню уніфікованих технічних умов або стандартів на товари;

раціоналізації виробництва.

Однак узгоджені дії, передбачені в частині першій цієї статті, не можуть бути дозволені органами Антимонопольного комітету України, якщо конкуренція суттєво обмежується на всьому ринку чи в значній його частині.

Кабінет Міністрів України може дозволити узгоджені дії, на які Антимонопольним комітетом України не було надано дозволу відповідно до частини другої цієї статті, якщо учасники узгоджених дій доведуть, що позитивний ефект для суспільних інтересів переважає негативні наслідки обмеження конкуренції.

Дозвіл згідно з частиною третьою цієї статті не може бути наданий, якщо:

учасники узгоджених дій застосовують обмеження, які не є необхідними для реалізації узгоджених дій;

обмеження конкуренції становить загрозу системі ринкової економіки.

## **ЩО ЗАКОНОДАВСТВО УКРАЇНИ РОЗУМІЄ ПІД НЕДОБРОСОВІСНОЮ КОНКУРЕНЦІЄЮ?**

Відповідно до Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» *недобросовісною конкуренцією* є будь-які дії у конкуренції, що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності (ст. 1).

Недобросовісною конкуренцією є, зокрема, такі дії:

**1) неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання** (ст. 4–7):

- неправомірне використання позначень – імені, комерційного (фірмового) найменування, торговельної марки (знака для товарів і послуг), рекламних матеріалів, оформлення упаковки товарів і періодичних видань, інших позначень без дозволу (згоди) суб'єкта господарювання, який раніше почав використовувати їх або схожі на них позначення у господарській діяльності, що призвело чи може призвести до змішування з діяльністю цього суб'єкта господарювання;

Використання у фірмовому найменуванні власного імені фізичної особи не визнається неправомірним, якщо до власного імені додається який-небудь відмітний елемент, що виключає змішування з діяльністю іншого суб'єкта господарювання;

- неправомірне використання товару іншого виробника, тобто введення у господарський обіг під своїм позначенням товару іншого виробника шляхом змін чи зняття позначень виробника без дозволу уповноваженої на те особи;

- копіювання зовнішнього вигляду виробу, а саме відтворення зовнішнього вигляду виробу іншого суб'єкта господарювання і введення його у господарський обіг без однозначного зазначення виробника копії, що може призвести до змішування з діяльністю іншого суб'єкта господарювання;

- порівняльна реклама, що містить порівняння з іншими особами, товарами (діяльністю) іншої особи, прямо чи опосередковано ідентифікує конкурента або товари чи послуги, що пропонуються конкурентом;

**2) створення перешкод суб'єктам господарювання у процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг у конкуренції (ст. 8–15):**

- дискредитація суб'єкта господарювання, тобто поширення у будь-якій формі неправдивих, неточних або неповних відомостей, пов'язаних з особою чи діяльністю суб'єкта господарювання, у тому числі щодо його товарів, які завдали або могли завдати шкоди діловій репутації суб'єкта господарювання;

- схилення до бойкоту суб'єкта господарювання, тобто спонукання його конкурентом іншої особи, безпосередньо або через іншу особу, до відмови від установаження договірних

зв'язків із цим суб'єктом господарювання, до невиконання (розірвання) або виконання неналежним чином договірних зобов'язань перед цим суб'єктом господарювання;

- схилення постачальника до дискримінації покупця (замовника), тобто спонукання постачальника конкурентом покупця (замовника), безпосередньо або через іншу особу, до застосування постачальником до покупця (замовника) невігідних умов у господарській діяльності порівняно з цим чи іншими конкурентами покупця (замовника);

- підкуп працівника, посадової особи постачальника – це надання або пропонування йому конкурентом покупця (замовника), безпосередньо або через іншу особу, матеріальних чи інших вигод за неналежне виконання або невиконання працівником, посадовою особою постачальника службових обов'язків, що впливають з укладеного або пов'язані з укладенням між постачальником і покупцем (замовником) договору поставки товарів, виконання робіт, надання послуг, іншого договору або за неукладення договору;

- підкуп працівника, посадової особи покупця (замовника) – це надання або пропонування йому конкурентом постачальника, безпосередньо або через іншу особу, матеріальних чи інших вигод за неналежне виконання або невиконання працівником, посадовою особою покупця (замовника) службових обов'язків, що впливають з укладеного або пов'язані з укладенням між постачальником і покупцем (замовником) договору поставки товарів, виконання робіт, надання послуг, іншого договору або за неукладення договору;

- досягнення неправомірних переваг у конкуренції, тобто отримання таких відносно іншого суб'єкта господарювання шляхом порушення чинного законодавства, яке підтверджено рішенням органу державної влади, органу місцевого самоврядування, наділеного відповідною компетенцією;

- поширення інформації, що вводить в оману, – повідомлення суб'єктом господарювання, безпосередньо або через іншу особу, одній, кільком особам або невизначеному колу осіб, у тому числі в рекламі, неповних, неточних, неправдивих відомос-



тей, зокрема внаслідок обраного способу їх викладення, замовчування окремих фактів чи нечіткості формулювань, що вплинули або можуть вплинути на наміри цих осіб щодо придбання (замовлення) чи реалізації (продажу, поставки, виконання, надання) товарів, робіт, послуг цього суб'єкта господарювання.

Інформацією, що вводить в оману, є, зокрема, відомості, які містять неповні, неточні або неправдиві дані про походження товару, виробника, продавця, спосіб виготовлення, джерела та спосіб придбання, реалізації, кількість, споживчі властивості, якість, комплектність, придатність до застосування, стандарти, характеристики, особливості реалізації товарів, робіт, послуг, ціну і знижки на них, а також про істотні умови договору;

містять неповні, неточні або неправдиві дані про фінансовий стан чи господарську діяльність суб'єкта господарювання; приписують повноваження та права, яких не мають, або відносини, в яких не перебувають;

містять посилання на обсяги виробництва, придбання, продажу чи поставки товарів, виконання робіт, надання послуг, яких фактично не було на день поширення інформації;

**3) неправомірне збирання, розголошення та використання комерційної таємниці** (ст. 16–19):

- неправомірне збирання комерційної таємниці – добування протиправним способом відомостей, що відповідно до законодавства України становлять комерційну таємницю, якщо це завдало чи могло завдати шкоди суб'єкту господарювання;

- розголошення комерційної таємниці – ознайомлення іншої особи без дозволу особи, уповноваженої на те, з відомостями, що відповідно до законодавства України становлять комерційну таємницю, особою, якій ці відомості були довірені або стали відомі у зв'язку з виконанням відповідних обов'язків, якщо це завдало чи могло завдати шкоди суб'єкту господарювання;

- схилення до розголошення комерційної таємниці – спонукання особи, якій були довірені у встановленому порядку або стали відомі у зв'язку з виконанням відповідних обов'язків відомості, що відповідно до законодавства України становлять комерційну таємницю, до розкриття цих відомостей, якщо це завдало чи могло завдати шкоди суб'єкту господарювання;

- неправомірне використання комерційної таємниці – впровадження у виробництво або врахування під час планування чи здійснення господарської діяльності без дозволу уповноваженої на те особи відомостей, що становлять відповідно до законодавства України комерційну таємницю.

### *Теми рефератів*

Типологія монополій в Україні.

Анбандлінг «Нафтогазу» в Україні: чи відповідає він світовим практикам?

### *Практичне завдання*

Юрій ТЕРЕНТЬЄВ, голова Антимонопольного комітету України, зазначає: «Якщо говорити про монополії в різних сферах, то насамперед на думку спадають енергетика, нафтогазова сфера, металургія, транспорт, залізниця, пошта, тобто сфери, де присутні елементи природних монополій чи які історично високо концентровані. Перший великий блок проблем – фундаментальні галузі і ринки, де є інтегрованими конкурентні ринки й природні монополії (енергетика, транспорт, зв'язок). Другий блок – там, де присутні державні підприємства, тобто є державна участь в економіці. Третій блок – це коли ринок є ніби конкурентним, але на ньому або суміжних ринках існують антиконкурентні юридичні практики або природні обмеження. Одним з прикладів є ринок нафтопродуктів, де, з одного боку, є надзвичайна насиченість автозаправними станціями (6,5 тис. АЗС), але джерело постачання – на 80% імпорт з Білорусі, тобто перероблена російська нафта. Інший приклад – штучна комерційна монополізація ринку дистрибуції сигарет, з якою АМКУ працює впродовж останніх п'яти років»<sup>8</sup>.

*Чи погоджуєтесь Ви з таким визначенням проблем антимонопольної політики України?*

---

<sup>8</sup> Терентьев Ю. Монополия невозможна без держави: інтерв'ю Голови Комітету виданню «Рейтинг». URL: <https://amcu.gov.ua/news/monopolya-nemozhliva-bez-derzhavi-intervyu-golovi-komitetu-vidannyu-rejting>

## **Тестові завдання**

**1.** Як називають укладення суб'єктами господарювання угод у будь-якій формі, прийняття об'єднаннями рішень у будь-якій формі, а також будь-яка інша погоджена конкурентна поведінка суб'єктів господарювання?

- а) конкуренція суб'єктів господарювання;
- б) узгоджені дії;
- в) антиконкурентні узгоджені дії;
- г) домінуюче становище суб'єкта господарювання.

**2.** Як називаються дії суб'єктів господарювання, які призвели чи можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції?

- а) конкуренція суб'єктів господарювання;
- б) узгоджені дії;
- в) антиконкурентні узгоджені дії;
- г) домінуюче становище суб'єкта господарювання.

**3.** Як кваліфікувати дії з усунення з ринку або обмеження доступу на ринок (вихід з ринку) інших суб'єктів господарювання, покупців, продавців?

- а) конкуренція суб'єктів господарювання;
- б) узгоджені дії;
- в) антиконкурентні узгоджені дії;
- г) домінуюче становище суб'єкта господарювання.

**4.** Як кваліфікуються дії суб'єктів господарювання, пов'язані з розподілом ринків чи джерел постачання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи придбання, за колом продавців, покупців або споживачів чи за іншими ознаками?

- а) конкуренція суб'єктів господарювання;
- б) узгоджені дії;
- в) антиконкурентні узгоджені дії;
- г) домінуюче становище суб'єкта господарювання.

*5. Як називається становище суб'єкта господарювання, частка якого на ринку товару перевищує 35 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції?*

- а) монопольне (домінуюче);
- б) конкурентне;
- в) олігопольне;
- г) узгоджене.

*6. Як кваліфікуються дії суб'єкта господарювання, який займає монопольне (домінуюче) становище на ринку, із встановлення таких цін чи інших умов придбання або реалізації товару, які неможливо було б встановити за умов існування значної конкуренції на ринку?*

- а) конкуренція суб'єктів господарювання;
- б) узгоджені дії;
- в) домінуюче становище суб'єкта господарювання;
- б) зловживання монопольним (домінуючим) становищем на ринку.

*7. Як кваліфікуються дії суб'єкта господарювання, який займає монопольне становище на ринку, зі створення перешкод доступу на ринок чи усунення з ринку продавців, покупців, інших суб'єктів господарювання?*

- а) конкуренція суб'єктів господарювання;
- б) узгоджені дії;
- в) домінуюче становище суб'єкта господарювання;
- б) зловживання монопольним (домінуючим) становищем на ринку.

*8. Який із бізнес-процесів характеризують злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого?*

- а) інтеграція;
- б) глобалізація;
- в) концентрація;
- г) націоналізація.

9. До якого типу конкуренції українське законодавство відносить неправомірне збирання, розголошення та використання комерційної таємниці суб'єктів господарювання?

- а) добросовісна;
- б) недобросовісна;
- в) ефективна;
- г) нефективна.

10. До якого типу конкуренції українське законодавство відносить створення перешкод суб'єктам господарювання у процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг у конкуренції?

- а) добросовісна;
- б) недобросовісна;
- в) функціональна;
- г) видова.

#### Список рекомендованої літератури

Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26.11.1993 р. № 3659-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 50. Ст. 472. Дата оновлення: 19.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення: 25.05.2020).

Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 36. Ст. 164. Дата оновлення: 12.11.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 05.05.2020).

Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-ІІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. Ст. 64. Дата оновлення: 19.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 05.05.2020).

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне пла-

нування діяльності організації. *Менеджмент*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. Розд 5. С. 54–82. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/)

POSIBNIKI\_2013/Menedgment\_2013.pdf (дата звернення: 12.06.2020).

Щербак А. Україна: меганедоліки монополізму. URL: [https://dt.ua/macrolevel/ukrayina-meganedoliki-monopolizmu-326703\\_.html](https://dt.ua/macrolevel/ukrayina-meganedoliki-monopolizmu-326703_.html) (дата звернення: 25.05.2020).

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Як відбувалося формування національної системи антимонopolного (конкурентного) законодавства в Україні?

2. Що науковці розуміють під формуванням проконкурентної свідомості?

3. Поясніть зміст поняття «культура конкуренції».

4. Навіщо розраховувати товарні, територіальні та часові межі ринку підприємства?

5. Як визначити частку суб'єкта господарювання на ринку?

6. Як в Україні визначається монополне (домінуюче) становище суб'єкта господарювання?

7. Назвіть основні прояви зловживанням монополним (домінуючим) становищем на ринку.

8. Які ознаки має ринкова влада суб'єкта господарювання?

9. Що таке антиконкурентні узгоджені дії суб'єктів господарювання?

10. Чому особливу небезпеку для розвитку конкурентних відносин становлять антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю?

11. Що таке концентрація суб'єктів господарювання?

12. Що розуміти під недобросовісною конкуренцією?

## Тема 4. Комплексна конкурентна діагностика підприємства

### П л а н

1. Конкурентна діагностика підприємства: зміст і форми організації. Основні об'єкти конкурентної діагностики. Види конкурентної діагностики.

2. SWOT-аналіз та SNW-аналіз конкурентних можливостей підприємства.

3. Здійснення комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства за показниками динаміки господарської діяльності.

4. Конкурентоспроможність і вартість підприємства.

### *Лекторіум*

## КОНКУРЕНТНА ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ СКЛАДОВІ

Співпрацюючи з клієнтом у плані розроблення конкурентної стратегії фірми, бізнес-консультант повинен пояснити клієнту сутність, призначення і види конкурентної діагностики бізнес-організації, коли і за якими саме послугами з конкурентної діагностики необхідно звертатися до зовнішніх бізнес-консультантів, зокрема до консалтингових фірм.

Під *конкурентною діагностикою* фірми в широкому сенсі слід розуміти економічну оцінку господарської діяльності фірми в умовах зростаючої конкуренції. У більш вузькому значенні йдеться про практичну діяльність, пов'язану з визначенням рівня КСП кожного суб'єкта господарювання: систематичним збором і обробкою (вивченням, зіставленням) інформації про бізнес; оцінкою поточного стану фірми та її конкурентів; передбаченням небезпек конкуренції; розробкою заходів із зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використанням механізму конкуренції для подальшого розвитку фірми.

Основними видами конкурентної діагностики є:

1) *аналітична діагностика* – процес визначення конкурентних переваг і рівня КСП фірми за допомогою статистичної інформації, використання результатів маркетингових дослі-

джені, аналізу конкурентних карт ринку тощо;

2) **експертна діагностика** – базується на даних, які здобувають у процесі проведення експертних опитувань;

3) **імітаційна діагностика** – надає інформацію про досліджуваний об'єкт шляхом імітаційного моделювання.

Залежно від тривалості й масштабів аналізу конкурентних процесів розрізняють експрес-діагностику і комплексну конкурентну діагностику.

**Експрес-діагностика** є дослідженням різних аспектів діяльності фірми з метою з'ясування поточної конкурентної ситуації в галузі й на ринку, виявлення проблемних сфер роботи в короткостроковому періоді. Основними джерелами інформації є дані бухгалтерського обліку, маркетингових і збутових підрозділів фірми. Найчастіше проводиться силами внутрішніх консультантів – експертів і співробітників фірми.

**Комплексна конкурентна діагностика** передбачає детальне аналітичне дослідження, що охоплює всі напрями роботи фірми: дослідження й розробки, маркетинг, виробничу діяльність, персонал, фінанси, систему управління. Комплексна діагностика дає можливість сформулювати системне уявлення про господарські процеси всередині фірми, здійснити порівняльний аналіз економічного стану фірми та її основних конкурентів, надати довгостроковий прогноз розвитку фірми й галузі в цілому, сформулювати рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку фірми. Така діагностика потребує багато часу, значного обсягу інформації і спеціальної професійної підготовки дослідників. Як правило, проводиться працівниками консалтингових фірм.

Основна мета конкурентної діагностики полягає у ліпшому розумінні планів і прийомів роботи фірми, уточненні її конкурентних переваг і КСП, розробленні такої конкурентної стратегії, яка дає можливість досягти кращих ділових результатів порівняно з конкурентами. Конкурентна діагностика орієнтована на майбутню організацію і має стати складовою конкурентного стратегічного управління.

Основними об'єктами конкурентної діагностики є конкуренція та конкуренти, джерела конкурентних переваг та конкурентоспроможності бізнес-організації.



## КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІРМИ ЗА ПОКАЗНИКАМИ ДИНАМІКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Названа діагностика є найбільш трудомісткою, потребує різноманітної інформації і найчастіше доручається зовнішнім бізнес-консультантам.

Комплексна діагностика КСП фірми відбувається відповідно до трьох рівнів – оперативного, тактичного і стратегічного<sup>9</sup> (рис. 4).

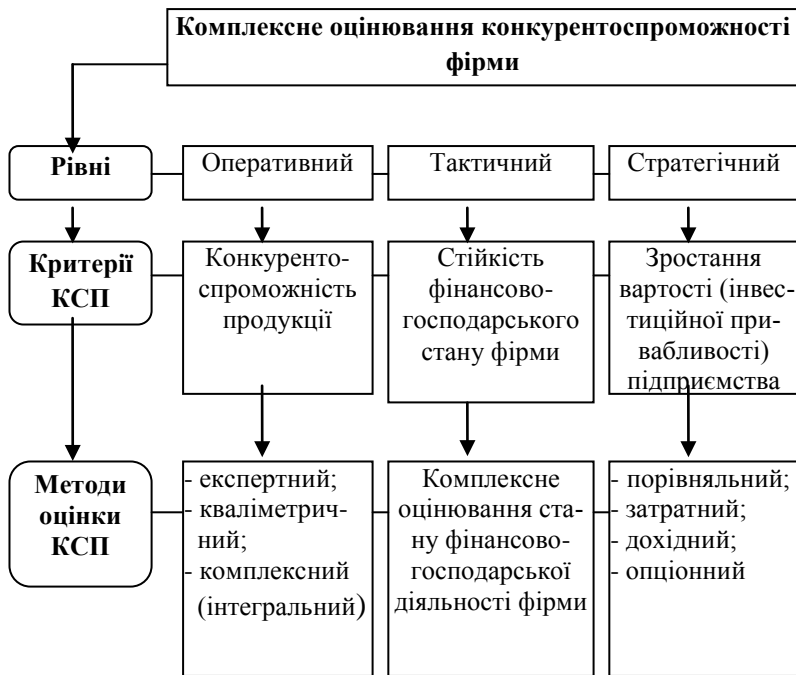


Рис. 4. Рівні, критерії і методи оцінки КСП фірми

<sup>9</sup> Кротков А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2001. № 6. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2001/6/238.html>

Основним критерієм КСП фірми на оперативному рівні є *конкурентоспроможність продукції*, яку характеризують за інтегральним показником рівня конкурентоспроможності створеного продукту. Конкурентоспроможність продукції означає її здатність бути успішно реалізованою на ринку товарів-конкурентів завдяки відповідності вимогам (потребам) споживачів за своїми технічними, економічними та іншими характеристиками й умовами реалізації. Виробництво і збут конкурентоспроможної продукції забезпечують наявність і рух грошового потоку фірми.

На тактичному рівні КСП фірми забезпечується *стійкістю її фінансово-господарського стану*. Відповідно до теорії ефективної конкуренції більш конкурентоспроможними є ті фірми, де найкраще організовано виробництво і збут продукції та має місце ефективне управління фінансами. Однак стандартів і єдиної методики такої оцінки КСП фірми немає. Як правило, для кожної фірми аналізуються *відносні* кількісні показники використання науково-дослідного потенціалу, трудових ресурсів, фінансової стійкості фірми, ефективності основної (виробничої) та збутової діяльності. Особлива увага приділяється аналізу фінансових показників рентабельності, ліквідності, платоспроможності, кредитоспроможності підприємства.

На стратегічному рівні, тобто у довгостроковій перспективі, головним критерієм забезпечення КСП фірми стає зростання її інвестиційної привабливості, або *зростання вартості бізнесу (фірми)*. Спрощено це зростання можна визначити як різницю між вартістю капіталу, внесеного акціонером (власником частки) при створенні фірми, і вартістю цієї ж частки при її можливому продажу. Якщо капітал зріс, менеджмент виконав своє завдання. До того ж, збільшуючи вартість бізнесу, фірма завжди може запобігти відпливу капіталу до рук конкурентів.

Показник ринкової вартості бізнесу (фірми) є комплексною оцінкою ефективності діяльності фірми і водночас реагує на будь-які зміни господарської ситуації: зниження рентабельності виробництва, погіршення платоспроможності, зростання інвестиційних ризиків, втрату конкурентної переваги – усе це зменшує вартість бізнесу. Тому в багатьох зарубіжних країнах

усі ключові управлінські рішення приймаються з метою зростання ринкової вартості фірми. На основі цього критерію міняються підходи до шкали оцінок і рейтингу фірм. Показники приросту вартості фірми включено до відомих у світі рейтингових систем.

### ***Практичне завдання***

*Обґрунтуйте основні конкурентні переваги підприємства, на якому Ви проходили практичну підготовку.*

### ***Тестові завдання***

*1. Як називається систематичний збір і оброблення інформації про господарювання підприємств галузі, передбачення небезпек та негативних наслідків конкуренції, розроблення заходів із використання механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства?*

- а) конкурентний аналіз;
- б) маркетингове дослідження;
- в) статистичний звіт;
- г) промисловий шпіонаж.

*2. Який критерій слід застосовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні?*

- а) рівень конкурентоспроможності продукції;
- б) стійкість фінансово-господарського стану підприємства;
- в) зростання вартості бізнесу (підприємства);
- г) відповідність продукції/послуг підприємства основним вимогам (потребам) споживачів за своїми технічними, економічними та іншими характеристиками та умовами реалізації.

*3. Який критерій слід застосовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства на тактичному рівні?*

- а) рівень конкурентоспроможності продукції;
- б) стійкість фінансово-господарського стану підприємства;
- в) зростання вартості бізнесу (підприємства);
- г) відповідність продукції/послуг підприємства основним

вимогам (потребам) споживачів за своїми технічними, економічними та іншими характеристиками та умовами реалізації.

*4. Який критерій слід застосовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства на стратегічному рівні?*

- а) рівень конкурентоспроможності продукції;
- б) стійкість фінансово-господарського стану підприємства;
- в) зростання вартості бізнесу (підприємства);
- г) відповідність продукції/послуг підприємства основним вимогам споживачів за своїми технічними, економічними та іншими характеристиками та умовами реалізації.

*5. Як називається здатність підприємства покривати власними коштами довгострокову і короткострокову заборгованість?*

- а) ліквідність;
- б) платоспроможність;
- в) фінансова стійкість;
- г) рентабельність.

*6. Як називають здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання тими активами, які швидше за інших перетворюються на готівку?*

- а) ліквідність;
- б) платоспроможність;
- в) фінансова стійкість;
- г) рентабельність.

*7. Як називають думку певного рейтингового агентства про загальну кредитоспроможність позичальника з урахуванням факторів ризику?*

- а) ліквідність;
- б) платоспроможність;
- в) рентабельність;
- г) кредитний рейтинг.

8. Який із фінансових показників характеризує ступінь залежності фірми від зовнішніх джерел фінансування?

- а) коефіцієнт автономії;
- б) загальний коефіцієнт покриття;
- в) коефіцієнт поточної ліквідності;
- г) проміжний коефіцієнт покриття.

9. Який із фінансових показників характеризує рентабельність підприємства?

- а) загальний коефіцієнт покриття;
- б) коефіцієнт поточної ліквідності;
- в) проміжний коефіцієнт покриття;
- г) рентабельність підприємницької діяльності.

10. Який із методів оцінки вартості бізнесу виходить із припущення, що на ринку завжди є приблизно аналогічний випадок купівлі-продажу підприємства, який може бути скоригованим з урахуванням особливостей проведеної оцінки?

- а) метод витрат;
- б) метод капіталізації доходу;
- в) метод ринкового порівняння;
- г) метод визначення рентабельності підприємства.

Список рекомендованої літератури

*основна*

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка підприємства*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2014. Розд. 10. С. 168–185.

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. Розд. 5. С. 54–82. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/POSIBNIKI\\_2013/Menedgment\\_2013.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf) (дата звернення: 12.06.2020).

Шевченко Л. С., Торкатюк В. И., Кизим Н. А., Шутенко А. Л. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монография. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2008. 240 с.

### *додаткова*

Базецька Г. І. Корпоративний облік та фінансовий аналіз для менеджерів: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 105 с.

Костирко Л. А., Костирко Р. О., Кука І. М., Тарасенко І. О. Стратегічний фінансовий менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Сєвєродонецьк: СНУ ім. В. Даля, 2017. 465 с.

### *Запитання для самоконтролю*

1. Яке призначення конкурентної діагностики в управлінні підприємством? Що є об'єктом конкурентної діагностики?
2. Коли варто здійснювати комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства, а коли достатньо експрес-діагностики?
3. На які запитання менеджерів може дати відповіді SWOT-аналіз? Хто має проводити SWOT-аналіз?
4. Яким чином конкурентоспроможність підприємства відображається на його вартості?
5. Чому при оцінці конкурентоспроможності підприємства значна увага приділяється показникам фінансового стану підприємства?

## Модуль II. СТРАТЕГІЧНЕ КОНКУРЕНТНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### Тема 5. Методологія сучасного конкурентного управління підприємством

#### П л а н

1. Конкурентне управління у сучасній концепції менеджменту. Системний, маркетинговий, динамічний та ситуаційний підходи до конкурентного управління.
2. Конкурентне управління і стратегічний менеджмент. Стратегічні орієнтири розвитку бізнесу і підприємства.
3. Соціальна відповідальність бізнесу в конкурентному середовищі.

#### *Лекторіум*

### КОНКУРЕНТНЕ УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНІЙ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Надзвичайно швидкі зміни господарського середовища вітчизняних підприємств, пов'язані з посиленням конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, потребують від менеджерів нових підходів до досягнення поставлених цілей, **конкурентного управління підприємством**.

У широкому розумінні йдеться про менеджмент підприємства в умовах конкуренції, що зростає. У більш вузькому значенні під конкурентним управлінням слід розуміти менеджмент конкурентоспроможності підприємства, який спирається на передбачення небезпек конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій у галузі і на ринку, розроблення заходів зі зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використання механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства.

Формулюючи завдання таким чином, виходимо з того, що, по-перше, види, методи й інтенсивність конкуренції в галузі можна передбачити і, певною мірою, посилювати або

пом'якшувати; по-друге, до конкурентної боротьби можна і потрібно готуватися, розробляючи спеціальні стратегії, тактики і програми конкурентних дій; по-третє, управління підприємством в умовах конкуренції потребує різнобічної інформації, спеціальних знань і управлінського досвіду.

Доцільно виокремлювати кілька методологічних підходів до дослідження конкурентного управління.

*Системний підхід* дає можливість зрозуміти необхідність і сутність конкурентного управління. Річ у тім, що всі підприємства є системами: соціотехнічними; відкритими (взаємодіють і залежать від змін зовнішнього середовища); складними (мають у своїй будові внутрішні підсистеми – підрозділи, відділи тощо); такими, що розвиваються під впливом активаторів і дезактиваторів. До активаторів слід відносити ті фактори, сили і тих суб'єктів позитивної дії, які надають підприємству конкурентні переваги і які слід підтримувати і посилювати. Дезактиватори впливають на підприємство негативно, створюють ризики і загрози і мають бути усунені.

Системний підхід до конкурентного управління підприємством передбачає:

- планування конкурентоспроможних параметрів продукції (послуг) підприємства («виходів» системи), за допомогою яких можна збільшити ринкову частку підприємства та значно покращити економічні й соціальні показники його діяльності;

- вибір таких ресурсів («входів» до системи), які б дозволяли одержувати конкурентоспроможні «виходи»;

- постійне підвищення організаційно-технічного рівня виробництва («переробної підсистеми»): техніки, технологій, організації виробництва, праці та управління;

- безперервне інформаційне забезпечення підприємства результатами професійно виконаних маркетингових досліджень та управлінських обстежень, кон'юнктурними прогнозами, які уможливають планування і контроль за діяльністю підприємства;

- налагодження ефективного зворотного зв'язку, комунікацій зі споживачами товарів і послуг, постачальниками ресурсів, суспільством у цілому.

*Маркетинговий підхід* актуалізує мету конкурентного



управління – його орієнтацію на максимальне задоволення потреб споживачів, створення найкращої споживчої цінності. Менеджмент при цьому спирається на всебічний аналіз ринкового попиту і потреб споживачів, вибір цільового ринку, прогнозування життєвого циклу товарів (послуг), порівняльний аналіз конкурентоспроможності продуктів підприємства та його конкурентів, створення конкурентних переваг підприємства. Основними завданнями менеджерів є забезпечення потрібної споживачам якості продукції (послуг), безперервне оновлення її асортименту, справедливе (в розумінні споживачів) ціноутворення.

*Динамічний підхід* ґрунтується на знаннях особливостей життєвих циклів товарів (послуг), підприємства та галузі і дає можливість виокремити основні етапи конкурентного управління. Серед них:

1) усвідомлення підприємством своїх конкурентних переваг, яке відбувається на стадіях виникнення і становлення підприємства. Надалі ці переваги у конкуренції потрібно буде реалізувати, адже поява у галузі нового підприємства майже завжди «блокується» тими конкурентами, які вже в ній працюють, використовуючи всі доступні фінансові, виробничі, правові та інші бар'єри. Підприємство повинно діяти грамотно, дотримуючись законодавства і правил бізнес-етики;

2) перехід підприємства у стан конкурентоспроможності, що відповідає стадії піднесення, або розвитку, підприємства. Збільшується частка ринку, набуває визнання продукція (послуги), зростає авторитет, а разом із цим – доходи і прибутки підприємства. Менеджмент розробляє і реалізує комплекс заходів із підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг) і підприємства у цілому;

3) досягнення підприємством стану конкурентної стійкості, що в часі збігається з найвищою точкою його розвитку. Підприємство має очевидні технологічні, організаційні та економічні переваги над конкурентами, які не повторюються і не руйнуються ними. До того ж підприємство проводить доволі агресивну конкурентну політику, нерідко відмовляється від співробітництва з конкурентами. Проте, якщо не вживати спеціальних заходів, у подальшому динамізм втрачається, і підпри-

емство вступає у стадію спаду. Обсяги виробництва та інші показники господарської діяльності зменшуються, продукція (послуги) втрачає свою новизну, а конкуренти стають більш ефективними і перехоплюють у підприємства частину ринку. Потрібна реорганізація підприємства і всієї системи управління.

*Ситуаційний підхід* до конкурентного управління акцентує увагу на необхідності адаптації підприємства до різних господарських ситуацій – звичайних, кризових, надзвичайних, які найбільше впливають на підприємство. Ситуаційне конкурентне управління зважає на таку особливість організацій, як здатність змінювати окремі параметри системи, свою структуру і поведінку під впливом конкурентного середовища; пристосовуватися до мінливих умов конкуренції; протистояти тенденціям, що руйнують систему.

Ситуаційне конкурентне управління включає: вивчення поточної ринкової ситуації, її впливу на підприємство та ймовірності зміни в гіршу чи кращу сторону; врахування можливих конкурентних ситуацій при розробленні стратегій і прийнятті управлінських рішень; передбачення і недопущення появи кризових ситуацій або їх швидку локалізацію й усунення; розвиток «ситуаційного мислення» у менеджерів.

*Процесовий підхід* розглядає конкурентне управління як процес, тобто серію безперервних, взаємопов'язаних дій менеджерів. З одного боку, йдеться про реалізацію низки управлінських функцій, до яких належать: 1) планування діяльності підприємства, обґрунтування стратегічних бізнес-одиниць підприємства з перевагами у конкуренції з подальшим розробленням для кожної такої одиниці стратегії розвитку; 2) створення найбільш ефективної організаційної структури підприємства, забезпечення чіткої взаємодії між його підрозділами і виконавцями; 3) формування безпосередньої зацікавленості персоналу в підвищенні конкурентоспроможності підприємства; 4) постійний контроль якісних і кількісних показників конкурентоспроможності підприємства, оцінка ефективності прийнятих до реалізації стратегій і програм, оптимізація підходів до конкурентного управління.

З другого боку, пресовий підхід до конкурентного управління означає послідовність кроків: 1) моніторинг конкурентного середовища з оцінкою загальної конкурентної ситуації в галузі та на

ринку; 2) діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; 3) конкурентне позиціонування підприємства; 4) розроблення концепції та стратегії конкурентного управління підприємством; 5) реалізацію конкурентної стратегії.

*Комплексний підхід* до конкурентного управління поширює ідеї конкурентного управління на всі сфери менеджменту – управління маркетингом, інноваціями, виробництвом, персоналом, фінансами тощо. Завдання – зробити конкурентоспроможним увесь менеджмент підприємства.

*Директивний підхід* до конкурентного управління означає регламентацію конкурентних дій суб'єктів господарювання в нормативних документах, до яких належать стандарти, методики, внутрішньофірмові інструкції, накази, розпорядження та вказівки керівництва підприємства. Особливе місце серед нормативних документів посідають плани і програми підвищення конкурентоспроможності підприємства, на здійснення яких повинні бути спрямовані дії всього персоналу.

Зверніть увагу: конкурентне управління підприємством є складником стратегічного менеджменту і потребує розроблення і реалізації спеціальних конкурентних стратегій. **Конкурентна стратегія** – це: 1) стратегія функціонування підприємства у конкурентному середовищі; у такому розумінні вона є тотожною базовій корпоративній стратегії; 2) стратегія розвитку найбільш конкурентоспроможних бізнес-одиниць підприємства; 3) стратегія використання підприємством своїх найбільш очевидних конкурентних переваг (внутрішніх і зовнішніх, довгострокових і короткострокових) у всіх галузях і сферах бізнесу.

### ***Тема реферату***

Соціальна відповідальність бізнесу в конкурентному середовищі.

### ***Практичне завдання***

*Розробіть основні принципи конкурентного управління сучасним підприємством.*

## **Тестові завдання**

**1.** Як називається комплексне дослідження підприємства з урахуванням факторів, які можуть позначитися на конкурентоспроможності підприємства у перспективі, та з визначенням шляхів досягнення ним стратегічних цілей?

- а) бізнес-планування;
- б) стратегічний аналіз;
- в) маркетингове дослідження;
- г) експрес-тестування бізнес-моделі.

**2.** Як називають образне представлення, уявну картину того, яким підприємство повинно стати у майбутньому?

- а) місія;
- б) мета;
- в) візія;
- г) план роботи.

**3.** Як називають ділове поняття, яке відображає призначення бізнесу та його головну мету?

- а) місія;
- б) мета;
- в) візія;
- г) стратегія.

**4.** Як називається конкретний кінцевий стан окремих характеристик підприємства, який є для нього бажаним і на досягнення якого спрямована його діяльність?

- а) місія;
- б) цілі;
- в) візія;
- г) план роботи.

**5.** Яке поняття включає розробку місії, встановлення довгострокових цілей і завдань підприємства та створення програми дій з їх досягнення?

- а) політика підприємства;
- б) тактика;
- в) стратегія;
- г) поточна програма дій.

**6.** Як називають короткострокові плани, узгоджені з довгостроковими планами і розроблені заради реалізації стратегії підприємства?

- а) політика підприємства;
- б) тактика;
- в) стратегія;
- г) бюджет.

**7.** Як називається загальне керівництво для дій і ухвалення рішень, яке формулюється вищим керівництвом на тривалий період часу і спрямовує дії персоналу на досягнення мети підприємства?

- а) політика підприємства;
- б) тактика;
- в) стратегія;
- г) правила.

**8.** Яка із стратегій знаходиться на вершині стратегічної піраміди підприємства?

- а) корпоративна;
- б) операційна;
- в) функціональна;
- г) конкурентна.

**9.** Яка із стратегій підприємства визначає прийоми і методи конкурентної боротьби за ринок і покупців?

- а) корпоративна;
- б) операційна;
- в) функціональна;
- г) конкурентна.

**10.** Яка із стратегій підприємства передбачає управління певним видом економічної діяльності підприємства, формується на рівні самостійних господарських підрозділів?

- а) корпоративна;
- б) операційна;
- в) функціональна;
- г) ділова.

## Список рекомендованої літератури

### основна

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Соціальний контекст ведення бізнесу у XXI столітті: роздуми після дискусії на III Харківському міжнародному юридичному форумі, 24–28 верес. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 3 (38). С. 79–94. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2019-38-3-79>

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. Розд. 5. С. 54–82. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/ POSIBNIKI\\_2013/ Menedgment\\_2013.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/ POSIBNIKI_2013/ Menedgment_2013.pdf) (дата звернення: 12.06.2020).

### додаткова

Гарбар Ж. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Ч. 2. *Корпоративна соціальна відповідальність*: навч. посіб. Вінниця: ВНАУ, 2020. 228 с. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/24758.pdf>

Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / пер. з англ. С. Яринич. Київ: Стандарт, 2005. 302 с.

Пятин А. Руководители крупнейших компаний США призвали не считать прибыль главной целью. *Forbes*. 2019. 29 авг. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/382145-rukovoditeli-kрупнейshih-kompaniy-ssha-prizvali-ne-schitat-pribyl-glavnoy-celyu>

Соціальна відповідальність: бізнес-стратегія, «піар» чи самообмеження? URL: <https://business.ua/strategies/4202-sotsialna-vidpovidalnist-biznesstrategiia-piar-chy-samoobmezhennia?fbclid=>

IwAR08TmpO6JoNPfsS--pTu\_HrtdChp92uu4vtwmFA1GPRsQ1Ym  
BsaAUBZaN4

Шваб К. Чого ми хочемо? Три моделі майбутнього на вибір. URL: [https://nv.ua/ukr/opinion/forum-u-davosi-yak-zminuyetsya-kapitalizm-ekonomika-novini-50057107.html?fbclid=IwAR1F\\_dwfo3a-Mo5rnMimhU\\_BIP9qQB48Y3otdKq4Iae52eb9nBVm0R29gxo](https://nv.ua/ukr/opinion/forum-u-davosi-yak-zminuyetsya-kapitalizm-ekonomika-novini-50057107.html?fbclid=IwAR1F_dwfo3a-Mo5rnMimhU_BIP9qQB48Y3otdKq4Iae52eb9nBVm0R29gxo)

### *Запитання для самоконтролю*

1. Поясніть взаємозв'язок понять «конкурентне управління» і «управління конкурентоспроможністю».

2. Які основні методологічні підходи до конкурентного управління підприємством Вам відомі? Як їх застосовувати на практиці?

3. Чому конкурентне управління підприємством передбачає розуміння стратегічних орієнтирів розвитку бізнесу?

4. Які стратегічні орієнтири розвитку потрібно визначити підприємству?

5. Як конкурентне середовище і конкурентна ситуація у галузі й на ринку впливають на вибір стратегічних орієнтирів розвитку підприємства?

6. Чи змінюються принципи соціальної відповідальності бізнесу в динамічному конкурентному середовищі?

## Тема 6. Розроблення конкурентної стратегії підприємства

### **Тема 6.1. Господарський портфель підприємства. Обґрунтування СБО з перевагами у конкурентній боротьбі**

#### П л а н

1. Стратегічна зона господарювання і стратегічна бізнес-одиниця (СБО) підприємства.

2. Господарський портфель підприємства. Застосування матричного аналізу до обґрунтування СБО з перевагами у конкурентній боротьбі.

## ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ, ЙОГО СУТНІСТЬ І ЦІЛІ

*Портфельний аналіз* – це інструмент, за допомогою якого керівництво бізнес-організації оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні напрями і одночасно скорочення або навіть припинення інвестування у неефективні проекти. Мета портфельного аналізу – узгодити бізнес-стратегії і розподілити фінансові ресурси між господарськими підрозділами фірми. Портфельний аналіз може бути самостійним консультативним проектом для клієнтської організації.

Спочатку на основі моніторингу зовнішнього середовища (загроз і можливостей) здійснюють стратегічне сегментування економічного середовища з виокремленням *стратегічної зони господарювання (СЗГ)*, тобто галузі (галузей), у яких фірма має конкурентні переваги і в яких їй найбільш вигідно працювати. СЗГ оцінюють з точки зору перспектив зростання, рівня рентабельності, очікуваної нестабільності і ризиків та інших параметрів функціонування фірми в даній галузі.

Далі шляхом аналізу внутрішнього середовища бізнес-організації (її сильних і слабких сторін) виявляють такі структурні ланки фірми, які спроможні взяти на себе відповідальність за ефективну роботу, конкурентоспроможність та необхідний імідж фірми у СЗГ. Ці ланки називаються *стратегічними бізнес-одиницями (СБО)*. Ними можуть бути: фірма у цілому, її внутрішні підрозділи (підприємства), окремі продуктові лінії і навіть окремі продукти, які дають можливість успішно конкурувати на ринках, одержуючи високі доходи та прибутки.

Кожна СБО має власні цілі й завдання в рамках фірми, свій ринок (покупців) і конкурентів, окрему стратегію і ресурси для її реалізації. Керівник СБО відповідає за розроблення і виготовлення певної продукції, закупівлю компонентів у постачальників, систему маркетингу, збуту, сервісу, тобто за кінцевий результат діяльності. СБО, які не виправдовують очікувань фірми, реорганізуються, закриваються або продаються.



Концепція СБО була розроблена у 1971 р. консалтинговою компанією *McKinsey & Company* для фірми General Electric, яка проводила на той час децентралізацію, скорочення штатів і реорганізацію своєї управлінської структури. Фахівці *McKinsey & Company* рекомендували менеджерам General Electric:

1) проаналізувати послідовність виробничих операцій і взаємозв'язки різних підрозділів фірми;

2) сформувані бізнес-одиниці в такий спосіб: а) включити стратегічно важливі виробництва до складу тих підрозділів, на які вони працюють найбільше; б) сконцентрувати однорідні види діяльності різних підрозділів в окремих бізнес-одиницях, щоб отримати економію на масштабі виробництва; в) звільнити бізнес-одиниці від необов'язкових для них видів діяльності;

3) розмежувати підрозділи, що забезпечують роботу бізнес-одиниць, на дві групи: ті, що беруть безпосередню участь у виробництві та маркетингу, і ті, що надають підтримку основній діяльності;

4) відокремити всі об'єкти соціальної сфери в самостійну групу з наданням їй, якщо треба, статусу бізнес-одиниці;

5) покласти на центральні служби фірми ті функції, які бізнес-одиниця не в змозі взяти на себе;

б) закріпити відповідальність за виготовлення кожного виду продукції за конкретним менеджером.

У результаті було створено організаційну структуру, яка включала в себе взаємопов'язані між собою бізнес-одиниці і центральні служби.

Основними типами СБО та їх критеріями є:

«*центр доходів*», до якого входять збутові підрозділи. Критеріями ефективності їх діяльності є збільшення валового доходу та частки ринку;

«*центр затрат*» – підрозділ, продукція якого використовується всередині фірми і не виходить на ринок (працює відразу на кілька СБО). Критерії ефективності: зменшення витрат виробництва, забезпечення високої якості робіт, дотримання строків виконання робіт;

«*центр інвестицій*» – найважливіший підрозділ фірми з

точки зору роботи на ринку та одержання доходів. Критерій ефективності – зростання рівня рентабельності інвестицій;

«центр прибутків» – підрозділ, який забезпечує повний цикл виробництва і збуту продукції / надання послуг; за рахунок його доходів компенсуються не тільки власні витрати, а й витрати «центру затрат». Критерій ефективності – зростання норми прибутку та рентабельності інвестицій.

Фірма може мати кілька СБО кожного типу. Сукупність СБО утворює **корпоративний бізнес-портфель**. Корпоративна стратегія тоді спрямовується на розробку стратегій кожної СБО з одночасним узгодженням їхніх дій у межах корпорації. При цьому розв'язуються завдання: розподілу ресурсів між СБО на основі портфельного аналізу; за потреби – реструктуризації фірми з метою підвищення ефективності її діяльності або фінансового оздоровлення; поліпшення загальних показників господарської діяльності та посилення конкурентоспроможності.

Методологія портфельного аналізу бізнес-організацій добре обґрунтована в науковій літературі, а її ефективність доведена практикою. Важливим інструментом портфельного аналізу є побудова спеціальних матриць.

**Матриця бізнес-портфеля** – це двомірна модель (таблиця), яка шляхом зіставлення двох якихось пар показників порівнює виробництва, підрозділи, процеси або продукти, визначає конкурентне становище кожного виду діяльності (підрозділу, продукту) фірми і дає можливість обґрунтувати стратегію для кожної СБО.

## **МОДЕЛЬ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG), АБО МАТРИЦЯ «ЗРОСТАННЯ – ЧАСТКА РИНКУ»**

**Модель Boston Consulting Group (BCG)** базується на філософії, згідно з якою двома найважливішими характеристиками діяльності фірми є темпи зростання ринку (ринкового попиту) і частка ринку відносно найбільш небезпечного конкурента (рис. 5).

*Темпи зростання ринку* (попиту) характеризують його

привабливість. Лінія, що розділяє ринки з високим і низьким темпами зростання, відповідає або темпу зростання ВВП у натуральних показниках, або середньозваженому значенню темпів зростання різних сегментів, у яких діє фірма. Темп зростання вище цього рівня вважають високим, а темп зростання нижче за цей рівень – низьким.

*Частка ринку відносно найбільш небезпечного конкурента* дає можливість оцінити конкурентоспроможність фірми. Тут лінія поділу зазвичай проходить через точку 1,0. Частку ринку вище цього рівня вважають великою, і навпаки.

Темпи зростання ринку (попиту)	високий	«Зірка»	«Знак питання» («важка дитина», «дика кішка», «теля»)					
	низький	«Дійна корова» («грошовий мішок»)	«Собака» («мертвий вантаж», «кульгава качка», «невдаха»)					
		8	4	2	1	½	¼	1/8
		велика			мала			

Частка ринку відносно найбільш  
небезпечного конкурента

Рис. 5. Матриця Boston Consulting Group (BCG)

Основні припущення моделі полягають у такому:

1) чим вище темпи зростання, тим більше можливостей розвитку;

2) чим більше частка ринку, тим сильнішою є організація.

Згідно з матрицею всередині фірми виокремлюють чотири типи (позиції) СБО:

«зірки» – лідери на ринку, який швидко зростає. Дають високі доходи й прибутки, але постійно потребують фінансо-

вих ресурсів для підтримання свого лідерства. Стратегічним завданням є збільшення або підтримання частки ринку за рахунок диференціації продукту, маневрування ціною, реклами, інтенсифікації маркетингових зусиль із просування та збуту товарів;

«*дійні корови*» – лідери у відносно зрілій галузі та на ринку, що розвивається повільно або навіть скорочується. Мають численних покупців і стабільний прибуток, витрачають мінімум коштів на конкуренцію. Прибуток від «дійних корів» використовують для розвитку інших підрозділів. Завданням є підтримання такого стану якомога довше шляхом розробки нових товарів, періодичних цінових знижок, удосконалення каналів збуту, реклами тощо;

«*знаки питання*» – займають малу частку ринку, не мають чітких конкурентних переваг і достатньої підтримки покупців, потребують значних коштів для свого зростання. Однак ринок розширюється, тому шанси є. Альтернатива: або інвестувати і збільшувати частку ринку, або йти з ринку;

«*собаки*» – найбільш неприваблива позиція: мають обмежений обсяг збуту у зрілій галузі або в такій, що скорочується. Не мають конкурентних переваг, підтримки покупців і можливостей для інтенсивного зростання. Виробництво і збут потребують великих затрат, прибутків немає. Альтернатива: або скромно існувати у вузькоспеціалізованому сегменті, або йти з ринку.

«Зірки», «знаки питання» і «дійні корови» не тільки взаємопов'язані, а й потрібні одне одному. Більш того, ідеальний бізнес-портфель повинен складатися: по-перше, із СБО, здатних накопичувати вільні грошові кошти, тобто з «дійних корів»; по-друге, із СБО з товарами на стадіях упровадження на ринок або зростання, що дозволяють забезпечувати довгостроковий розвиток фірми, тобто із «зірок» і «знаків питання». Завдання фірми при цьому – підтримка оптимального співвідношення, рівноваги СБО.

Разом із тим не потрібно переоцінювати можливості застосування матриці «зростання – частка ринку». Жан-Жак Лам-

бен (J.-J. Lamben), один із провідних представників європейської маркетингової школи, практично відразу звернув увагу на перспективу використання цієї матриці лише у галузях із масовим виробництвом. При застосуванні методики BCG можуть виникнути методологічні проблеми вимірювань, зокрема, темпів зростання, параметрів основних конкурентів тощо<sup>10</sup>.

Модель перестає працювати у галузях із невисоким рівнем конкуренції або з незначними обсягами виробництва. Скажімо, далеко не усі фірми володіють настільки великим бізнес-портфелем, що можуть дозволити собі припинити роботу своїх «собак» і сконцентрувати усі ресурси тільки у «зіркових» СБО. Найчастіше «собаки» (або близькі до них СБО) можуть модифікувати або навіть оновити продукцію (послуги), що випускається ними, запропонувати нові способи її використання, а вийшовши на нові ринки, взагалі стати там «зіркою», якщо покупці оцінять їх чесноти і погодяться платити за них підвищену ціну.

Матриця виходить із припущення, що висока частка ринку веде до більшої прибутковості. І хоча така залежність, дійсно, існує, вважати високу ринкову частку єдиним способом виживання і, тим більше, перемоги над конкурентом не можна. Багато фірм останнім часом домагаються конкурентних переваг, контролюючи дуже незначну частку ринку, знаходячи на ньому свою «нішу».

Крім того, рішення вийти на ринок або залишити його, розширити або скоротити кількість продуктів, що випускаються фірмою, вимагають комплексного підходу: врахування патентної та ліцензійної політики держави, споживчих переваг, стану інвестиційної сфери та інших елементів макро- і мікросередовищ фірми, які жодним чином не відображені у матриці BCG.

Нарешті, консультанти не виключають також мотиваційних проблем серед співробітників: якщо ті знатимуть, що

---

<sup>10</sup> Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. с фр. Санкт-Петербург: Наука, 1996. С. 318, 319.

їхня фірма (підрозділ) класифікується як «собака», то можуть відмовитися працювати в ній або продовжуватимуть працювати без віри у майбутнє.

### *Практичне завдання*

На початку свого життєвого циклу *компанія Xerox* була зразковою технологічною компанією, яка за допомогою інновацій практично захопила світ. У 1960 р. Хегох створив першу комп'ютерну машину модель 914, яка вважалася найуспішнішою в історії індустрії. Запорукою успіху була також нова бізнес-модель: Хегох не продавав модель 914, а здавав в оренду. Клієнти платили за кожну скопійовану сторінку. Хегох мав і один із найсучасніших на той час центр досліджень і розробок – PARC, заснований у 1971 р. Саме тут з'явилися технології, які змінили майбутнє людства: комп'ютерні мережі, графічний інтерфейс, мишка, тобто Хегох стала власницею ефективної «*дійної корови*» у вигляді копіювальної техніки; «*зірок*» і «*знаків питання*» – у вигляді технологій, необхідних для створення персонального комп'ютера з графічним інтерфейсом, а також комп'ютерних мереж. Однак у Хегох вирішили, що «*дійна корова*» буде жити вічно, і почали підтримувати тільки цей, поступово старіючий бізнес, відмовившись від інших власних винаходів, які з часом стали підривними технологіями.

Як розвивалися події далі? У 1979 р. Стів Джобс вів перемовини з Хегох щодо їх частки в Apple. Побачивши у Хегох прототип комп'ютера з мишкою і графічним інтерфейсом, Джобс був у захопленні, а через три роки Apple випустила комп'ютер Lisa, у якому були використані розробки Хегох. Microsoft почала розробляти програмне забезпечення для обслуговування графічного інтерфейсу. Так «*дійна корова*» зробила погану справу своєму власнику. Вона дала сподівання на незмінність бізнесу, а Хегох проігнорував колосальні можливо-

сті нових технологій<sup>11</sup>.

- Проаналізуйте управлінські дії менеджерів Херох.  
Чи добре для підприємства, якщо всі його СБО будуть:*
- а) зірками;*
  - б) дійними коровами;*
  - в) знаками питання?*

### Список рекомендованої літератури

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. Розд. 5. С. 54–82. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/ POSIBNIKI\\_2013/ Menedgment\\_2013.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf) (дата звернення: 12.06.2020).

### ***Запитання для самоконтролю***

1. За якими критеріями обираються «стратегічні зони господарювання» підприємства?
2. За якими критеріями обираються «стратегічні бізнес-одиниці» підприємства? У чому полягають їх переваги?
3. Що таке господарський портфель і портфельний аналіз підприємства?
4. Як за допомогою матричної моделі *Boston Consulting Group (BCG)* обґрунтувати лідерів підприємства та їх стратегії? Чому застосування цієї матриці вважається обмеженим?

---

<sup>11</sup> Как «дойная корова» может «убить» будущее бизнеса. Херох и дилемма инноватора. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/04/innovators-dilemma-xerox-cash-cow/>

5. Як за допомогою матричної моделі General Electric і McKinsey & Company (GE/McKinsey) виявити підрозділи – «переможців»? Що є їхніми перевагами у бізнес-організації?

6. Як за допомогою матричної моделі Г. Гінтерхубера виявити стратегічне ядро та ядро компетенції бізнес-організації?

7. Як за допомогою матричної моделі Чарльза В. Хоффера і Дена Шенделя узгодити конкурентну позицію фірми у бізнесі зі стадією еволюції ринку? Як обрати СБО фірми з урахуванням обох цих критеріїв?

## Тема 6.2. Розроблення конкурентної стратегії підприємства

### П л а н

1. Конкурентні стратегії М. Портера. Лідерство за витратами виробництва. Стратегія диференціації. Стратегія фокусування.

2. Конкурентні стратегії Ф. Котлера і Р. Сінгха.

3. Модель «основні компетенції» (інтелектуального лідерства).

### *Лекторіум*

## КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ М. ПОРТЕРА

**Конкурентні переваги** створюються самими підприємствами. Це ті споживчі властивості товарів, особливі умови їх виробництва й продажу, а також додаткові послуги, які відрізняють діяльність підприємства від прямих конкурентів, дають можливість зайняти вигідну змагальну позицію на ринку. Конкурентні переваги є «перевагами високих порядків», а їх придбання чи копіювання значно ускладнені.

Задля створення і утримання своїх конкурентних переваг підприємства розробляють і реалізують **конкурентні стратегії**. Найбільш ефективними, на думку М. Портера, є такі:



## 1. *Лідерство за витратами виробництва.*

Низькі витрати виробництва дозволяють підприємству встановлювати низькі ціни на свою продукцію, що важливо для споживачів/покупців із невисокими доходами, чутливих до цін. Однак як тоді підприємству забезпечити прибуток та високу віддачу від інвестицій? Варіантами можуть бути:

а) використання переваг ефекту масштабу (досягнення високого рівня використання активів), коли постійні затрати розподіляються на більшу кількість одиниць продукції/послуг, що веде до зниження собівартості;

б) досягнення низьких прямих та експлуатаційних витрат шляхом: економії за рахунок виплати працівникам низької зарплати, розміщення виробництв у регіонах із низькою орендною платою, використання аутсорсингу, мінімізації витрат на дослідження і рекламу тощо;

в) контроль над усім ланцюжком створення вартості, який охоплює всі функціональні групи: фінанси, постачання/закупівлі, маркетинг, інформаційні технології та ін. Завдання – мінімізувати витрати у кожній ланці.

2. *Диференціація.* Означає пропонування ринку унікальних товарів, послуг чи функцій, які відрізняють бізнес підприємства від конкурентів. Існують різні способи диференціації.

Так, *диференціацію товарів* можна забезпечити, гарантуючи: високі експлуатаційні показники (наприклад, швидкість, ємність, точність), надійність, відповідність специфікаціям і технічним умовам; довговічність; зручність обслуговування; естетичний зовнішній вигляд товару, цікаву упаковку. Важливу роль відіграють інновації та винаходи.

Більшість фірм спеціально розробляють інструменти *диференціації послуг*: використовують гранти, позики, такі умови обслуговування, які збільшують привабливість товару; забезпечують зручність замовлення товару споживачем: швидку доставку товару; установку товару, навчання споживачів; післяпродажне обслуговування; гарантії, що знижують ризики, пов'язані з купівлею і використанням товару; різноманітні послуги, що дозволяють знижувати витрати споживача і робити їх структуру більш ефективною.

Інструментом впливу на споживачів може бути також

**диференціювання персоналу** – рівень його професіоналізму; чесність і порядність; надійність; оперативність у вирішенні проблем споживачів; ініціативність; комунікабельність.

3. **Стратегія фокусування (ніші)** – передбачає концентрацію діяльності фірми на потребах одного ринкового сегмента (однієї групи споживачів).

У сучасних умовах відбувається кардинальне переосмислення змісту конкуренції та конкурентоспроможності. Найважливішими конкурентними перевагами підприємства стають *знання*, що трансформуються у створення інтелектуальних продуктів – нових науково-технічних розробок, продуктів, торговельних марок, систем просування продукції на ринок та нової інфраструктури ринку. Відповідно у складі витрат починають суттєво зростати витрати на інформацію, на виведення нової продукції на ринок, на виплати володарям інтелектуальної власності. З'являється поняття *«інтелектуальна вартість входження»* у галузь для нових підприємств. Конкуренти можуть скопіювати відчутні речі – товари, зразки продукції, матеріали. Невідчутні досягнення підприємства (знання, мотивації та рівень кваліфікації персоналу, патенти, технічне і програмне забезпечення, партнерські господарські зв'язки з іншими виробниками, постачальниками і споживачами) є *«ключовими компетенціями»* лише даного підприємства. Вони забезпечують підприємству стратегічні конкурентні переваги.

### **Практичне завдання**

*Сформулюйте переваги і недоліки (обмеження) конкурентних стратегій М. Портера. Знайдіть приклади невдалого застосування таких стратегій.*

### **Тестові завдання**

*1. Як називаються галузі (галузь), в яких підприємство має конкурентні переваги і в яких йому найбільш вигідно працювати?*

- а) стратегічні бізнес-одиниці;
- б) стратегічні зони господарювання;
- в) економічний кластер;
- г) науково-технічні альянси.

2. Що є структурними ланками підприємства, які спроможні взяти на себе відповідальність за конкурентоспроможність та необхідний імідж підприємства?

- а) стратегічні бізнес-одиниці;
- б) стратегічні зони господарювання;
- в) конструкторське бюро;
- г) економічний кластер.

3. Що є господарським портфелем фірми?

- а) бюджет фірми;
- б) сукупність рахунків фірми в банку;
- в) сукупність стратегічних бізнес-одиниць;
- г) персонал фірми.

4. Яку матрицю портфельного аналізу розробили фахівці Boston Consulting Group?

- а) «зростання – частка ринку»;
- б) «привабливість галузі (ринку) – конкурентоспроможність»;
- в) «значення виробництва – конкурентоспроможність»;
- г) «можливостей по товарах/ринках».

5. Яку матрицю портфельного аналізу розробили фахівці McKinsey&Company?

- а) «зростання – частка ринку»;
- б) «привабливість галузі (ринку) – конкурентоспроможність»;
- в) «значення виробництва – конкурентоспроможність»;
- г) «можливостей по товарах/ринках».

6. Як у матриці Boston Consulting Group (BCG) називають лідера на швидкозростаючому ринку, який дає високі доходи й прибутки, але постійно потребує фінансових ресурсів для підтримання свого лідерства?

- а) «дійна корова»;
- б) «знак питання»;
- в) «зірка»;
- г) «старий собака».

**7.** Як називають у матриці Boston Consulting Group (BCG) лідера у відносно зрілій галузі або на ринку, що розвивається повільно чи навіть скорочується; який має численних покупців і витрачає мінімум коштів на конкуренцію?

- а) «дійна королева»;
- б) «знак питання»;
- в) «зірка»;
- г) «кульгава качка».

**8.** Як називають у матриці Boston Consulting Group (BCG) бізнес-одиночку (підрозділ), що має обмежений обсяг збуту у зрілій галузі, не має конкурентних переваг, підтримки покупців і можливостей для інтенсивного зростання?

- а) «дійна королева»;
- б) «зірка»;
- в) «важка дитина»;
- г) «кульгава качка».

**9.** Яку конкурентну стратегію реалізує підприємство з невеликою часткою ринку, якщо узгоджує свої дії з рішеннями конкурентів або копіює їх?

- а) «лідера»;
- б) «того, хто кидає виклик»;
- в) «прямування за лідером»;
- г) «спеціаліста».

**10.** Яку конкурентну стратегію реалізує підприємство, якщо домінує на ринку?

- а) «лідера»;
- б) «того, хто кидає виклик»;
- в) «прямування за лідером»;
- г) «спеціаліста».

**11.** Яку конкурентну стратегію реалізує підприємство, якщо бажає зайняти найвигідніше місце на ринку і йде в наступ на «лідера»?

- а) «лідера»;
- б) «того, хто кидає виклик»;
- в) «прямування за лідером»;
- г) «спеціаліста».

**12.** Яку конкурентну стратегію реалізує підприємство, якщо виявляє інтерес тільки до окремих сегментів ринку (споживачів) і діє лише в їх межах?

- а) «лідера»;
- б) «того, хто кидає виклик»;
- в) «прямування за лідером»;
- г) «спеціаліста».

### Список рекомендованої літератури

Гуржій Н. М. Вибір конкурентної стратегії торговельного підприємства на основі паттерна стратегії. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 79–83. URL: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2015\\_20\\_3/19.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2015_20_3/19.pdf)

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. Розд. 5. С. 54–82. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/POSIBNIKI\\_2013/Menedgment\\_2013.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf) (дата звернення: 12.06.2020).

### *Запитання для самоконтролю*

1. Які вимоги висуваються до ефективної конкурентної стратегії?

2. Охарактеризуйте основні конкурентні стратегії за М. Портером. Поясніть передумови реалізації кожної з них.

3. У чому сутність конкурентної наступальної та оборонної стратегій?

4. У чому сутність стратегій випередження, блокування, кооперації?

5. Охарактеризуйте основні конкурентні стратегії за Ф. Котлером.

6. За яких умов бізнес-організації створюють стратегічні альянси? Чи долають альянси суперечності конкурентної боротьби?

7. У чому полягають відмінності теорій (моделей) «багряного» та «блакитного» океанів В. Ч. Кіма і Р. Моборн? Доцільність застосування моделі «блакитного» океану підприємством.

## **Тема 7. Конкурентні війни: стратегії ведення. Конкурентна розвідка і промисловий шпіонаж**

### **П л а н**

1. Поняття конкурентної війни. Війна за ресурси. Війна за споживача (частку ринку). Маркетингова війна.

2. Види конкурентних воєн. Сучасні засоби ведення конкурентної війни.

3. Модель «атака – оборона». Стратегії атаки на конкурента. Стратегії захисту. Бюджет конкурентної війни.

4. Конкурентна розвідка: сутність, цілі, методи і прийоми. Законні методи і заборонені прийоми у конкурентній розвідці. Промисловий шпіонаж.

### *Лекторіум*

## **КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ Ф. КОТЛЕРА**

Відомий американський економіст і фахівець у галузі маркетингу Ф. Котлер класифікував конкурентні стратегії виходячи з частки ринку, що належить підприємству. Такі конкурентні стратегії за своєю природою є *войовничими*, спрямованими на перехоплення ринку у конкурентів. Ф. Котлер і Р. Сінх, аналізуючи конкурентні стратегії, відзначають, що для їх характеристики часто використовується військова лексика: «цінова війна», «прикордонний конфлікт», «ринкове вторгнення», «партизанська війна» тощо. У будь-якій конкурентній ситуації, на їхню думку, існують дві сторони – та, що атакує, і та, що обо-

роняється. Звідси – **стратегії атаки і оборони.**

Різновидами конкурентних стратегій фірми є:

**Стратегія «лідера»**, який займає домінуючу позицію на ринку. Він може діяти так: а) розширити ринок за рахунок пошуку нових способів використання товару, збільшення інтенсивності використання товару, залучення нових споживачів; б) забезпечити захист своєї частки ринку; в) збільшити частку ринку методами агресивного маркетингу.

**Стратегія «того, хто кидає виклик»** характерна для підприємства, яке бажає зайняти найвигіднішу позицію на ринку. Це війна, і підприємство йде в наступ на «лідера».

Стратегіями атаки на позиції лідера є: флангова атака слабких позицій лідера; фронтальна атака на найміцніші позиції лідера; спроби оточення (наступ на всіх можливих напрямках); обхідні маневри (наступ на ресурсні ринки лідера); партизанська війна та наступ на всі ринкові позиції лідера.

**«Фронтальну атаку»** здійснює конкурент, який кидає виклик лідеру на його власній території (у зоні господарювання), причому наступ ведеться не на слабкі, а переважно на сильні сторони лідера. Для цього потрібні значні ресурси, проте в разі успіху місце на ринку завойовується міцно і надовго.

Для **«флангової атаки»** обирається сегмент (або географічний регіон), в якому лідер ринку є найбільш уразливим або не може повністю задовольнити потреби свого цільового ринку. Флангова атака, на думку Е. Райса і Дж. Трауга, є найбільш інноваційним способом ведення маркетингової війни. Вона повинна бути спрямована на ще не оспорювану територію. Флангова операція не вимагає участі в ній якогось нового товару, якого ще не бачив ринок. Однак у ньому повинен бути присутнім якийсь елемент новизни або ексклюзивності. Необхідно, щоб потенційний покупець вважав його новою товарною категорією. Традиційна теорія маркетингу називає цей підхід сегментуванням, пошуком нових сегментів або ніш. Щоб зробити справжню флангову атаку, потрібно першим зайняти сегмент. Інакше операція перетвориться на наступальні дії на позицію, що обороняється. Флангова атака може вестися: ціною

(низькою і високою), дизайном товару, розподілом, формою товару, якістю, часом розробки нової продукції тощо<sup>12</sup>.

Важливим елементом флангової атаки вважається також **тактичний сюрприз**. Чим більш несподіваною є атака, тим більше часу знадобиться лідеру, щоб прийти в себе і зробити якісь відповідні дії. Однак великі флангові маневри часто зриваються через проведення пробного маркетингу або занадто великої кількості досліджень, які видають стратегію компанії її конкурентам. Нарешті, переслідування противника так само важливо, як і сама атака. В іншому разі не слід робити флангову атаку взагалі.

**«Оточення противника»** означає великий одночасний наступ на всіх фронтах, що вимагає значних сил для придушення опору противника.

**«Атака в обхід противника»** найчастіше застосовується на ринках високих технологій. У цьому випадку фірма, що кидає виклик лідеру, докладає максимум зусиль, щоб обійти його в науково-технічній галузі, захопити ринок і забезпечити продаж майбутніх поколінь продукції. Така стратегія дуже затратна, проте, дає переможцю неуразливу позицію на ринку.

**«Партизанська війна»** ведеться методами перемережування «набігів» на конкурентів із метою послабити їх ринкову позицію і деморалізувати. Класична «партизанська війна» ведеться у межах певної місцевості, за певний прошарок населення (демографічні сегменти). Вона може бути також галузевою (зосередженою тільки на одній галузі) і продуктовою (на одному продукті).

Щоб успішно воювати, «партизану» рекомендується:

- 1) знайти досить малий сегмент ринку, який він зміг би захищати;
- 2) створити особливу організаційну структуру управління. У «партизанів» якомога більший відсоток працівників повинен перебувати на «лінії вогню», вони зобов'язані бороти-

---

<sup>12</sup> Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни. Київ: Фабула, 2019. С. 111–114, 131–136.



ся зі спокуюю створити формальну структуру, посадові інструкції, плани просування по службі та інші атрибути «штатної» компанії. По можливості у них взагалі повинні бути тільки лінійні працівники. І це не просто тактика, це ще і спосіб різко збільшити швидкість реакції фірми – «партизана» на ринкові зміни;

3) бути готовим згорнути свої справи у будь-який момент, тільки відчувши програш або відсутність необхідних ресурсів. Водночас «партизан» повинен вміти користуватися своєю гнучкістю і перескакувати на новий ринок з першою появою там привабливої можливості.

Менш войовничими на ринку є фірми, частка яких незначна.

**Стратегія «прямування за лідером»** притаманна підприємству з невеликою часткою ринку, яке узгоджує свої дії з рішеннями конкурентів або копіює їх.

**Стратегія «спеціаліста»** – це стратегія підприємства, яке виявляє інтерес тільки до окремих сегментів ринку (споживачів) і діє лише в їх межах.

У багатьох випадках орієнтація підприємства на завоювання більшої частки ринку є виправданою і дає йому потрібні фінансові результати (зростання прибутковості бізнесу). Однак уважати її єдиним способом виживання і, тим більше, перемоги над конкурентами не можна. Багато підприємств зараз досягають конкурентних переваг, контролюючи незначну частку ринку, але знаходячи на ньому свою «нішу» і використовуючи інші прийоми ведення бізнесу.

Разом із тим практика дає і нові види стратегій, що формуються виходячи з частки ринку, що належить фірмі, але не зовсім вписуються у класифікацію Ф. Котлера. Наприклад, оригінальною є стратегія **«бути другим»**. Така компанія йде за лідером, вона друга за величиною після лідера. Однак фірма не «кидає виклик» лідеру і не прагне зайняти його місце на ринку.

**Стратегії оборони** включають: позиційну оборону; польову (мобільну, пересувну) оборону; випереджальну оборону (атаку першим наступаючого противника); флангову пози-

ційну оборону; зустрічний наступ і стратегію виведення військ (відступу).

У разі *«позиційної оборони»* компанія утримує зайняту позицію, зводячи навколо свого ринку «фортифікаційні споруди» шляхом вдосконалення товарних марок, адаптації до умов, що змінюються, і нових товарів, які з'являтимуться на ринку.

*«Польова (мобільна, пересувна) оборона»* означає прийняття компанією активних заходів щодо захисту своєї поточної ринкової позиції: перехід на нові ринки, роботу з новими споживачами, не пов'язаними з основними споживачами та ін.

При *«фланговій обороні»* компанія ретельно стежить за своїми флангами і захищає найбільш слабкі з них.

*«Зустрічний наступ»* може відбутися або шляхом нанесення превентивних ударів по конкурентах ще до того, як вони почнуть атаку, або шляхом контрудару вже у відповідь на атаку. Близькою до цих дій є й *«випереджальна оборона»*.

Обираючи одну із стратегій «оборонної війни», слід мати на увазі, що це – стратегія тільки для лідера ринку. Причому найкраща стратегія оборони, з точки зору Е. Райса і Дж. Траута, – це атакувати самого себе, тобто випускати товари і послуги, які роблять попередні продукти застарілими. Конкуренти при цьому роблять спроби наздогнати лідера, але у рухому ціль потрапити важче, ніж у нерухому.

Атака на самого себе може змусити пожертвувати миттєвими прибутками, але має одну фундаментальну перевагу. Вона захищає ринкову частку – вирішальну зброю боротьби у будь-якій маркетинговій битві. Правильним є й таке: будь-яка компанія, яка не може зважитися атакувати себе, зазвичай втрачає частину ринку і, врешті-решт, лідерство на ньому. Якщо ж атакувати самого себе не вдається, то треба по можливості блокувати сильні кроки конкурентів, роблячи це швидко, щоб атакуюча фірма не встигла закріпитися на ринку. Крім того, компанія-лідер завжди повинна бути готовою завдати удар у відповідь.

## НАСТУПАЛЬНА ТА ОБОРОННА СТРАТЕГІЇ

## ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У конкурентній стратегії бізнес-організацій, описаній Ф. Котлером та Р. Сінгхом, взаємодіють «лідери» та «ті, хто кидає виклик» лідерам. Перші домінують на ринку, але відчують на собі постійні напади конкурентів і змушені *оборонятися*. Другі бажають зайняти місце лідерів і йдуть у *наступ, атакують*. Як це відбувається? Основним інструментом тиску на конкурентів є інновації – нові технології, нові продукти, нові способи задоволення потреб споживачів.

Для того, щоб зрозуміти особливості наступальної та оборонної інноваційних стратегій, звернімося до досліджень американського економіста Р. Фостера (R. Foster), який запропонував методику аналізу S-кривих із виявленням технологічних розривів між старою та новою технологіями<sup>13</sup> (рис. 6).

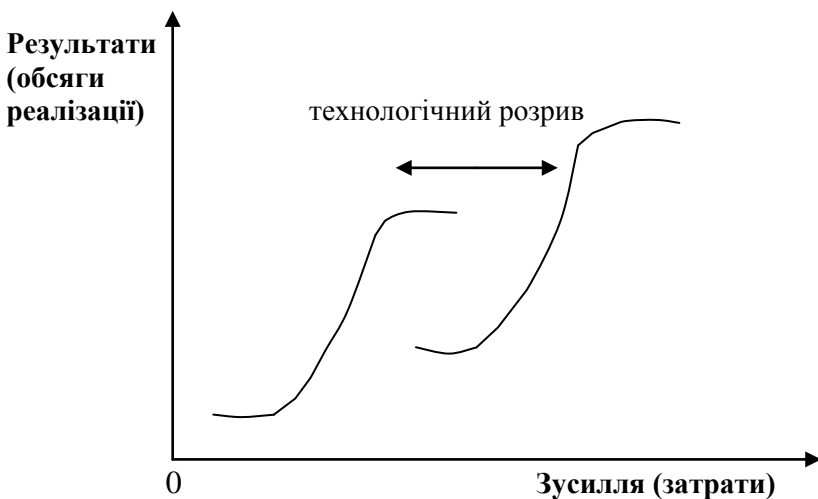


Рис. 6. Пари S-подібних кривих

*S-подібна крива* відображає життєвий цикл розроблюваної та впроваджуваної інновації (інноваційного продукту та іннова-

<sup>13</sup> Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают: пер. с англ. / общ. ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна. Москва: Прогресс, 1987. С. 33, 34, 86, 134–136, 239–244.

ційної продукції). Водночас S-подібна крива показує залежність між затратами (зусиллями), пов'язаними з покращенням продукту або виробничого процесу, і одержаними від цього результатами. Спочатку, поки кошти у розробку нового продукту тільки укладаються, успіхи незначні. Потім, коли залучаються ключові знання, результати поліпшуються стрибкоподібно. Нарешті, у міру інвестування у продукт або процес додаткових коштів, технічний прогрес стає дедалі більш важким і затратним. Виробництво наближається до тієї межі, коли фірма повинна або зупинитися у своєму русі, або розпочати розробку нової технології і виробництво нового продукту. Тоді починає формуватися нова S-подібна крива.

S-подібні криві, як правило, існують парами. Проміжок між парами кривих являє собою *технологічний розрив*. Менеджери мають «зробити криву» більш крутою шляхом прискорення і порівняно з конкурентами) розробки нових продуктів і процесів, аби необхідна результативність досягалася за менших витрат, тобто в більш економний спосіб.

Взаємодія тих, хто атакують і намагаються зайняти позицію лідера, і тих, хто обороняються і бажають захистити лідерські позиції (або йти за лідером), залежить від етапу атаки і утворює певний цикл, тобто з часом ті, хто атакують, і ті, хто обороняються, міняються місцями, і всі дії повторюються (табл. 1).

Таблиця 1

**Дії тих, хто атакують, і тих, хто обороняються,  
на ринку інновацій**

<i>Етап</i>	<i>Дії тих, хто атакують</i>	<i>Дії тих, хто обороняються</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Конкурент за допомогою нового продукту захоплює на ринку невеликий плацдарм. Дехто з тих, хто атакує, зазнає невдачі. Просування незначне порівняно з темпами зростання ринку	Економічне становище суттєво не змінюється. Зростання продажів зберігається. Той, хто захищається, не може розпізнати можливу силу атаки шляхом традиційного економічного аналізу. Погіршується відносний технологічний стан фірми

*Продовження табл. 1*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
----------	----------	----------

2	Той, хто атакує, розширює частку ринку і починає захоплювати ринок, одержуючи дедалі більше замовлень. Темпи просування зрівнюються з темпами зростання ринку. Витрати наближаються до витрат тих, хто захищається	Обсяги продажів і частка на ринку можуть стабілізуватися
3	Той, хто атакує, домінує на ринку, заміщує того, хто захищається	Обсяг продажів того, хто захищається, спочатку зменшується, а потім стає нульовим. Аналогічно відбувається з цінами. Атака йде по всьому фронту, а економічні показники ще відповідають технічним показникам фірми
4	Той, хто атакує, проникає у раніше не зайняті сегменти ринку	Економічний стан погіршується. Той, хто обороняється, залишає ринок і може збанкрутувати. Щоб не допустити цього, вдаються до антикризового менеджменту, реорганізації, активної розробки нових продуктів/послуг та їх виведення на ринок
5	Перехід до оборони своїх позицій від атак конкурентів за допомогою нової продукції	Перехід до атаки на конкурента

Важливим завданням менеджерів є передбачення можливого моменту початку атаки фірм-конкурентів. Для цього

спочатку обирається альтернативний продукт (або процес), який буде конкурувати з товаром даної фірми. Найпростіший товар-конкурент використовується як базисний приклад, а всі інші альтернативи ранжируються у міру зростання їх складності. Розглядаються і «уявні» товари (процеси), які спеціально не проектується і не виводяться на ринок, але дають можливість визначити найбільш довгий і найкоротший можливий період, перш ніж нова технологія стане економічно вигідною. Корисно також передбачувати максимальні і мінімальні ціни фірми, що захищається, з оцінкою їх наслідків для прибутку, а також тривалість переходу від однієї продукції до іншої, строки його початку і завершення.

Такий аналіз повинен дати розуміння економічних вигід, що сприймаються і покупцями, і конкурентами, і включають повні витрати, пов'язані зі зміною технічного курсу фірми, затрати на проникнення на ринок і вихід з нього, витрати переключення з одного технічного підходу на інший через втручання уряду або під впливом громадської думки. Потім прогнозуються витрати на продукцію, що атакує, та продукцію, що обороняється.

### ***Практичні завдання***

1. Ознайомтеся з історією конкурентної війни двох глобальних компаній – Pepsi і Coca Cola<sup>14</sup>. *Сформулюйте переваги й недоліки конкурентного статусу «послідовника й вічно другого гравця на ринку».*

2. Ознайомтеся з книгою: Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни. Київ: Фабула, 2019. 240 с. *Чи потрібно орієнтувати всю бізнес-діяльність підприємства на конкурентів?*

### ***Тема реферату***

---

<sup>14</sup> The Cola Wars: история конкуренции Pepsi и Coca Cola. URL: <https://businessrevisor.ru/2018/12/the-cola-wars-pepsi-vs-coca-cola/>

## Маркетингові війни: хто переможець?

### **Тестові завдання**

**1.** *Яка з наведених стратегій свідчить про атаку на конкуренцію?*

- а) «позиційна оборона»;
- б) «випереджальна оборона»;
- в) «зустрічний наступ»;
- г) «фронтальна атака».

**2.** *Яка з наведених стратегій свідчить про оборону позицій підприємства на ринку?*

- а) «стратегія виведення війська»;
- б) «фронтальна атака»;
- в) «флангова атака»;
- г) «партизанська війна».

**3.** *Для якої конкурентної стратегії характерним є «оголошення війни» лідеру галузі та ринку?*

- а) «лідера»;
- б) «того, хто кидає виклик»;
- в) «прямування за лідером»;
- г) «спеціаліста».

**4.** *Як називається наступ конкурентів на ресурсні ринки лідера галузі?*

- а) «флангова атака»;
- б) «обхідні маневри»;
- в) «фронтальна атака»;
- г) «партизанська війна».

**5.** *Як називають наступ конкурентів на найміцніші позиції лідера?*

- а) «флангова атака»;
- б) «оточення»;
- в) «фронтальна атака»;

г) «партизанська війна».

**6.** *Хто запропонував методикку аналізу S-кривих із виявленням технологічних розривів між старою та новою технологіями?*

- а) Ф. Котлер;
- б) М. Портер;
- в) Р. Фостер;
- г) Дж. Траут.

**7.** *Як називають методи спостереження за діяльністю конкурентів, розвідувальні заходи у певній сфері ринку?*

- а) маркетингові дослідження;
- б) конкурентна розвідка;
- в) промисловий шпіонаж;
- г) збір статистичної інформації.

**8.** *До яких способів конкурентної розвідки належить упровадження у систему комп'ютерної мережі підприємства-конкурента?*

- а) психологічний;
- б) фізичний;
- в) технічний;
- г) спеціальний.

**9.** *До яких способів конкурентної розвідки належать крадіжки майна і документів підприємств-конкурентів?*

- а) психологічний;
- б) фізичний;
- в) технічний;
- г) спеціальний.

**10.** *До яких способів конкурентної розвідки належить створення нестерпної атмосфери навколо підприємства, його продукції або працівників?*

- а) психологічний;
- б) фізичний;
- в) технічний;



г) спеціальний.

### Список рекомендованої літератури

Богданович В. Ю., Бадрак В. В. Конкурентна розвідка та промислове шпигунство. *Сучасний захист інформації*. 2014. № 1. С. 16–22. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/dataprotect/article/view/165>

Кирий В. В., Солодкий В. С., Тимофєєв В. О. Конкурентна розвідка та контррозвідка: навч. посіб. Харків: ХНУРЕ, 2015. 380 с. URL: [https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/402815/mod\\_resource/content/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D1%96%D0%BB%D0%BA%D0%B0%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D0%B0.PDF](https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/402815/mod_resource/content/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D1%96%D0%BB%D0%BA%D0%B0%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D0%B0.PDF)

Лемке Г. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегемы. Изд-во: Ось-89, 2007. 464 с.

Почепцов Г. Сучасні інформаційні війни. Київ, 2016. 498 с.

Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни. Київ: Фабула, 2019. 240 с.

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. Розд. 5. С. 54–82. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/POSIBNIKI\\_2013/Menedgment\\_2013.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf) (дата звернення: 12.06.2020).

***Запитання для самоконтролю***

1. Чим конкурентна війна відрізняється від інших методів ведення конкуренції?
2. Якими прийомами ведеться війна за ресурси?
3. Як підприємства «воюють» за кваліфікований персонал?
4. Що таке маркетингова війна?
5. Здійсніть порівняльний аналіз сучасних засобів ведення конкурсної війни.
6. Скільки коштує конкурентна війна? Як розробити бюджет конкурентної війни?
7. Якими методами і прийомами здійснюється конкурентна розвідка?
8. Чим конкурентна розвідка відрізняється від комерційної розвідки?
9. Які методи заборонені у конкурентній розвідці?
10. Чим промисловий шпіонаж відрізняється від конкурентної розвідки?

## **Тема 8. Реляційні (партнерські) стратегії конкуренції**

### **П л а н**

1. Партнерські відносини і конкуренція. Стратегія кооперації.
2. Попередження конкурентних дій у системі «виробник – споживач продукції (послуг)».
3. Попередження конкурентних дій у системі «виробник – постачальник ресурсів».
4. Стратегічні альянси виробників. Альянси фірм-конкурентів: інтеграційні, псевдоконцентраційні, комплементарні.

### *Лекторіум*

## ПАРТНЕРСЬКІ ВІДНОСИНИ І КОНКУРЕНЦІЯ

Підприємство може створити конкурентну перевагу за рахунок оптимізації або координації своїх зв'язків із постачальниками, збутовиками, кінцевими споживачами, а також іншими виробниками. Чому? Передусім тому, що їх господарська діяльність тісно взаємопов'язана.

Згадаймо *ланцюжок цінностей* М. Портера. Відповідно до цієї концепції, всю діяльність підприємства можна розділити на технологічні та економічні види діяльності, за допомогою яких і виконується комерційна діяльність; вони є цінними видами діяльності. Первинні види діяльності підприємства означають фізичне створення продукту (виробництва), його маркетинг і доставку споживачам, підтримку і сервіс після продажу. Вторинні (такі, що підтримують) забезпечують фактори виробництва та інфраструктуру, завдяки яким і стає можливим виконання первинної діяльності. Між усіма цими видами існують зв'язки і взаємозалежність: спосіб виконання одного виду діяльності впливає на витрати або ефективність інших видів діяльності.

Однак ланцюжок цінності підприємства, розглянутий із точки зору галузі, виявляється включеним у ще більший потік видів діяльності, який називається *системою цінностей*. Останню утворюють: ланцюжки цінності постачальників, які забезпечують підприємство факторами виробництва; ланцюжок цінності підприємства; ланцюжок цінності каналів розподілу вироблених підприємством продуктів; ланцюжки цінності покупця продукту.

Іншим аргументом на користь оптимізації господарських відносин суб'єктів галузі та ринку є економічна невідповідність частої зміни ділових партнерів. Це призводить до істотного збільшення трансакційних витрат у кожного учасника ринку – витрат на пошук постачальника, потім споживача, на ведення переговорів і укладення договорів із ними, а згодом – витрат на спостереження і контроль за виконанням договорів. Названі операції не пов'язані прямо ні з виробництвом продукції, ні з її комерційною реалізацією, однак їх здійснення неминуче, причому може вестися довго і складно, значно збільшуючи трансакційні витрати компаній.

При кожному повторному проведенні переговорів і підписанні договорів між одними і тими самими суб'єктами щоразу оцінюється поточна ситуація. А вона може істотно змінюватися через те, що число учасників ринку – постачальників або покупців – тепер може виявитися іншим, обмеженим. Ринкова сила переходить на сторону нової «меншини», яка, користуючись своїм становищем, починає диктувати умови ринку, «перекроювати» ринок.

Нарешті, заміна ринкового партнера іноді взагалі буває неможливою, тому що будь-який укладений коли-небудь раніше контракт «пов'язує» постачальника і покупця. Часто постачальник інвестує виробництво тільки на замовлення конкретного покупця. Після закінчення терміну договору покупцеві складно знайти іншого, також зорієнтованого на нього постачальника, а постачальнику – покупця з аналогічними потребами.

З огляду на це рано чи пізно виникає необхідність замість постійного пошуку необхідних ринкових агентів, оформлення нових угод створити об'єднання партнерів у рамках єдиної організації або єдиного підприємства. При цьому взаємини між підприємствами-партнерами дедалі частіше переростають у *підприємницькі мережі*. Їх центром стає підприємство, яке буде свої відносини і взаємодіє з численними постачальниками, покупцями, конкурентами, органами державної влади, банківськими та страховими організаціями, торговими посередниками тощо. Встановлення відносин між однією парою партнерів передбачає виникнення відносин між іншими партнерами в мережі. Вкладення у мережеві відносини мають тривалий термін окупності і довго приносять користь підприємству, знижуючи трансакційні витрати і створюючи бар'єри для вступу в галузь і на ринок нових підприємств.

Однак партнерство і навіть створення підприємницьких мереж не усувають і не замінюють собою конкуренцію. Кожен з учасників мережі прагне посилити насамперед свою власну позицію. Остання є його конкурентною перевагою, а з точки зору мережевої теорії – нематеріальним ринковим активом, приріст якого вимагає інвестицій.

## **ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ДІЙ У СИСТЕМІ «ВИРОБНИК – СПОЖИВАЧ ПРОДУКЦІЇ»**

Споживачі стають конкурентами виробників (продавців), домагаються зниження цін, особливих умов здійснення покупок за умови, що: а) продукт продавця повністю або частково не відповідає їхнім потребам і вимогам; б) ціна на продукт виявляється явно завищеною, збільшуючи витрати споживача вище деякого оптимального (справедливого), з його точки зору, рівня; в) організація збуту продукту не дає очікуваних вигод; г) просування продукту здійснюється без урахування думки споживачів, перетворюючись на нав'язування продукту.

Попередження конкурентних дій з боку споживачів продукції має починатися з чіткого розуміння самих споживачів (клієнтів, замовників), їх потреб і вимог. Такі знання утворюють найважливіший інформаційний ресурс підприємства.

За ступенем доступності споживачі діляться на потенційних, доступних і тих, які обслуговуються. *Потенційні споживачі* – всі ті, хто виявляє достатній рівень інтересу до пропонованого на ринку продукту або послуги і, ймовірно, можуть їх купити. *Доступні споживачі* – та частина потенційних споживачів, які не тільки виявляють інтерес, а й мають необхідний дохід і доступ до конкретної ринкової пропозиції. *Споживачі, які обслуговуються*, – ті, хто реально придбавають товар або послугу підприємства і обслуговуються ним.

Доступні споживачі вивчаються з точки зору їх перспективності для підприємства. *Перспективні споживачі* – це та частина споживачів, які найбільш зацікавлені у продукті і здатні за нього заплатити, але у цей момент покупцями ще не є. *Неперспективними споживачами* є ті, платоспроможність яких сумнівна, а можливе співробітництво не передбачає особливого прибутку. Завдання підприємства полягає у тому, щоб утримати перспективних споживачів якомога довше, стимулюючи їх до чергових покупок і формуючи з них постійних покупців.

З позицій теорії «управління лояльністю», споживачів класифікують на лояльних, тих, хто вагається, і нелояльних. *Лояльні споживачі* залишаються прихильними до певного товару незалежно від появи на ринку нових товарів (конкурентної пропозиції) і не відмовляються від покупок товару. *Споживачі, які*

*вагаються*, або ще не сформували свого ставлення до продукту підприємства чи до самого підприємства, або з якоїсь причини взагалі байдужі до вибору товарної марки (виробника). *Нелояльні споживачі* мають сформовану негативну думку щодо товару підприємства, а нерідко й до самого підприємства – виробника товару.

За ступенем пріоритетності ділових зв'язків виокремлюються: клієнти, відносини з якими вимагають підтримки; клієнти, відносини з якими розвиваються; клієнти, відносини з якими знаходяться під загрозою. *Відносини, що вимагають підтримки*, припускають високоякісне обслуговування і закріплюються відповідними контрактами. Головне завдання менеджерів – контролювати стан підприємства в уявленні основного клієнта, задовольняючи його потреби краще, ніж це роблять конкуренти. *Відносини, які розвиваються*, формуються, якщо клієнти діють на ринках, що швидко розширюються, і шукають способи збільшення обсягів торгівлі. Таким клієнтам доцільно допомагати долати нові й важкі моменти зростання. *Відносини, що знаходяться під загрозою*, потребують не тільки підтримки поставок, а й спеціальних заходів щодо повернення довіри клієнта: зустрічей із фахівцями, роз'яснення своєї політики якості тощо.

Кожне підприємство хоче мати *вигідних споживачів*. На думку Ф. Котлера, це індивід, торгова організація або компанія, які протягом тривалого часу приносять дохід, що перевищує прийнятні витрати підприємства на залучення клієнта та його обслуговування. Причому йдеться про прибуток і витрати протягом життєвого циклу споживача, а не про прибуток за конкретною угодою. *Ідеальними покупцями* є ті, які прибуткові сьогодні і будуть прибутковими у майбутньому.

Розуміння споживачів лежить в основі управління відносинами зі споживачами, попередження можливих конкурентних дій з їхнього боку.

Термін **«управління відносинами зі споживачами»** (*Customer Relation Management – CRM*) єдино визначення і навіть єдиного методологічного підходу до розуміння своєї суті не має. З одного боку, CRM – це філософія, в центрі якої знаходиться клієнт. З другого боку, це практична діяльність, спрямована на зростання продуктивності клієнт-менеджменту. Зусилля

підприємства зосереджуються на управлінні результатами взаємодій з клієнтами по кожному з існуючих каналів продажу (мерчандайзери, роздрібні точки, мережа дистриб'юторів, Інтернет-торгівля, центри по роботі з клієнтами тощо). Відбувається це на більшості ринків і у більшості галузей. Підприємство намагається передбачати поведінку споживачів та їхні потреби, утримуючи споживачів від переходу до конкурентів.

При цьому створюється CRM-система як набір додатків, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів у підрозділах, так чи інакше пов'язаних із роботою з клієнтами. Ці додатки об'єднані єдиною бізнес-логікою та інтегровані у корпоративну інформаційну систему компанії на основі загальної бази даних.

До групи *операційних CRM-систем* входять програмні продукти, що забезпечують автоматизацію повсякденної роботи підрозділів, які безпосередньо спілкуються з клієнтами (підготовка продажу, проведення маркетингових кампаній і підтримка клієнтів).

До *аналітичних CRM-додатків* належать програмні продукти, спрямовані на обробку великих обсягів даних із застосуванням спеціальних технологій. Використовується як внутрішня інформація про клієнтів, так і дані різних маркетингових служб, статистика. Як правило, ці системи орієнтовані на підприємства, що мають велику клієнтську базу і відповідно великий обсяг інформації про клієнтів (телекомунікаційні та страхові компанії, банки, організації сектору комунального обслуговування, роздрібною торгівлі та електронного бізнесу).

*Колабораційні CRM-системи* включають в себе засоби для організації ефективної взаємодії з клієнтами із застосуванням сучасних комунікаційних засобів<sup>15</sup>.

Використання CRM-систем дозволяє підприємству:

- отримувати максимум можливої інформації про своїх клієнтів та їхні потреби,
- контролювати роботу агентів із продажу, збільшуючи рівень продажу;
- підвищувати ефективність різних маркетингових акцій

---

<sup>15</sup> Хохуля М. Технологии управления клиентом. *Компаньон*. 2002. № 33. С. 59.

і рекламних кампаній;

- зменшувати накладні витрати на обслуговування існуючих клієнтів і залучення нових; здешевлювати додаткові послуги з підтримки клієнтів;

- проводити маркетингові дослідження (опитування).

Поняттям, близьким до «управління відносинами зі споживачами», є *клієнтинг*. Це система довготривалих партнерських взаємовідносин продавця і покупця, яка формує у них розуміння процесу купівлі-продажу як спільної справи з високою особистою залученістю обох сторін.

## **ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ДІЙ У СИСТЕМІ «ВИРОБНИК – ПОСТАЧАЛЬНИК РЕСУРСІВ»**

Орієнтація підприємства на безперебійне функціонування виробництва вимагає розробки спеціальних програм взаємодії з постачальниками, попередження руйнівних конкурентних дій з їх боку.

Фірма може вдатися до однієї з трьох стратегій: вертикальної інтеграції, субпідрядних відносин або вертикальних партнерських відносин.

*Вертикальна інтеграція* здійснюється, якщо функціями одного будь-якого підприємства є відразу дві послідовні виробничі дії, що з'єднують різні стадії виробничого процесу. Завдяки цьому інтегроване підприємство отримує можливість контролювати усі витрати виробництва, технологічні, економічні та управлінські аспекти у ланцюжку «виробництво та постачання ресурсів – виробництво готової продукції».

*Субпідрядні відносини* базуються на договорі, за яким підприємство, що виконує замовлення (субпідрядник), зобов'язується неухильно дотримуватися вимог підприємства-замовника (клієнта). Проте підписання договору не означає відсутності або припинення конкуренції між постачальником і замовником. Мета замовника – якісне та швидке виконання свого замовлення за оптимальних витрат виробництва з мінімальними господарськими ризиками. Тому будь-який замовник заінтересований у великій кількості потенційних постачальників (субпідрядників) і в конкуренції між ними, а договір укладається з тим із постачальників,



який запропонує найкращі умови виконання замовлення. Мета субпідрядника – не тільки відстояти свою економічну свободу на ринку, а й, по можливості, переграти клієнта.

*Вертикальні партнерські відносини* між виробником і постачальником ґрунтуються на їх взаємовигідній участі у виробничих операціях і на взаємозалежності: характер виробничих операцій постачальника визначається клієнтом, а виробничі операції клієнта багато в чому залежать від виробництва постачальника. Співпраця ведеться з метою спільного збільшення прибутків і поліпшення свого становища на ринку щодо конкурентів.

Вибір постачальника-партнера починається з систематизації та класифікації постачальників. Остання, наприклад, може бути проведена відповідно до двох критеріїв: ступеня диференціації і впливу на прибутковість (методика німецької компанії Siemens).

Ступінь диференціації залежить від технічної складності товару / послуги і тих проблем, з якими підприємство стикається при відмові від послуг даного постачальника. Водночас ступінь диференціації визначається наявністю у товару постачальника надійної відмітної переваги.

Вплив на прибутковість покупця залежить від відносної суми грошових коштів, на які бізнес-одиниця підприємства здійснює закупівлі. Чим вище цей обсяг, тим більшу цінність має зниження у результаті переговорів ціни поставок на 1%.

Як правило, виділяються чотири типи відносин з постачальниками:

1) *стратегічне партнерство* – ідеальна позиція для постачальника: покупець прагне до інтенсивного довгострокового співробітництва; зникає необхідність конкуренції з зовнішніми постачальниками;

2) *обраний постачальник*: покупець бажає встановити довгострокові відносини з постачальником. Поки обсяг закупівель невеликий, вирішальне значення для покупця мають характеристики товару / послуги;

3) *постійний постачальник*: покупець робить регулярні закупівлі в невеликих обсягах. Він прагне скоротити кількість постачальників і спростити процедуру замовлення. Ціна поста-

вок має значення, але через невеликий обсяг закупівель не є їх основним критерієм;

4) *постачальники великих партій стандартних товарів*. Їх становище найбільш уразливе. Невелике зниження ціни відчутно впливає на прибуток покупця. У фахівців із закупівель є потужні стимули для того, щоб змусити постачальника знизити ціну і залучати до співпраці альтернативних продавців.

Встановлення довгострокових партнерських відносин між виробником і постачальником здійснюється на взаємовигідних засадах. Замовник, як правило, отримує можливість участі у розробці нових виробів постачальника ще на етапі їх проєктування, зменшуючи цим непродуктивні витрати часу і коштів постачальника і скорочуючи власні витрати. Постачальник, залучений у довгострокові відносини, своєчасно й постійно інформується про вимоги, що ставляться до кінцевого продукту та його виробництва, бере участь у зниженні собівартості продукції і розподілі вигоди від цього із замовником, а головне – отримує гарантовані ринки збуту.

Формуванню партнерських відносин із постачальниками сприяють:

1) залучення постачальників до перегляду якісних параметрів і конструкційних властивостей виробів на основі контракту і на умовах конфіденційності;

2) проведення спеціальних, постійно діючих семінарів для постачальників на підприємстві замовника або там, де зосереджені кілька потенційних постачальників. Запрошення постачальників на підприємство замовника дозволяє їм познайомитися зі співробітниками замовника, вивчити умови використання (експлуатації) їх продукції, що сприяє поліпшенню ділової взаємодії;

3) використання заохочувальних програм;

4) реалізація спільних проєктів;

5) створення атмосфери взаємної довіри шляхом: частих контактів; попередження про можливі проблеми; відкритих комунікацій; залучення вищого керівництва у спільну діяльність; своєчасного виконання обіцянок; спільної громадської діяльності тощо;

6) створення бар'єрів для конкурентів, що включають: власні електронні канали зв'язку; спільне довгострокове плану-

вання; ціноутворення на основі спільної діяльності.

### *Тема есе*

Чи можливі у бізнесі партнерські відносини між конкурентами?

### *Практичне завдання*

В усьому світі уряди і органи охорони здоров'я працюють разом, щоб знайти рішення з подолання пандемії COVID-19, аби захистити людей і повернути суспільство до роботи. Розробники програмного забезпечення роблять свій внесок, створюючи технічні інструменти, що допомагають боротися з вірусом і рятувати життя. Google і Apple, які є *прямими конкурентами*, у травні 2020 р. оголосили про *спільні зусилля*, спрямовані на те, щоб дозволити використовувати технологію Bluetooth з метою допомоги урядам і установам охорони здоров'я скоротити поширення вірусу. В Apple і Google вважають, що ніколи не було більш важливого моменту для спільної роботи над вирішенням однієї з найбільш нагальних проблем у світі<sup>16</sup>.

*Пояснить рішення менеджерів Google і Apple. Чи підмінюють у цьому випадку партнерські відносини конкуренцію в галузі?*

### *Тестові завдання*

1. *Хто є автором «ланцюжка цінностей»?*

- а) Б. Гаррет;
- б) П. Дюссож;
- в) М. Портер;
- г) Ф. Котлер.

2. *Хто з економістів відстоював точку зору про те, що «4Р» продавця мають відповідати «4С» споживача?*

- а) Ф. Котлер;

---

<sup>16</sup> Apple and Google partner on COVID-19 contact tracing technology. URL: <https://www.apple.com/newsroom/2020/04/apple-and-google-partner-on-covid-19-contact-tracing-technology/?fbclid=IwAR2bqvzT1YMTTRS34mlt6eBsgN7Z3Ly-G-YQuHaYgVbX0ZnQ5g2ghlqKZ2A>

- б) М. Портер;
- в) Р. Лотерборн;
- г) Я. Гордон.

*3. Як називається філософія управління бізнесом, у центрі якої клієнт?*

- а) управління знаннями;
- б) управління фінансами;
- в) управління відносинами зі споживачами;
- г) управління виробництвом.

*4. Що є головною метою операційного CRM (Customer Relation Management)?*

- а) підвищення продуктивності клієнт-менеджменту;
- б) аудит споживачів;
- в) реалізація продукції, яка не була продана у минулі роки;
- г) реклама фірми у ЗМІ.

*5. Як називаються споживачі, які виявляють достатній рівень інтересу до пропонованого на ринку продукту або послуги і, ймовірно, можуть їх купити?*

- а) потенційні;
- б) доступні;
- в) перспективні;
- г) неперспективні.

*6. Як називають споживачів, які залишаються прихильними до певного товару незалежно від появи на ринку нових товарів?*

- а) потенційні;
- б) доступні;
- в) лояльні;
- г) неперспективні.

*7. Як називаються споживачі (індивід, торгова організація або компанія), які протягом тривалого часу приносять дохід, що перевищує прийнятні витрати фірми на залучення*

*клієнта та його обслуговування?*

- а) потенційні;
- б) доступні;
- в) лояльні;
- г) вигідні.

**8.** *Як називаються відносини між виробником і постачальником, що передбачають їх взаємовигідну участь у виробничих операціях?*

- а) вертикальні партнерські відносини;
- б) вертикальна інтеграція;
- в) субпідрядні відносини;
- г) горизонтальні відносини.

**9.** *Який тип відносин із постачальником ресурсів має місце, коли покупець прагне до інтенсивного довгострокового співробітництва?*

- а) стратегічне партнерство;
- б) обраний постачальник;
- в) постійний постачальник;
- г) постачальник великих партій стандартних товарів.

**10.** *Яким є тип відносин із постачальником ресурсів, коли покупець робить регулярні закупівлі у невеликих обсягах, прагне скоротити кількість постачальників і спростити процедуру замовлення?*

- а) стратегічне партнерство;
- б) обраний постачальник;
- в) постійний постачальник;
- г) постачальник великих партій стандартних товарів.

### Список рекомендованої літератури

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудро-

го, 2019. 155 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. Розд. 5. С. 54–82. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/ POSIBNIKI\\_2013/ Menedgment\\_2013.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf) (дата звернення: 12.06.2020).

### *Запитання для самоконтролю*

1. Що таке ланцюжок цінностей М. Портера? Які види діяльності він включає?
2. Чому відносини між сучасними фірмами дедалі частіше переростають у підприємницькі мережі?
3. Чи має партнерство економічний ефект?
4. Чому в моделі Р. Лотерборна «4Р» продавця мають відповідати «4С» споживача?
5. Що означає «управління відносинами зі споживачами»?
6. Які дії на підприємстві розуміють під клієнтингом?
7. Як управляти відносинами з постачальниками ресурсів?
8. Порівняйте конкурентне та реляційне трактування альянсів. У чому сенс їх розмежування?

## **Тема 9. Стратегії та економічна безпека національного товаровиробника у міжнародній конкуренції**

### **П л а н**

1. Особливості виходу підприємства на міжнародні ринки. Стадії інтернаціоналізації діяльності підприємства.
2. Еволюція конкурентної стратегії підприємства під впливом міжнародних чинників. Глобальні конкурентні переваги і конкурентоспроможність підприємства.
3. Стратегії міжнародної конкуренції М. Портера.
4. Економічна безпека національного товаровиробника у міжнародній конкуренції. Антидемпінгове розслідування. Антисубсидійна процедура. Спеціальне розслідування.

## *Лекторіум*

### **ОСОБЛИВОСТІ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ ТА ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЙОГО ДІЛОВОЇ СТРАТЕГІЇ**

Реалізуючи стратегію зростання, підприємство виходить на міжнародний ринок, тобто інтернаціоналізує свою діяльність. Це дозволяє:

- отримати доступ до найбільш перспективних НДДКР і наукових досліджень, знизити витрати виробництва на сировину, транспорт, в окремих регіонах – на зарплату, зменшити податкові виплати;

- наростити виробничі потужності, підвищити ефективність збутової діяльності шляхом створення відділень, філій і дочірніх підприємств;

- «погасити» сезонні коливання попиту на внутрішньому ринку;

- використати можливості державних програм підтримки, започаткованих у своїй країні або у країні перебування;

- компенсувати коливання валютного курсу, обійти митні тарифи або адміністративні обмеження імпорту.

Виокремлюють кілька стадій інтернаціоналізації діяльності підприємства:

- 1 – місцева стадія розвитку, що характеризується місцевим виробництвом;

- 2 – початкова стадія інтернаціоналізації, що відрізняється наявністю контактів за кордоном до моменту операцій закордонних дилерів і агентів;

- 3 – стадія розвитку, що передбачає всі види контактів із закордонними контрагентами до створення виробничого підприємства за кордоном;

- 4 – стадія зростання, що означає наявність виробничих підприємств за кордоном, які розташовані не більше ніж в шести країнах;

5 – багатонаціональна стадія, що припускає створення транснаціональних компаній.

Вихід підприємства на міжнародний ринок, як правило, починається з експорту товарів у вигляді непрямого чи прямого експорту.

У разі *непрямого експорту*, спорадичного і нестабільного, підприємство організовує виробництво у своїй власній країні, закордонні поставки обробляються як поставки на внутрішній ринок, а міжнародні операції доручаються іншим організаціям – місцевим комерційним фірмам, які ведуть справи з іноземними клієнтами; міжнародним торговельним компаніям або експортно-імпортним компаніям. Якщо перший експортний досвід виявився вдалим, може статися екстенсивний продаж на більшій кількості національних ринків. У результаті такого «тестування» ринків підприємство має відібрати для подальшої розробки найбільш перспективні ринки і найбільш прибуткові товари.

При *прямому експорті* всередині підприємства створюються спеціальні підрозділи, відповідальні за збут і експансію на закордонних ринках. Продукція дедалі більше пристосовується до потреб закордонних покупців, хоча вітчизняні зразки ще продовжують залишатися як відправні.

Найвищим рівнем проникнення на зарубіжні ринки є *виробництво за кордоном* – у вигляді виготовлення виробів із частин і вузлів, виготовлених у країні розташування фірми; контрактів на виробництво з місцевим виробником; ліцензійних угод із місцевим виробником; створення спільного підприємства; прямого інвестування та ін.

Вихід підприємства на ринки іншої держави залежить від досвіду міжнародної діяльності підприємства, його цілей і завдань і може набувати різних форм. Він вимагає глибокого вивчення міжнародного середовища бізнесу, наприклад, за допомогою SLEPT- і PEST-аналізу.

Розробляючи *стратегію міжнародної діяльності*, підприємство повинно обов'язково враховувати:

- 1) основні економічні (ринкові) показники країни –



бізнес-партнера: стан попиту і пропозиції на найбільш важливих ринках; рівень цін; реальну і потенційну ємність ринків; їх доступність; стан і структуру конкуренції; реальних і потенційних конкурентів на ринках цієї країни; характер бізнес-мереж; вимоги до якості й безпеки товару, організації маркетингу та ін.;

2) політичну обстановку в країні-партнері, ступінь стабільності і передбачуваності її зовнішньої політики. Це пояснюється тим, що підприємницька діяльність за кордоном має численні ризики, пов'язані саме з політичними факторами. Серед них: ризик втрати власності у разі націоналізації; ризик неповного відшкодування інвестицій іноземним інвесторам при введенні обмежень на зовнішньоекономічну діяльність та економічні зв'язки з іноземними партнерами; ризик обмеження доступу на ринок; ризик невиконання зобов'язань з боку партнера з не залежних від нього причин. Крім того, існують ризики невідповідності (неможливості швидко і без втрат перебудуватися при змінах у соціально-політичній системі або в умовах державного регулювання економіки), валютний, фінансовий і банківський ризики;

3) зовнішньоекономічну конкурентну політику держави. Остання зазвичай підтримує національного товаровиробника в його прагненнях вийти на міжнародні ринки. Фінансовими інструментами підтримки експорту є податкові пільги і субсидії. Водночас держава захищає внутрішній ринок від іноземної конкуренції, проводячи політику протекціонізму.

**Протекціонізм** може бути одностороннім, двостороннім і багатостороннім. Односторонній протекціонізм має місце, коли обмежувальні заходи (введення квот на імпорт, підвищені мита на товари тощо) встановлюються без узгодження і консультацій з іншою стороною. При двосторонньому протекціонізмі обмежувальні заходи вводяться двома сторонами, при багатосторонньому – кілька країн-імпортерів вводять однакові обмежувальні заходи. Протекціонізм зазвичай використовується менш розвиненими країнами проти більш розвинених з метою захисту і забезпечення умов для розвитку національних підприємств.

Характерною рисою протекціонізму є високі митні тарифи і мита, а також обмеження імпорту.

*Митний тариф* – це систематизований перелік мит, якими уряди обкладають деякі товари, що ввозяться у країну або вивозяться з неї.

*Мито* – це податок, що стягується державою за проведення через кордон країни товарів, майна, цінностей. Залежно від об'єкта оподаткування мита бувають: експортні, імпортні і транзитні (на товари, що перевозяться через територію країни транзитом).

Для захисту внутрішнього ринку використовуються *імпортні мита*. Вони збільшують ціну товару, що імпортується, і знижують його конкурентоспроможність на тому ринку, куди він постачається. Вітчизняні товари внаслідок цього отримують відносну цінову перевагу, а бюджет країни – додаткові надходження до дохідної частини.

*Кількісні, або так звані нетарифні, обмеження* – це встановлювані державою прямі адміністративні норми, що визначають кількість і номенклатуру товарів, дозволених до ввезення або вивезення. Разом з цим іноді обмежується коло країн, з яких ці товари можуть бути вивезені. Кількісні обмеження, таким чином, знижують конкуренцію на внутрішньому ринку з боку іноземних товарів, іноді вони застосовуються як заходи у відповідь на дискримінаційні дії інших країн.

Існує декілька видів кількісних обмежень:

- *контингування* – обмеження експорту та імпорту товарів певною кількістю або сумою на встановлений період часу;

- *квотування* – обмеження кількості (квота) експорту або імпорту товарів певного найменування. Специфічним типом квотування є *ембарго* – заборона на ввезення або вивезення певного виду товару або всіх товарів (незалежно від країни або в окремій країні);

- *ліцензування* – заборона вільного ввезення або вивезення без наявності ліцензії. Ліцензія видається на певну кількість товару і діє протягом зазначеного в ній періоду.

Крім кількісних обмежень, зменшити присутність іно-

земного конкурента у країні можна, використовуючи митні та консульські формальності, внутрішнє оподаткування, вимоги дотримуватися певних стандартів якості, норм упаковки, маркування товару тощо.

Ступінь орієнтації підприємства на міжнародні ринки і переважання в його діяльності міжнародних операцій дозволяє зрозуміти еволюцію самого підприємства та його міжнародної стратегії.

Так, В. Дж. Кіген виділяє чотири різні організації і відповідно – міжнародні стратегії підприємств:

1) **національна організація**: підприємство діє в основному на внутрішньому ринку, а експорт розглядається лише як додаткова можливість його розвитку;

2) **міжнародна організація**: процес інтернаціоналізації йде більш активно, але головним для підприємства залишається внутрішній ринок. Підприємство має етноцентричну орієнтацію і виходить із того, що методи, цінності, підходи та кадри, які використовуються у країні походження, можна перенести в усі країни. Національний ринок «розширюється» до інтернаціонального без будь-якої модифікації товарів. Це – **стратегія «розширення» діяльності підприємства**;

3) **множинно-національна організація**: керівництво підприємства вважає, що кожен зарубіжний ринок є унікальним, а умовою успіху є максимальна адаптація до національних особливостей (**стратегія адаптації**). Множинно-національні підприємства на зарубіжних ринках є суб'єктами для множинно-національної конкуренції. Вони конкурують з іншими множинно-національними підприємствами і місцевими підприємствами в індивідуальному порядку на кожному окремому ринку незалежно від конкуренції на інших національних ринках;

4) **глобальна, або транснаціональна, організація**: таке підприємство більше не орієнтується на свою власну країну, для нього становить інтерес глобальний ринок, потреби якого можна задовольнити одним базовим товаром, який підтримується аналогічними інструментами продажу і комунікації. Керівництво підприємства вважає, що світові ринки одночасно

схожі й різні. Тому можна розробляти *глобальну стратегію*, засновану на схожості, яка долає локальні особливості, і водночас адаптовану до них там, де це необхідно<sup>17</sup>.

Глобальні організації виступають суб'єктами глобальної конкуренції і змагаються на світовому ринку з іншими транснаціональними компаніями (ТНК). М. Портер виділяє такі *стратегії міжнародної конкуренції*:

1) глобальна конкуренція у широкому асортименті товарів, спрямована на конкуренцію у світовому масштабі між виробниками певного асортименту товарів галузі. Перевага досягається шляхом проведення диференціації або лідерства у зниженні витрат;

2) глобальне зосередження на конкретному сегменті галузі, на якому підприємство веде конкурентну боротьбу у світовому масштабі. Вибирається сегмент, де перешкоди глобальної конкуренції незначні і становище підприємства у сегменті можна захистити від вторгнення глобальних конкурентів, які виробляють такий самий широкий асортимент;

3) зосередження у національному масштабі – шляхом використання переваг відмінностей національних ринків для створення зосередженого підходу до конкретного національного ринку. У результаті досягається або диференціація, або мінімізація витрат в обслуговуванні споживачів національного ринку або його сегментів;

4) захищена ніша – використовується у тих країнах, де обмеження уряду виключають можливість глобальних конкурентів. У цьому випадку підприємство будує свою стратегію на конкретних національних ринках, враховуючи ці обмеження<sup>18</sup>.

Міжнародна стратегія підприємства буде ефективною, якщо матиме підтримку держави. Остання повинна економічно забезпечити національного товаровиробника на міжнародних

---

<sup>17</sup> Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. С. 347, 348.

<sup>18</sup> Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1998. С. 282–286, 298, 299.

ринках, захищаючи його від демпінгу, нелегітимного субсидування, масованого імпорту, контрабанди або «сірих» поставок товару іноземними конкурентами. Усі ці питання вивчаються в навчальних дисциплінах «Міжнародна економіка», «Міжнародний бізнес», «Зовнішньоекономічна діяльність підприємства».

### ***Тема реферату***

Міжнародні стратегічні альянси підприємств як чинник розвитку бізнесу.

### ***Практичне завдання***

Ознайомтеся зі статтею: Петрик О. Пандемія нерівності та глобальних викликів. *Дзеркало тижня*. 2020. 10 квіт. URL: [https://dt.ua/international/pandemiya-nerivnosti-ta-globalnih-viklikiv-344239\\_.html?fbclid=IwAR1cdmGN-4c7it\\_ewZ121EJ\\_8\\_ttZauOWUITL0h0FTBjTKbyaggbKIHmpzo](https://dt.ua/international/pandemiya-nerivnosti-ta-globalnih-viklikiv-344239_.html?fbclid=IwAR1cdmGN-4c7it_ewZ121EJ_8_ttZauOWUITL0h0FTBjTKbyaggbKIHmpzo)

*Поясніть, як епідемія коронавірусу вплинула на світову економіку. Які зміни відбуваються і ще можливі у зовнішньоекономічній діяльності підприємств?*

### ***Тестові завдання***

***1. На якій із стадій інтернаціоналізації діяльності перебуває підприємство, що співпрацює із закордонними контрагентами, але ще не має власного виробництва за кордоном?***

- а) місцева стадія розвитку, що характеризується місцевим виробництвом;
- б) початкова стадія інтернаціоналізації;
- в) стадія розвитку до створення підприємств за кордоном;
- г) багатонаціональна стадія;
- д) стадія збільшення кількості виробничих підприємств за кордоном, які розташовані не більше ніж у шести країнах.

***2. На якій із стадій інтернаціоналізації діяльності перебуває підприємство, що входить до складу ТНК?***

- а) місцева стадія розвитку, що характеризується місце-

вим виробництвом;

- б) початкова стадія інтернаціоналізації;
- в) стадія розвитку до створення підприємств за кордоном;
- г) багатонаціональна стадія;
- д) стадія збільшення кількості виробничих підприємств за кордоном, які розташовані не більше ніж у шести країнах.

*3. Яку міжнародну стратегію реалізує підприємство, діючи переважно на внутрішньому ринку, а експорт розглядаючи лише як додаткову можливість свого розвитку?*

- а) стратегія розширення діяльності підприємства;
- б) стратегія адаптації;
- в) стратегія національної організації;
- г) глобальна стратегія;
- д) стратегія скорочення діяльності підприємства.

*4. Яку міжнародну стратегію реалізує підприємство, виходячи на зовнішні ринки без будь-якої модифікації товару?*

- а) стратегія розширення діяльності підприємства;
- б) стратегія адаптації;
- в) стратегія національної організації;
- г) глобальна стратегія;
- д) стратегія скорочення діяльності підприємства.

*5. Яку міжнародну стратегію реалізує підприємство, виходячи на зовнішні ринки з максимальною адаптацією до їх національних особливостей?*

- а) стратегія розширення діяльності підприємства;
- б) стратегія адаптації;
- в) стратегія національної організації;
- г) глобальна стратегія;
- д) стратегія скорочення діяльності підприємства.

*6. Яку міжнародну стратегію реалізує підприємство, що орієнтується виключно на глобальний ринок?*

- а) стратегія розширення діяльності підприємства;

- б) стратегія адаптації;
- в) стратегія національної організації;
- г) глобальна стратегія;
- д) стратегія скорочення діяльності підприємства.

*7. Яку стратегію міжнародної конкуренції обрало підприємство, що вступає у глобальну конкуренцію у широкому асортименті товарів шляхом диференціації або лідерства у зниженні витрат?*

- а) глобальне зосередження на конкретному сегменті галузі;
- б) зосередження у національному масштабі;
- в) захищена ніша;
- г) глобальна конкуренція у широкому асортименті товарів;
- д) стратегія адаптації.

*8. Яку стратегію міжнародної конкуренції обрало підприємство, що концентрує свою діяльність у сегменті, де перешкоди глобальній конкуренції є незначними?*

- а) глобальне зосередження на конкретному сегменті галузі;
- б) зосередження у національному масштабі;
- в) захищена ніша;
- г) глобальна конкуренція у широкому асортименті товарів;
- д) стратегія адаптації.

*9. Яку стратегію міжнародної конкуренції обрало підприємство, що використовує переваги відмінностей національних ринків?*

- а) глобальне зосередження на конкретному сегменті галузі;
- б) зосередження у національному масштабі;
- в) захищена ніша;
- г) глобальна конкуренція у широкому асортименті товарів;
- д) стратегія адаптації.

*10. Яку стратегію міжнародної конкуренції обрало підприємство, що враховує урядові обмеження інших країн на діяльність глобальних конкурентів?*

- а) глобальне зосередження на конкретному сегменті галузі;
- б) зосередження у національному масштабі;
- в) захищена ніша;
- г) глобальна конкуренція у широкому асортименті товарів;
- д) стратегія адаптації.

### Список рекомендованої літератури

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. Розд. 5. С. 54–82. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/POSIBNIKI\\_2013/Menedgment\\_2013.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf) (дата звернення: 12.06.2020).

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Що означає інтернаціоналізація бізнесу і стратегії підприємства?
2. Назвіть основні стадії інтернаціоналізації діяльності підприємства.
3. Якими є мотиви експортування та типи експортної поведінки підприємства?
4. Які чинники слід враховувати, розробляючи стратегію міжнародної діяльності підприємства?
5. Охарактеризуйте основні типи міжнародних/глобальних стратегій підприємства.
6. Які стратегії міжнародної конкуренції виокремлював



М. Портер?

7. Як забезпечити національного товаровиробника у міжнародній конкуренції?

8. Що таке демпінг і антидемпінгове розслідування?

9. Що таке субсидований імпорт та антисубсидійна процедура?

10. Чому зростання імпорту може спричинити збитки національному виробнику? Коли проводиться спеціальне розслідування?

11. Які стратегії професійного міжнародного партнерства Ви знаєте?

12. З якою метою створюються міжнародні асоціації та ділові мережі?

13. Які особливості мають міжнародні стратегічні альянси підприємств?

## ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### Тема 10.1. Роль інновацій у глобальній конкуренції. Сутнісна характеристика та класифікація інновацій

#### П л а н

1. Взаємообумовленість конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності підприємств. Роль інновацій у глобальній конкуренції. Поняття «інноваційної конкуренції» та «інноваційної конкурентоспроможності».

2. Сутнісна характеристика та класифікація інновацій.

3. Радикальні інновації та їх вплив на економіку. Підприємстві інновації.

4. Інноваційний процес та його складові. Інноваційний цикл. Життєвий цикл інновації. Інноваційна діяльність та інноваційна активність підприємства. Інноваційне підприємство. Інноваційно-активне підприємство.

#### *Тема реферату*

Взаємообумовленість інновацій та конкурентоспроможності підприємств.

#### *Практичне завдання*

Фахівці McKinsey Global Institute визначили 12 проривних технологій, які можуть кардинально змінити наше життя, бізнес і глобальну економіку до 2025 р. Серед них:

1. Мобільний Інтернет.
2. Штучний інтелект.
3. Інтернет речей.
4. Хмарні технології.
5. Удосконалена робототехніка.
6. Автономні автомобілі.
7. Геноміка нового покоління.
8. Збереження енергії.
9. 3D друк.
10. Покращені матеріали.

11. Нові методи розвідки та видобування нафти й газу.
12. Відтворювана енергія<sup>19</sup>.

*Опишіть життєвий цикл проривної інновації. Які етапи він включає? Як проривні інновації впливають на ринок інноваційних продуктів на кожному з етапів свого розвитку?*

### Список рекомендованої літератури

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

### *Запитання для самоконтролю*

1. Що таке інновація? Які види інновацій Вам відомі?
2. Якою є роль інновацій у глобальній конкуренції?
3. Як Ви розумієте поняття «інноваційна конкуренція» та «інноваційна конкурентоспроможність»?
4. Поясніть сутність концепції «підривних інновацій». Як її використати на практиці?
5. З якою метою проводиться інноваційна діагностика підприємства? Яку роль вона відіграє у стратегуванні?
6. Сформулюйте алгоритм і назвіть основні показники для інноваційної діагностики підприємства.
7. Що таке інноваційний процес? Чим інновація відрізняється від новації?
8. Охарактеризуйте основні етапи інноваційного циклу.
9. У Законі України «Про інноваційну діяльність» (від 04.07.2002 р. № 40-IV) розрізняють інноваційний продукт та інноваційну продукцію. Чому? Дайте визначення інноваційного продукту та інноваційної продукції.
10. Охарактеризуйте модель закритих інновацій. Коли

---

<sup>19</sup> 12 прорывных технологий, которые изменят мир. URL: <https://i-innomir.ru/posts/2066-12-proryvnyh-tehnologiy-kotorye-izmenyat-mir.html>

вона є доцільною?

11. Які переваги та недоліки має модель відкритих інновацій?

12. У чому полягають інноваційна діяльність та інноваційна активність підприємства?

13. Опишіть життєвий цикл розроблюваної та впроваджуваної інновації. Чому він зображується за допомогою S-подібної кривої? Що таке технологічні розриви та коли вони виникають?

## **Тема 10.2. Конкурентні стратегії інноваційного підприємства. Формування інноваційного мислення менеджерів**

### **П л а н**

1. Конкурентні стратегії інноваційного підприємства.

2. Теорії «багряного» та «блакитного» океанів В. Ч. Кіма і Р. Моборн: сутність, порівняльний аналіз, досвід застосування у бізнес-організаціях.

3. Формування стратегічного лідерства та стратегічного інноваційного мислення менеджерів. Створення інноваційної культури підприємства.

### ***Лекторіум***

## **ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ФІРМИ**

***Інноваційна діяльність*** ширша за інноваційний процес, включає навчальну підготовку для інноваційної діяльності, оцінюється з позицій економічної ефективності (впровадження на ринок). Згідно з посібником Осло, підготовленим Статистичним Офісом Європейських Співтовариств і Організацією економічного співробітництва та розвитку, «інноваційною діяльністю є всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові і комерційні дії, які реально приводять до здійснення інновацій або задумані

з цією метою. Деякі види інноваційної діяльності є інноваційними самі по собі, інші не мають цієї властивості, але теж потрібні для здійснення інновацій. Інноваційна діяльність включає також дослідження і розробки, не пов'язані прямо з підготовкою якоїсь конкретної інновації»<sup>20</sup>.

Інноваційна діяльність бізнес-організації здійснюється відповідно до **концепції життєвого циклу інновації** (рис. 7).

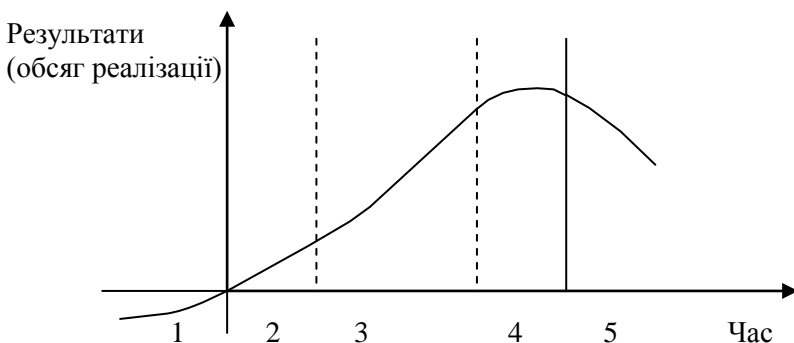


Рис. 7. Життєвий цикл інновації

Життєвий цикл інновації – це період часу від виникнення ідеї, створення та поширення інноваційного продукту до зняття його з виробництва. Інновація у своєму життєвому циклі проходить низку стадій (фаз), які оцінюються з економічної точки зору:

1) *зародження новації* – виконання НДДКР, розроблення та створення дослідної партії нового товару. На цій стадії найбільші витрати на освоєння виробництва, удосконалення технології, найвища собівартість продукції і найнижча завантаженість виробничих потужностей. Здійснюються:

- маркетингові дослідження ринків збуту і пошук спо-

---

<sup>20</sup> Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Третье издание / Совместная публикация ОЭСР и Евростата. Москва. 2006. С. 56. URL: [https://mgimo.ru/upload/docs\\_6/ruk.oslo.pdf](https://mgimo.ru/upload/docs_6/ruk.oslo.pdf)

живачів та вивчення продукції конкурентів із метою зрозуміти, які конкурентні переваги слід намагатися отримати і які саме для цього потрібні інновації;

- моніторинг інновацій;

- розробка та експертна оцінка бізнес-плану, пошук джерел фінансування інновацій;

- комплекс організаційно-управлінських заходів, необхідних для ефективного здійснення інноваційної діяльності фірми загалом;

- тестування продукту на ринку.

Доходу (прибутку) немає;

2) *промислове освоєння та вихід на ринок* – відбувається поступове, часто повільне нарощування обсягів виробництва і виручки від реалізації;

3) *піднесення* – швидке збільшення завантаження виробничих потужностей, обсягів виробництва і продаж; технологічний процес добре відпрацьований;

4) *зрілість (стабілізація)* – максимальне завантаження виробничих потужностей; максимальний обсяг виробництва і продаж;

5) *спад (занепад)* – зменшення завантаження виробничих потужностей; моральне старіння продукту, який стає неконкурентоспроможним; згорання виробництва; поступовий вихід з ринку.

Методика аналізу життєвого циклу інновації дає можливість спрогнозувати тривалість виробництва продукції та її ринкової реалізації; спланувати потреби в ресурсах, час виведення на ринок нової продукції та на заміну нинішньої.

Державна служба статистики України деталізує *види інноваційної діяльності*<sup>21</sup>.

У світовій практиці всі форми діяльності, пов'язані з розробкою або впровадженням інновацій, навіть якщо це за-

---

<sup>21</sup> Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності / Державна служба статистики України. Київ. 2015. С. 8. URL: [https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod\\_3.pdf](https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod_3.pdf)

плановано на майбутнє, визнаються *інноваційною активністю*. Остання може бути трьох видів:

1) успішною, яка дає результат у вигляді впровадженої інновації (не обов'язково з комерційної точки зору);

2) продовжуваною – у вигляді діяльності, яка розвивається, але ще не увінчалася появою інновації;

3) призупиненою ще до здійснення інновації.

*Інноваційно-активною є фірма*, яка за час обстеження виявляла інноваційну активність, включаючи продовжувану та призупинену активність, тобто незалежно від того, чи має місце реальна поява інновації.

*Інноваційною фірмою* вважають фірму, яка за період часу, визначений при обстеженні, впровадила як мінімум одну будь-яку інновацію. При цьому відповідно до типу здійснюваних інновацій вирізняють *продуктово-інноваційні фірми*, які впровадили будь-який новий або значно покращений продукт (продуктову інновацію), та *процесово-інноваційні фірми*, які впровадили новий виробничий процес (процесову інновацію)<sup>22</sup>.

В Україні підходи дещо інші. Так, у «Методологічних положеннях зі статистики інноваційної діяльності», виданих Державною службою статистики України, записано: *«Інноваційно-активне підприємство* – підприємство, що в період обстеження займалося діяльністю, пов'язаною зі створенням інновацій, незалежно від того, чи привела така діяльність до реального впровадження інновацій». А *«інноваційне підприємство* (організація) – юридична особа, що впроваджувала будь-яку інновацію за визначений період часу»<sup>23</sup>.

Однак у ст. 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» законодавець визначив поняття *«інноваційне підприєм-*

---

<sup>22</sup> Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Третье издание / Совместная публикация ОЭСР и Евростата. Москва. 2006. С. 57, 72, 73. URL: [https://mgimo.ru/upload/docs\\_6/ruk.oslo.pdf](https://mgimo.ru/upload/docs_6/ruk.oslo.pdf)

<sup>23</sup> Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності / Державна служба статистики України. Київ. 2015. С. 12. URL: [https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod\\_3.pdf](https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod_3.pdf)

*ство*» інакше: «Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг». У ст. 16 цього Закону записано: «Інноваційним підприємством визнається підприємство (об'єднання підприємств) будь-якої форми власності, якщо більше ніж 70 відсотків обсягу його продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період є інноваційні продукти і (або) інноваційна продукція. Інноваційне підприємство може функціонувати у вигляді інноваційного центру, бізнес-інкубатора, технополісу, технопарку тощо»<sup>24</sup>. Слід зауважити, що Законом не передбачено реєстрації інноваційних підприємств.

## ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### Стратегії забезпечення технологічного лідерства

Управління інноваційною діяльністю підприємства з метою завоювання технологічного лідерства, як правило, орієнтується на конкуренцію і конкурентів і стимулює менеджерів постійно займатися розробкою інновацій, йти на випередження конкурентів або блокувати їх дії.

*Стратегію технологічного лідерства* обирають і реалізують підприємства, які постійно займаються розробкою та впровадженням нововведень високого рівня радикальності, виводять на ринок первинні інновації. Для цього потрібно мати сильну технологічну позицію (високий ступінь новизни продукції, власну дослідницьку базу, постійно займатися науково-дослідницькою діяльністю, мати висококваліфікований персонал тощо) і сильну конкурентну позицію (значну частку ринку,

---

<sup>24</sup> Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>



стабільні позиції в конкурентній боротьбі). Пропонуючи ринку товар-новинку, підприємство завойовує для своєї продукції нові сегменти ринку, а в разі освоєння принципово нових нововведень – тимчасово здобуває домінуюче становище на ринку нової продукції, що уможлиблює отримання значно більших прибутків порівняно з іншими підприємствами. У свою чергу, конкуренція пришвидшує процеси розробки й дифузії інновацій; підштовхує до реформування організаційних структур управління, створення внутрішніх інноваційних підрозділів і повністю інноваційних підприємств; актуалізує проблему правового захисту інновацій. Основний мотив – домогтися визнання конкретної технології як зразка для галузі і продовжити лідерство шляхом подальших незначних модифікацій та інших нововведень, спрямованих на більш повне охоплення ринку і скорочення витрат.

**Стратегія випередження** фокусується на створенні такої бази досліджень і розробок, яка дозволяє підприємству бути постійно на крок уперед у пропозиції первинних інновацій. Поки конкурент копіює один успішний продукт, підприємство виводить на ринок новий. Відповідно до теорії інноваційного менеджменту в кожний конкретний період часу конкурентоспроможне підприємство має працювати відразу з трьома видами товарів – таким, що знімається з ринку; таким, що панує на ринку, і перспективним товаром, які послідовно змінюють один одного.

Водночас технологічний лідер захищає свої інновації від конкурентів та їх спроб скопіювати продукти, реалізуючи **стратегію блокування**. Для цього використовуються різні методи: укладення договорів про обмеження надання результатів досліджень іншим підприємствам, оформлення і захист права на інтелектуальну власність (патентування технології), маніпулювання ціною (наприклад, різке зниження ціни на власний продукт при кожній спробі його копіювання) та інші.

Зазначимо, що стратегія технологічного лідерства потребує значних фінансових та інших ресурсів, супроводжується високим ризиком і є доцільною лише за наявності значних обсягів науково-дослідницької діяльності в основній та суміжних

областях, потужної дослідно-конструкторської бази, високо кваліфікованого персоналу, досвіду роботи на патентно-ліцензійних ринках. Крім того, впровадження такої стратегії суттєво обмежується в умовах невизначеності – технологічної, ринкової, ділової.

### **Імітаційна стратегія інноваційного підприємства**

Імітаційна стратегія застосовується фактично всіма підприємствами, яким не вдається стати піонерами у просуванні на ринок тих чи інших інновацій. У цьому разі підприємство використовує відомі технології та адаптує їх до вимог конкретного ринку. Імітаційні стратегії можуть реалізовуватися за кількома сценаріями.

*Стратегія наслідування лідера* передбачає інноваційний розвиток реактивного характеру: підприємство бере інновацію лідера і вносить до неї якісь суттєві зміни, удосконалює її, одержуючи цим інновацію другої хвилі. При цьому витрати підприємства-імітатора на нововведення значно нижче, ніж у конкурентів. Маючи сильний бренд, імітатор може навіть обійти на ринку технологічного лідера, сконцентруватися на продуктах (роботах, послугах), які вже здобули визнання ринку.

Реалізуючи *стратегію копіювання*, підприємство повністю повторює інноваційну ідею лідера або того, хто лідера наслідує. Цим воно економить на наукових дослідженнях і розробках, витратах на виведення продукції на ринок, має можливість проводити гнучку цінову політику, працювати під власним брендом. Проте підприємство змушене дотримуватися технологічних стандартів, установлених лідерами або їх послідовниками. Ступінь інноваційної активності підприємства низький. У розвинених країнах 60 % запатентованих інновацій законно імітуються протягом чотирьох років; незаконно – набагато більше і довше.

Основним завданням підприємства, яке обрало *стратегію удосконалення*, є поліпшення продукції з метою зменшення її собівартості.

Може виникнути питання: яким чином, маючи низькі здібності, підприємства не тільки утримуються на ринку, а й

захоплюють нові частки й сегменти, регулярно представляють нову продукцію? Відповідь проста – за рахунок фінансових ресурсів інших бізнес-організацій.

Реалізуючи імітаційну модель, підприємство може здійснювати дослідження на замовлення, брати участь у колективних дослідженнях або виконувати відповідні роботи в кооперації з іншими виробниками; впроваджувати нові вироби і технології, які не є результатом власних розробок, шляхом: а) купівлі інновації (нових виробів або технологій) на ринку. Завданням підприємства тоді є аналіз інноваційних пропозицій, перевірка можливостей їх застосування на своїх підприємствах, обговорення умов контракту; б) придбання підприємств у інноваторів; в) придбання ліцензії, тобто права на використання технології або на виготовлення виробу, патент на який належить третій особі.

### **Венчурна стратегія інноваційної фірми**

Сенс цієї моделі полягає у тому, аби використовувати в інноваційній діяльності підприємства послуги та венчурний капітал ризикових дослідних підприємств і підрозділів. Такий капітал, як правило, спрямовується на фінансування підприємств, які намагаються активно розвиватися, на підтримку проєктів науково-дослідних інститутів та малих інноваційних підприємств на етапах досліджень і розробок, засновництво стартових високотехнологічних фірм. Через ризикованість вкладень венчурний капітал орієнтується передусім на проєкти, потенційно здатні принести великий, порівняно з інвестиціями, прибуток.

Венчурний капітал може надаватися венчурною фірмою (капіталістом) або венчурним фондом.

**Венчурні фірми** – це тимчасові організаційні структури, створювані задля апробації, доробки й доведення до промислової реалізації «ризикових» інновацій. Такі фірми утворюються на договірній основі шляхом об'єднання коштів кількох юридичних або фізичних осіб або на вкладення і кредити великих фірм, банків, приватних фондів і держави, тобто за рахунок венчурного капіталу.

**Венчурні фонди** організуються шляхом об'єднання коштів різних власників у спільний фонд. Серед венчурних фо-

ндів слід виокремити: 1) приватні незалежні фонди; 2) філії великих фірм, які, крім виконання традиційних завдань венчурних фондів, сприяють диверсифікації діяльності материнських компаній, отриманню інформації про перспективні інновації нових фірм та придбанню цих інновацій або фірм; 3) державні фонди, які утворюються для реалізації державної інноваційної політики, зокрема для фінансування пріоритетних для держави розробок або довгострокових проєктів та ін.<sup>25</sup>

У зарубіжних корпораціях зараз створюються **внутрішні венчурні фірми** – відносно самостійні тимчасові науково-дослідні підрозділи з матричною структурою, до яких входять конструктори, науковці, інженери корпорації. Остання забезпечує їх устаткуванням, коштами, надає управлінські послуги, дозволяє проводити незалежну кадрову політику. На внутрішні венчури покладається розроблення та запуск у виробництво протягом установленого терміну якоїсь новації. Внутрішні венчури, крім фондів венчурного капіталу, використовують (інвестують) також особисті заощадження своїх працівників. І якщо завдання, яке перед ними ставилося, не виконано, колективи внутрішніх венчурів ризикують їх втратити.

### **Проєктна стратегія інноваційного підприємства**

Організаційною формою розроблення та реалізації нововведень на більшості українських підприємств є **інноваційні проєкти**. Під останніми розуміють:

- форму цільового управління інноваційною діяльністю;
- систему стратегічних і тактичних завдань та орієнтирів, а також програм їх досягнення, які включають взаємопов'язані фінансами, строками і виконавцями заходи з розробки і комерціалізації конкретної інновації;
- організований процес упровадження інновацій;
- комплект документів, що визначає процедуру і ком-

---

<sup>25</sup> Економіка інтелектуальної власності: науково-методичні матеріали для підготовки докторантів, аспірантів і магістрів за напрямом «Інтелектуальна власність» / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2015. С. 86.

плекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції.

Основними перевагами проектного підходу є те, що інноваційний проект, по-перше, охоплює всі стадії інноваційної діяльності – НДР, проектно-конструкторські і дослідно-експериментальні роботи, освоєння виробництва, організацію виробництва і його пуск, маркетинг нових продуктів, а також фінансові заходи, має й власний життєвий цикл, етапи якого розрізняються видами діяльності та прийняттям управлінських рішень.

По-друге, інноваційний проект поширюється на всі напрями інноваційної діяльності: напрацювання нових науково-технічних ідей та їх утілення в новий/удосконалений продукт, технологічний процес чи метод виробництва; реорганізацію структури управління; створення нового ринку; надання нових соціальних послуг тощо.

По-третє, інноваційні проекти дозволяють реалізовувати різні цілі і завдання: вони можуть бути довгостроковими (більше 5 років), середньостроковими (від 3 до 5 років) або короткостроковими (менше 3-х років); розв'язувати кінцеві інноваційні проблеми або давати проміжні, перехідні результати; орієнтуватися на існуючі потреби або на створення нових. Проект дає можливість управління найрізноманітнішими аспектами роботи (тимчасові рамки, бюджет, якість тощо) і координації численних виконавців.

По-четверте, проект передбачає виконання робіт спеціальними проектними командами під керівництвом проектного менеджера. Його завдання – організувати ефективний обмін інформацією всередині проектної групи, оптимізувати проект у цілому.

Реалізувати певний інноваційний проект фірмі заважають: недостатність ресурсів для інноваційної діяльності, насамперед фінансових; низька якість планування робіт за проектом; незбалансованість проекту за ресурсами і виконавцями; неможливість адаптувати організаційну структуру до управління проектами, відсутність досвіду проектного управління.

## Тема есе

Інноваційна культура підприємства.

### Практичне завдання

Більшість стартапів починається з ідеї продукту або бізнес-моделі. Однак у інноваційної компанії Airtable все відбувалося інакше. Ще до того, як творці стартапу придумали, яким саме чином вони будуть заробляти гроші, вони розробили набір принципів, якими вони керуватимуться, будуючи компанію і працюючи в ній. Керівник Airtable Хови Ліу і його колеги вважають, що *корпоративна культура стартапу важливіша для довгострокового успіху, ніж перший продукт або бізнес-модель*. Вони виходили з того, що осмислення своїх цінностей допоможе їм у розробці і продукції, і моделі бізнесу.

Творці Airtable помітили, що стартапи, які починаються з ідеї продукту, часто стають немов доповненням до продукту. Якщо ж починати будівництво компанії з її головних керівних принципів, то ви опиняєтеся на шляху створення стійкого і впливового бізнесу. У такому випадку бізнес створює продукти, а не навпаки.

Підхід, який використали засновники Airtable, дозволив створити вельми успішну компанію. Стартап Airtable пропонує своїм клієнтам бази даних і хмарні рішення в області продакт-менеджменту та управління проектами. Продукт компанії виглядає як електронна таблиця, що нагадує Excell або Google Sheets. Він дозволяє клієнтам управляти своїми процесами і продуктами, зберігати документи і графічні об'єкти, а також організовувати комунікацію. Наприклад, продукт використовується деякими голлівудськими студіями для управління процесами поствиробництва. Великі заходи, зокрема фестивалі, застосовують його як бюро знахідок – для відстеження втрачених учасниками речей, а приватні особи планують з його допомогою весілля.

У 2018 р. компанія збрала з інвесторів 160 млн доларів. Її вартість оцінюється в 1,1 млрд доларів, і у неї є 80 тис. клієн-

тів. На сьогодні компанія отримує достатньо прибутку для того, щоб продовжити роботу без зовнішнього фінансування<sup>26</sup>.

*Чи погоджується Ви з тим, що стартап можна починати з формування корпоративної культури?*

*Відомо, що формування корпоративної культури – тривалий процес. Як це вплине на розроблення та фінансування стартапу, виведення продукту на ринок?*

### **Тестові завдання**

**1.** *Як називається теоретична та експериментальна діяльність, спрямована на отримання нових знань про основні закономірності розвитку природи, суспільства та людини?*

- а) прикладні дослідження;
- б) фундаментальні дослідження;
- в) дослідно-конструкторські роботи;
- г) промислове освоєння нової продукції;
- д) виробництво і збут.

**2.** *Як називається крива, яка графічно показує технологічні розриви між старою та новою технологіями?*

- а) крива попиту;
- б) крива пропозиції;
- в) S-подібна крива;
- г) крива Філіпса;
- д) крива Лаффера.

**3.** *Як називають комплексний план досягнення цілей підприємства за допомогою нових технологій, нових засобів та методів діяльності?*

- а) маркетингова стратегія;
- б) корпоративна стратегія;
- в) інноваційна стратегія;
- г) фінансова стратегія;

---

<sup>26</sup> От культуры к продукту. Стартап стоимостью 1,1 млрд долларов начался с создания корпоративной культуры. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/04/from-startup-culture-to-product/>

д) кадрова стратегія.

**4.** *Якою є характеристика підприємства, яке реалізує стратегію забезпечення технологічного лідерства?*

- а) має сильну технологічну та конкурентну позиції;
- б) повністю повторює інноваційну ідею лідера галузі;
- в) покращує продукцію з метою зменшення її собівартості;
- г) здійснює реорганізацію своєї діяльності;
- д) поглинає інше підприємство.

**5.** *Якою є характеристика підприємства, яке реалізує стратегію наслідування лідера?*

- а) вносить суттєві зміни до інновації лідера, удосконалює її, що приводить до інновації другої хвилі;
- б) поглинає інше підприємство;
- в) здійснює реорганізацію системи управління;
- г) покращує продукцію з метою зменшення її собівартості;
- д) повністю повторює інноваційну ідею лідера галузі.

**6.** *Як називаються тимчасові організаційні структури, зайняті розробкою, апробацією наукових ідей і нових технологій та доведенням їх до промислової реалізації?*

- а) венчурні фірми;
- б) венчурні фонди;
- в) інноваційні банки;
- г) страхові компанії;
- д) товарні біржі.

**7.** *Як називають стратегію, спрямовану на використання в інноваційній діяльності підприємства капіталу ризикових дослідних компаній і підрозділів?*

- а) імітаційна;
- б) конкурентна;
- в) венчурна;
- г) удосконалення;
- д) технологічного лідерства.

**8.** *На якому етапі розвитку стартапу відбувається пошук інвесторів?*



- а) посівний (Pre-Seed stage);
- б) запуск (Startup Stage);
- в) зростання (Growth Stage);
- г) розширення (Expansion Stage);
- д) вихід (Exit Stage).

**9.** Скільки коштують стартапи, які називають «єдиногогами»?

- а) понад 1 млн доларів;
- б) понад 10 млн доларів;
- в) понад 100 млн доларів;
- г) понад 1 млрд доларів;
- д) понад 10 млрд доларів.

**10.** Як називається фізична особа, яка готова вкладати власні кошти у стартап на початковому етапі та допомагати своїми діловими зв'язками в обмін на частку в майбутньому підприємстві?

- а) бізнес-інкубатор;
- б) бізнес-акселератор;
- в) бізнес-ангел;
- г) венчурний фонд;
- д) краудфандинговий проєкт.

#### Список рекомендованої літератури

Global Innovation Index 2019. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report>

Кристенсен К. М., Рейнор М. Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 292 с.

Левковець О. М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. *Економічна теорія та право*. 2018. № 4 (35).

Левковець О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. Виступ на науково-теоретичному семінарі кафедри

ри 22 січ. 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2. С. 172–182.

Марченко О. С., Ярмак О. В. Національна інноваційна система як інтегратор знань: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2012. 250 с. URL: [http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko\\_2012.pdf](http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1125/1/Marchenko_2012.pdf)

Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності / Державна служба статистики України. Київ. 2015. С. 9–11. URL: [https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod\\_3.pdf](https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod_3.pdf)

Путь стартапа: брошюра ФРИИ. URL: [https://www.iidf.ru/upload/iblock/3b5/startup\\_way\\_2015.pdf](https://www.iidf.ru/upload/iblock/3b5/startup_way_2015.pdf)

Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

Розроблення стартап-проекту: методичні рекомендації до виконання розділу магістерських дисертацій для студентів інженерних спеціальностей / за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 28 с. URL: [http://kaf-pe.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/04/roz\\_startap\\_proektiv\\_met\\_vk.pdf](http://kaf-pe.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/04/roz_startap_proektiv_met_vk.pdf)

Федулова Л. І. Теоретичні конструкції креативної економіки. *Економічна теорія та право*. 2017. № 4 (31). С. 48–63.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. З якою метою розробляється інноваційна стратегія фірми (підприємства)?

2. За яких умов потрібно розробляти конкурентну інноваційну стратегію?

3. Порівняйте наступальну та оборонну стратегії. Як передбачити можливий момент початку атаки фірм-конкурентів? Які економічні наслідки це має?

4. Охарактеризуйте основні конкурентні інноваційні стратегії: стратегію випередження конкурентів, стратегію бло-

кування та стратегію кооперації.

5. Що таке стратегія забезпечення технологічного лідерства?

6. Розкрийте особливості імітаційної стратегії інноваційного підприємства. За яких умов доцільно обрати стратегію наслідування лідера? Копіювання? Удосконалення продукції?

7. Що таке венчурна стратегія? Яку роль в її реалізації відіграють венчурні фірми і венчурні фонди? За яких умов бізнес-консультант має порекомендувати цю стратегію?

8. Що таке проєктна стратегія фірми? Які методи експертизи та вибору оптимальних інноваційних проєктів повинен застосувати менеджер?

9. Що таке стартап? Назвіть основні етапи (стадії) його створення та впровадження.

## **Тема 11. Якість як атрибут конкурентоспроможності**

### **П л а н**

1. Сучасна концепція якості. Менеджмент якості як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства.

2. Якість товару як атрибут конкурентоспроможності. «Ціна якості». Система управління якістю в аспекті конкурентної боротьби.

3. Якість управління підприємством та його функціональними областями. Якість управління ресурсами.

4. Якість бізнес-процесів і конкурентоспроможність підприємства. Критерії якості та основні показники бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів: передумови, принципи, методи, форми.

5. Якість бізнес-моделей. Бізнес-моделі платформних компаній.

### ***Лекторіум***

## ЧОМУ ЯКІСТЬ Є ОБОВ'ЯЗКОВИМ АТРИБУТОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА?

Сучасна концепція та практика управління якістю є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Поняття «якість» на рівні підприємства включає:

- якість товарів, управління якою здійснюється за допомогою системи TQM, стандартизації та сертифікації продукції;
- якість управління підприємством;
- якість бізнес-процесів на підприємстві;
- якість бізнес-моделі підприємства.

Конкуренція є тією силою, яка змушує виробника постійно займатися підвищенням якості своїх товарів.

У зарубіжному менеджменті під якістю товару розуміють:

- «відповідність стандарту» або іншим документам на виготовлення продукту – технічним умовам, договору тощо;
- «відповідність використанню», тобто задоволення товару всім експлуатаційним вимогам;
- «відповідність фактичним вимогам ринку», уявленням покупців про високу якість і низьку ціну товару;
- «відповідність латентним (прихованим, неочевидним) потребам» покупців, які поки що слабо виражені і недостатньо усвідомлені.

Міжнародна організація із стандартизації (ISO) визначає якість як сукупність властивостей і характеристик продукту, які надають йому здатності задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживачів і суспільства в цілому.

*Встановлені потреби* зафіксовані у правових нормах, стандартах, приписах, замовленнях, договорах, технічних умовах поставок та інших документах. Невиконання більшості встановлених вимог тягне за собою адміністративну та правову відповідальність.

*Передбачувані потреби* повинні бути виявлені й визначені. Це ті очікування, які споживач зазвичай не формулює

конкретно, однак відносить до стійких побажань. Передбачуваними потребами є: вимоги до організації діяльності підприємства (використання якісної сировини для виробництва товарів, відсутність простоїв, залежність зарплати працівників від якості їх праці тощо); відповідність продукту моді, звичкам споживачів, національним і культурним особливостям споживання тощо.

Рівень якості є відносною характеристикою якості, заснованою на порівнянні значень показників якості оцінюваної продукції з базовими значеннями відповідних показників.

Показники якості поділяються на *стандартизовані*, що визначаються чинними стандартами, нормами та рекомендаціями, і *регламентовані*, які визначаються технічними регламентами та директивами.

Вивчення чинників якості спирається на два методологічні принципи – відображення якості і життєвого циклу продукту.

*Принцип відображення якості* полягає у перенесенні (відображенні) якості організаційно-управлінської системи на якість процесу, а якості процесу – на якість результату (рис. 8).

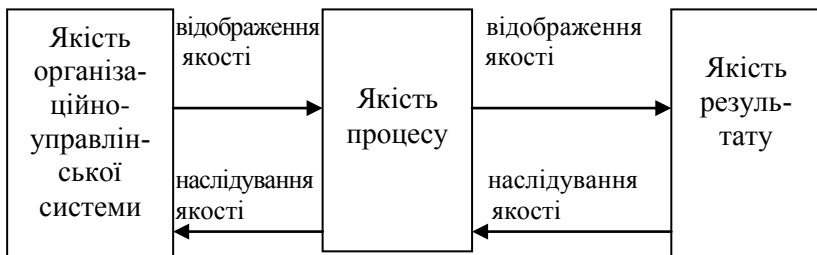


Рис. 8. Принцип відображення якості

*Принцип життєвого циклу продукту* будується на аналізі основних взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість продукції на різних стадіях: від визначення потреб покупців до оцінки їх задоволення.

Якість продукту формується як у виробничій, так і у споживчій сферах. Особливий вплив на «якість результату» має «якість процесів» маркетингу і проектування продукту, виробництва і експлуатації. Вони зумовлюють, відповідно, проєктну, виробничу та експлуатаційну якість (табл. 2).

Таблиця 2

**Відображення якості процесів  
життєвого циклу продукту  
на якості результату**

<i>Етап життєвого циклу продукту</i>	<i>Етап управління якістю продукції</i>	<i>Якість результату</i>
Процеси маркетингу і проектування	Планування якості продукції	Проєктна
Процеси виробництва	Формування якості продукції	Виробнича
Процеси експлуатації	Зміна якості продукції	Експлуатаційна

*Проєктна якість* є наслідком насамперед правильно організованих і проведених маркетингових досліджень, планування (проектування) продукції і розроблення процесів.

*Виробнича якість* залежить від якості процесів виробництва – закупівлі сировини та матеріалів, інтенсивності використання обладнання, новизни технологій, рівня кваліфікації виконавців, якості упаковки, організації збуту й продажу, доставки продукції, монтажу та здачі в експлуатацію.

*Експлуатаційна якість* – результат якості процесів експлуатації, сервісного обслуговування та ремонтів. Вивчення експлуатаційної якості необхідно для подальшого розвитку продукту.

Якість товару є найважливішим атрибутом його конку-

рентоспроможності. Конкурентні переваги підприємству при цьому створюють:

1) задоволення різнобічних потреб покупців, формування у них лояльності до підприємства, позитивного іміджу підприємства як сумлінного виробника, що дозволяє збільшити ринкову частку підприємства;

2) нижчі витрати виробництва якісної продукції, вищі чисті доходи та рентабельність господарської діяльності.

Залежність між якістю і витратами розкриває поняття «*ціна якості*» (рис. 9).

Відповідно до концепції американського економіста А. Фейгенбаума, основні складові «ціни якості» – це витрати на забезпечення якості продукції, або «*витрати якості*», а також витрати, пов'язані з незадовільною якістю виробів, або «*витрати невідповідності*». Зменшення останніх у результаті реалізації заходів щодо підвищення якості продукції знижує загальні витрати виробництва, відкриваючи можливості або отримання додаткового прибутку, або зниження ринкової ціни і залучення до себе нових покупців.

Разом із тим ототожнювати якість і конкурентоспроможність продукції не можна:

- конкурентоспроможність – найважливіша категорія ринкової економіки, що відображає ступінь розвитку конкуренції; якість – властивість продукту праці у будь-якій економічній системі;

- конкурентоспроможність товару більш динамічна, ніж його якість, і може змінюватися (навіть за незмінної якості) під впливом ринкової кон'юнктури, дій конкурентів, власної маркетингової політики, рекламних кампаній та інших чинників;

- конкурентоспроможність товару характеризується не тільки показниками якості товару, а й рівнем сервісу, термінами поставки, достовірністю й сумлінністю реклами, фінансовими умовами продажу тощо;

- конкурентоспроможність товару визначається шляхом його порівняння з деяким конкуруючим товаром-еталоном, а потім – з потребами покупців; оцінка якості товару потребує

порівняння зі стандартами і технічними регламентами, встановленими спеціальними державними органами, або з іншими однорідними товарами.

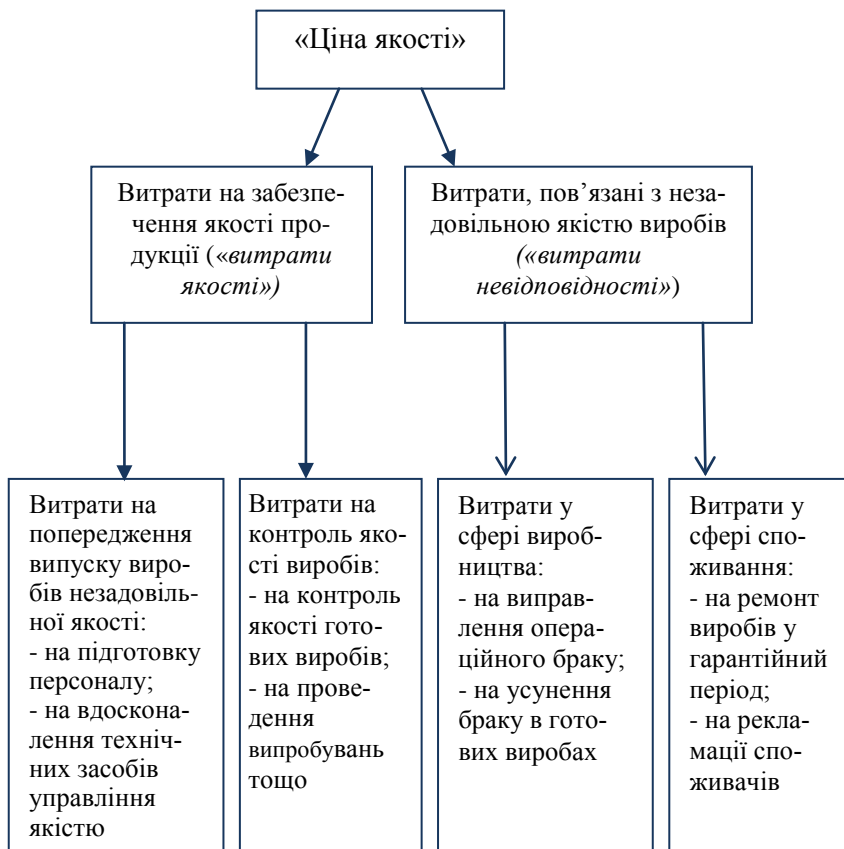


Рис. 9. Основні складові «ціни якості»

### **Тема реферату**

Якість бізнес-процесів і конкурентоспроможність підприємства.



## ***Практичне завдання***

Розробіть практичні рекомендації, як за допомогою *Business Model Canvas* Александра Остервальдера підвищити якість управління підприємством.

## ***Тестові завдання***

**1.** *Який тип якості продукту підприємства є наслідком правильно організованих і проведених маркетингових досліджень, планування продукції і розроблення процесів?*

- а) експлуатаційна;
- б) проєктна;
- в) виробнича;
- г) дослідна.

**2.** *Який тип якості продукту підприємства залежить від якості процесів виробництва?*

- а) експлуатаційна;
- б) проєктна;
- в) виробнича;
- г) дослідна.

**3.** *Який тип якості продукту підприємства є результатом якісних процесів експлуатації, сервісного обслуговування та ремонтів?*

- а) експлуатаційна;
- б) проєктна;
- в) виробнича;
- г) дослідна.

**4.** *Які з показників якості продукції визначаються чинними стандартами, нормами та рекомендаціями?*

- а) регламентовані;
- б) стандартизовані;
- в) універсальні;
- г) спеціалізовані.

5. Які з показників якості продукції визначаються технічними регламентами та директивами?

- а) регламентовані;
- б) стандартизовані;
- в) універсальні;
- г) спеціалізовані.

6. Як у концепції «ціни якості» називаються витрати підприємства на забезпечення якості продукції?

- а) витрати невідповідності;
- б) витрати якості;
- в) витрати на ремонт виробів у гарантійний період;
- г) витрати на рекламації споживачів.

7. Як у концепції «ціни якості» називаються витрати підприємства, пов'язані з незадовільною якістю виробів?

- а) витрати невідповідності;
- б) витрати якості;
- в) витрати на підготовку персоналу;
- г) витрати на удосконалення технічних засобів управління якістю.

8. Що з переліченого характеризує загальне управління якістю (TQM – Total Quality Management)?

- а) орієнтація на задоволення потреб усіх покупців, суспільства і співробітників організації;
- б) періодичне поліпшення якості продукції після одержання скарг покупців;
- в) контроль якості вже виготовленої продукції;
- г) управління підприємством тільки вищим керівництвом.

9. Яка з бізнес-моделей орієнтована на процеси всередині організації і сприяє зростанню якості її діяльності?

- а) Business Model Canvas Остервальдера;
- б) модель 7S McKinsey;
- в) B2B;
- г) B2G.

**10. Яка бізнес-модель орієнтована на споживача?**

- а) Business Model Canvas Остервальдера;
- б) модель 7S McKinsey;
- в) Star Model;
- г) B2B.

### Список рекомендованої літератури

Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/8812/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>

Шевченко Л. С. Конкурентное управление: учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації. *Менеджмент*: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. Розд. 5. С. 54–82. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/ POSIBNIKI\\_2013/Menedgment\\_2013.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/ POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf) (дата звернення: 12.06.2020).

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Наведіть аргументи, чому якість товару є атрибутом конкурентоспроможності підприємства.
2. Як розрахувати «ціну якості»?
3. Поясніть взаємозв'язок якості управління підприємством, якості бізнес-процесів і бізнес-моделей.
4. У чому полягають конкурентні переваги підприємства, яке впровадило систему TQM?
5. Чому підприємства, які прагнуть успіху в конкурентній боротьбі, прагнуть до стандартизації своєї продукції відповідно до вимог ISO?

6. За якими показниками можна оцінити якість бізнес-процесів підприємства?

7. Яким чином реінжиніринг бізнес-процесів впливає на конкурентоспроможність підприємства?

8. Як забезпечити якість управління ресурсами підприємства?

## Тема 12. Формування конкурентоспроможного персоналу

### П л а н

1. Менеджер-лідер і його роль в умовах конкуренції. Стилi лідерства.

2. Поведінка персоналу на внутрішньому та зовнішньому ринках праці, в умовах внутрішньої і зовнішньої конкуренції. Мотивація конкуренцією. Система stack ranking, її суперечності та альтернативи.

3. Команди та їх типи. Командоутворення і внутрішня конкуренція на підприємстві. Поняття конкурентоспроможної команди персоналу.

4. Розвиток персоналу як чинник конкурентоспроможності підприємства.

5. Організаційна культура та бізнес-етика як інструменти конкурентного управління.

### *Лекторіум*

## **ВНУТРІШНІ РИНКИ ПРАЦІ І ВНУТРІШНЯ КОНКУРЕНЦІЯ**

*Внутрішній ринок праці* є одним із типів ринку праці, що виділяється за такою структурною ознакою, як ланка суспільного виробництва. Це ринок праці підприємства, фірми, організації, установи тощо. Він являє собою сукупність соціально-трудова відносин, форм і методів погодження і регулю-

вання інтересів безпосередніх виробників і роботодавця – власника підприємства. До об'єктів такого ринку належать: організація, оплата та охорона праці, найом і звільнення працівників, їх професійний розвиток і зростання, врегулювання трудових конфліктів, зміцнення трудової дисципліни, утворення стабільного трудового колективу (команди працівників).

Формуванню внутрішніх ринків праці сприяють:

наявність у працівників підприємства спеціальної кваліфікації, посиленої професійною підготовкою на робочому місці, з орієнтацією на умови роботи у конкретній фірмі;

незначна територіальна мобільність працівників через низькі особисті доходи, високу ціну або орендну плату за житло;

невисока трудова мобільність у тих галузях і регіонах, які мають тенденцію до монополізації або олігополізації ринків праці;

неповнота інформації про зовнішні (національний, міжнародний, галузеві, регіональні) ринки праці та особливості найму і використання працівників на підприємствах інших роботодавців;

значні трансакційні витрати, які несуть як роботодавці, так і наймані працівники, а саме витрати часу і коштів на збирання інформації про стан ринку праці та наявність вакантних робочих місць, проведення переговорів щодо працевлаштування, підписання трудових контрактів тощо;

схильність багатьох людей до праці та професійного зростання у стабільному колективі;

можливість об'єднання працівників за професійною ознакою, створення профспілок.

Внутрішні ринки праці відзначаються рядом особливостей. Одна з них полягає у тому, що попит на працю всередині підприємства задовольняється насамперед внутрішньою пропозицією. Вважається, що працівники, які вже зайняті на даному підприємстві, добре знайомі зі специфікою технології та організації праці, методами управління й вимогами роботодавця. Кваліфікація та професійна підготовка «свого» працівника повністю відповідає потребам підприємства. Внутрішнє переміщення працівника знімає й можливий психологічний дискомфорт у

колективі, задовольняє потреби працівника у творчому зростанні, стабілізує склад зайнятих. Використання можливостей внутрішнього ринку праці, урешті-решт, дозволяє зменшити залежність роботодавця від зовнішнього ринку праці: до нього звертаються, коли немає відповідних претендентів на вакантні місця на самому підприємстві.

Водночас слід враховувати, що внутрішні ринки праці завжди структуровані. В їх складі є сегменти некваліфікованої, кваліфікованої і висококваліфікованої праці – відповідно до диференціації робіт і спеціальностей. При цьому кожний із сегментів внутрішнього ринку праці має власну кон'юнктуру, яка може бути:

рівноважною – якщо попит на працю та її пропозиція з боку працівників підприємства збігаються. Це ідеальна ситуація, якої, як свідчить практика, підприємства досягають дуже рідко;

трудодефіцитною – коли внутрішній попит на працю перевищує її внутрішню пропозицію. Причиною такого дисбалансу ринку праці може бути нез'явлення на роботу працівника з будь-яких обставин або навіть просто через порушення трудової дисципліни. Більш серйозні проблеми виникають при модернізації, реструктуризації або розширенні підприємства; тоді з'являються вільні або нові робочі місця і відкриваються вакансії;

трудонадлишковою – за умови, що внутрішня пропозиція перевищує внутрішній попит. До цього може вести: вихід з ладу частини виробничого устаткування, порушення постачання необхідних ресурсів, помилки кадрової служби. У результаті утворюється тимчасове внутрішнє безробіття: частина персоналу фактично не працює, але офіційно вважається зайнятою.

Будь-який дисбаланс на внутрішньому ринку праці послаблює конкурентоспроможність підприємства, погіршує якість використання його трудового потенціалу і потребує обов'язкового врегулювання. Першочергової уваги вимагають приховані дефіцити і надлишки робочої сили.

Другою особливістю внутрішнього ринку праці є те, що при наймі працівників на роботу на підприємство ставка заробітної плати залежить від співвідношення попиту і пропозиції на

зовнішньому ринку праці, але на наступних етапах кар'єри на оплату праці починає впливати багато інших внутрішніх факторів: умови трудового контракту, адміністративні правила і процедури, тривалість роботи працівника на цьому підприємстві, етап його кар'єрного зростання, господарський стан самого підприємства. Особливо це відчувається в умовах ринків праці з недосконалою конкуренцією.

Третю особливість сучасних внутрішніх ринків праці зумовлює механізм використання *внутрішньої конкуренції*. Остання тривалий час розглядалася як важливий мотиватор, двигун творчої думки, інновацій, зростання продуктивності праці. Проте сьогодні керівники підприємств починають ставитися до такої конкуренції по-іншому. Її вважають корисною лише за умови, що перед кожним працівником стоять індивідуальні робочі цілі, які не можуть навіть випадково увійти в конфлікт із загальною метою підприємства.

З природою та особливостями внутрішніх ринків праці пов'язані й їхні функції:

- інформаційна, що передбачає забезпечення як роботодавця, так і найманих працівників інформацією про стан внутрішньої зайнятості, пропозицію нових робочих місць, зміну вимог до робочої сили, витрати роботодавця на організацію праці, внутрішню конкуренцію;

- регульовальна, що забезпечує раціональне використання працівників на робочих місцях, врегулювання внутрішнього надлишку або дефіциту трудових ресурсів, зростання ефективності діяльності підприємства загалом;

- стимулювальна, спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності робочої сили та її збереження для підприємства, поліпшення якості праці і трудової дисципліни. Інтерес до цієї функції виявляють як наймані працівники, так і роботодавці;

- зменшення напруги на зовнішньому ринку за рахунок використання можливостей внутрішньої трудової мобільності, недопущення їх безпідставного звільнення.

Відносини між роботодавцем і найманими працівника-

ми на внутрішніх ринках праці є предметом мікроекономічного регулювання. Воно повинно відбуватися через кадрову політику підприємства, охоплюючи як постійних (штатних), так і тимчасових працівників, представників кваліфікованої і некваліфікованої праці. У центрі кадрової політики має знаходитись *людина* як найвища цінність і одночасно як активи, або капітал, які сприяють зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Сучасна кадрова політика може об'єднувати різні форми діяльності та використовувати усі відомі інструменти управління персоналом: постійний моніторинг (діагностику) персоналу, аналіз потреб, інтересів та особливостей трудової поведінки працівників фірми; планування та раціоналізацію кількості працівників підприємства; організацію і фінансування заходів із професійної орієнтації, адаптації, підготовки та розвитку працівників; ефективне мотивування і стимулювання; оцінку (контроль) результативності праці; забезпечення кар'єрного зростання працюючих. Ці управлінські функції власник підприємства (роботодавець) делегує менеджеру з персоналу, який з часом стає одним із важливих суб'єктів внутрішнього ринку праці.

Слід зазначити, що кадрова політика підприємства та методи кадрового менеджменту не тільки відповідають вимогам внутрішнього ринку праці, а й самі суттєво позначаються на механізмі його функціонування. Так, здійснення інвестицій у розвиток працівників передбачає довгострокові трудові контракти – на період, не менший за термін окупності витрат на освітні та інші аналогічні програми. У результаті виникають гарантії зайнятості працівників на підприємстві, їх захисту від зовнішньої конкуренції на ринку праці, просування службовими сходами. Відбувається стабілізація складу працівників підприємства, а найбільш кваліфіковані з них стають тим «ядром», яке утворює первинний сектор внутрішнього ринку праці.

Помітною є й тенденція до формування персоналу підприємства у вигляді команд або команди. Остання є групою працівників, які мають спільну мету (завдання), регулярно взає-



модіють між собою у процесі спільної діяльності, виконують різні ролі (обов'язки), але координують свої дії і можуть замінити один одного, несуть колективну відповідальність за результати своєї праці. До такої побудови організації поки що вдаються малі фірми, але всі вони відзначають її безсумнівну ефективність.

## КАДРОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Закордонні бізнес-консультанти мають широке та вузьке розуміння кадрової стратегії підприємства. Погляд на кадрову стратегію фірми є широким, можна сказати, глобальним, якщо враховує світові тенденції розвитку бізнесу. Прикладом такого підходу є дослідження консалтингової фірми PwC «Персонал майбутнього» (2019 р.), у якому проаналізовано чотири можливі «світи праці» на 2030 рік: Червоний Світ, Блакитний Світ, Зелений Світ і Жовтий Світ, кожний з яких формує свій попит на робочу силу, свої вимоги до працівників і відповідні кадрові стратегії роботодавців<sup>27</sup>.

Погляд на кадрову стратегію є вузьким і прагматичним, коли вона орієнтується на поточний стан та повсякденні завдання бізнес-організації. У такому контексті *кадрова стратегія підприємства*, по-перше, повинна враховувати зміст кадрової діяльності (HR-системи) підприємства відповідно до *життєвого циклу працівника* на підприємстві, тобто включати: планування персоналу; набір, відбір і прийом працівників на роботу; професійну орієнтацію та адаптацію; організацію праці; оцінку результатів роботи персоналу (атестація); оплату праці; підвищення кваліфікації та рівня професійності; організацію вибуття персоналу.

По-друге, кадрова стратегія має спиратися на потреби бізнесу відповідно до етапу *життєвого циклу підприємства* (рівня зрілості бізнесу), його сильних і слабких сторін. Напри-

---

<sup>27</sup> Workforce of the Future. The competing forces shaping 2030. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html>

клад, модель бізнесу СММ (Capability Maturity Model, або модель зрілості можливостей/ повноти потенціалу) пропонує п'ять рівнів зрілості бізнесу. Існує навіть спеціальний стандарт HR СММ, що показує, яким має бути HR на тій чи іншій стадії зрілості компанії.

По-третє, і це головне, кадрова стратегія має відповідати *корпоративній стратегії*.

Так, реалізуючи корпоративну стратегію інтенсивного (динамічного) зростання, організація має впроваджувати *стратегію розвитку трудового потенціалу*. Для її реалізації вдаються до таких заходів:

1) залучення нових працівників на внутрішньому ринку праці;

2) найом нових працівників через кадрові агентства;

3) ефективне командування;

4) створення ефективної системи мотивації;

5) формування сприятливого психологічного клімату;

6) заходи з підвищення кваліфікації працівників;

7) заходи з кар'єрного зростання.

Якщо корпоративною є стратегія помірною зростання, у кадровій сфері доцільною буде *стратегія стабілізації трудового потенціалу*. На практиці це означає використання методів раціоналізації праці:

а) внутрішня гнучка зайнятість у межах підприємства: неповний робочий день або тиждень; розподіл робочого місця між кількома працівниками, які працюють по чергово; тимчасова зайнятість для виконання конкретного обсягу роботи; робота на дому; самозайнятість;

б) функціональна гнучкість – взаємозамінюваність працівників, що володіють багатьма професійними навичками;

в) дистанційна гнучкість – оптимальне розосередження робочої сили по підприємствах та філіях фірми, створення віртуальних робочих груп і підприємств;

г) перенавчання працівників;

д) посилення соціальних гарантій.

Корпоративна стратегія скорочення обумовлює необ-

хідність *кадрової стратегії оптимізації трудового потенціалу*, а в багатьох випадках – *кадрової антикризової стратегії*. Практичними заходами будуть:

- 1) збереження працівників, які відповідають програмі реорганізації підприємства та майбутнім напрямам його діяльності;
- 2) перекваліфікація решти працівників;
- 3) масові звільнення працівників із наданням допомоги у працевлаштуванні;
- 4) стимулювання працівників до дострокового виходу на пенсію.

Найбільш жорсткою щодо працівників є кадрова стратегія оптимізації трудового потенціалу, яка супроводжується масовими звільненнями працівників.

Якщо ж корпоративна стратегія є *змішаною*, то кадрова стратегія орієнтується на конкретну ситуацію у бізнесі.

Ефективна кадрова стратегія є важливим фактором зростання конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку праці. Цьому сприяє вся сукупність наданих працівникам умов праці, можливостей підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання, які відрізняють дане підприємство від аналогічних роботодавців на ринку. Причому саме показники руху та якості людських ресурсів дають змогу оцінити позицію підприємства на ринку праці. До таких показників можна віднести:

1) рівень укомплектованості кадрами – показник, аналіз якого в динаміці дозволяє визначити не тільки популярність підприємства на ринку праці, а й ефективність системи набору та відбору працівників;

2) рівень (коефіцієнт) задоволеності працівників підприємством ( $K_3$ ):

$$K_3 = 1 - P_{об} / P,$$

де  $P_{об}$  – кількість працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням за визначений період;

$P$  – середньосписочна кількість працівників підприємства за той самий період.

За допомогою цього показника можна оцінити, наскільки-

ки задоволені працівники підприємством, тобто наскільки конкурентоспроможне підприємство на ринку праці з позицій задоволення потреб працівників;

3) рівень (коефіцієнт) стабільності персоналу за певний період часу ( $K_{cm}$ ):

$$K_{cm} = \frac{П_0 + П_n - П_{зв}}{П_0 + П_n},$$

де  $П_0$  – середньосписочна кількість працівників за попередній період;

$П_n$  – кількість прийнятих працівників за період;

$П_{зв}$  – кількість звільнених працівників за період.

Максимальне значення показника дорівнює 1,0: у цьому разі за період, що аналізується, на підприємстві не було звільнень працівників, тобто трудовий колектив відзначався стабільністю;

4) розмір та динаміка середньої заробітної плати працівників підприємства порівняно з аналогічними показниками у галузі і регіоні в цілому, що свідчить про ставлення менеджменту до працівника та задоволеність останнього підприємством.

### *Тема реферату*

Як підвищити конкурентоспроможність працівника на внутрішньому ринку праці?

### *Практичні завдання*

1. Ознайомтеся з результатами дослідження консалтингової компанії Gallup «Стан глобальної робочої сили», опублікованими у статті: Just 15% of employees are engaged. The rest lose \$7 trillion in productivity<sup>28</sup>.

*Як Ви вважаєте, чому тільки 15% працівників в усьому світі (опитуванням охоплено 155 країн) відчують себе зайнятими своєю роботою? Цей показник різний по країнах, але*

---

<sup>28</sup> URL: <https://www.consultancy.uk/news/17247/just-15-of-employees-are-engaged-the-rest-lose-7-trillion-in-productivity>

ніколи не перевищував 40%.

*Як залучити працівників до роботи, підвищити продуктивність їх праці і не допустити втрачених вигод?*

2. Учені Норвезької школи бізнесу ВІ і університету Любляни (Словенія) виявили інтерес до питань приховування інформації на роботі. Вони провели два дослідження, спрямовані на вивчення впливу подібної поведінки на індивідуальні кар'єрні успіхи окремих працівників і на ефективність роботи підприємства в цілому. Дослідники виділили два типи корпоративної культури, які передбачають різне ставлення до приховування інформації. Перший тип – *змагальна культура*. Вона будується на високій внутрішній конкуренції, а, отже, мотивує працівників приховувати інформацію від колег. Другий тип – *незмагальна культура*. Така культура не заохочує внутрішню конкуренцію і робить акцент скоріше на співпрацю<sup>29</sup>.

*Ознайомтеся зі статтею і сформулюйте відповіді на наведені нижче питання. Що таке змагальна культура організації? Що таке незмагальна культура організації? Чи потрібно підтримувати змагання серед працівників підприємства? Чи сприяє це формуванню конкурентоспроможного персоналу?*

### **Тестові завдання**

**1. Який із показників персоналу підприємства належить до якісних показників?**

- а) загальна кількість працівників;
- б) облікова кількість штатних працівників у цілому на підприємстві;
- в) явочна кількість працівників;
- г) коефіцієнт плинності персоналу.

**2. Який із показників персоналу підприємства належить**

---

<sup>29</sup> Стоит ли скрывать информацию от коллег, чтобы преуспеть самому? Данные исследований. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/12/hiding-information-from-co-workers-doesnt-pay/>

*до кількісних показників?*

- а) середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості;
- б) коефіцієнт вибуття персоналу;
- в) коефіцієнт плинності персоналу;
- г) коефіцієнт відновлення персоналу.

**3. Що таке дауншифтинг?**

- а) звільнення працівника за ініціативою роботодавця;
- б) перехід працівника на посаду з меншою винагородою і меншими стресами заради отримання більшої кількості часу на власні захоплення або сім'ю;
- в) підвищення кваліфікації працівника;
- г) режим простою на підприємстві.

**4. Про реалізацію якої кадрової стратегії свідчить активне залучення нових працівників на внутрішньому та зовнішньому ринках праці?**

- а) стратегія розвитку трудового потенціалу;
- б) стратегія стабілізації трудового потенціалу;
- в) стратегія оптимізації трудового потенціалу;
- г) антикризова стратегія.

**5. Яку з кадрових стратегій слід обрати підприємству за стійкого прогнозу щодо надлишку працівників?**

- а) стратегія стабілізації трудового потенціалу;
- б) стратегія оптимізації трудового потенціалу;
- в) антикризова стратегія;
- г) стратегія, орієнтована на конкретну виробничу ситуацію.

**6. Яку з кадрових стратегій необхідно обрати підприємству, коли внутрішній попит на працю перевищує її внутрішню пропозицію?**

- а) стратегія розвитку трудового потенціалу;
- б) стратегія стабілізації трудового потенціалу;
- в) стратегія оптимізації трудового потенціалу;

г) стратегія аутсорсингу.

*7. Про який метод раціоналізації праці на підприємстві свідчить розосередження робочої сили по підприємствах та філіях фірми, створення віртуальних робочих груп і підприємств?*

- а) внутрішня гнучка зайнятість у межах підприємства;
- б) функціональна гнучкість;
- в) дистанційна гнучкість;
- г) перенавчання працівників.

*8. Про який метод раціоналізації праці на підприємстві свідчить взаємозамінюваність працівників, що володіють багатьма професійними навичками?*

- а) внутрішня гнучка зайнятість у межах підприємства;
- б) функціональна гнучкість;
- в) дистанційна гнучкість;
- г) перенавчання працівників.

*9. Як називається послуга кадрового агентства з пошуку, відбору й залучення перспективних молодих фахівців (студентів і випускників ЗВО) для роботи або проходження виробничої практики на підприємстві?*

- а) рекрутинг;
- б) хедхантинг;
- в) executive search;
- г) прелімінаринг.

*10. Як називається послуга кадрового агентства з підбору кадрів за формальними вимогами (посада, освіта, досвід роботи, вік тощо) на масові спеціальності?*

- а) скринінг;
- б) рекрутинг;
- в) хедхантинг;
- г) прелімінаринг.

Список рекомендованої літератури

Леонова Е. Стратегия управления персоналом: как ее составить + примеры. URL: <https://hurma.work/ru/blog/strategiya-upravleniya-personalom-kak-ee-sostavit-primery/>

Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с. URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova\\_0003.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf)

Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. Київ: КМ-Букс, 2018. 256 с.

Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. Міжнародне дослідження Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html>

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

### *Заяпитання для самоконтролю*

1. Як змінюється роль менеджера в умовах конкуренції підприємств?

2. Які стилі лідерства найбільше відповідають управлінню підприємством, що діє у конкурентному середовищі?

3. Якою є поведінка персоналу на внутрішньому ринку праці в умовах конкуренції?

4. Чи можна мотивувати персонал конкуренцією?

5. Як сформувати конкурентоспроможну команду? Чи слід вкладати кошти у командоутворення?

6. За яких умов розвиток персоналу є чинником конкурентоспроможності підприємства?

7. Чому бізнес-етику вважають інструментом конкурентного управління підприємством?

### **Тема 13. Конкурентоспроможність підприємства у цифровій економіці**



## План

1. Четверта промислова революція. Концепція промислового розвитку Індустрія 4.0. Цифрова економіка. Цифрова трансформація бізнесу.

2. Перебудова системи ведення бізнесу та менеджменту підприємства у цифровій економіці.

3. Цифрова фірма. Цифрові платформи і платформні організації.

4. Цифрова компетентність працівників та передумови її формування. Роль цифрових експертів у розвитку підприємства.

5. Штучний інтелект. Машинне мислення, машинне навчання, робототехніка та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

### *Лекторіум*

## **ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ. ІНДЕКС ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Четверта промислова революція та Індустрія 4.0 лежать в основі **цифрової економіки** [термін «digital economy» («цифрова економіка» ввів до наукового обігу у 1995 р. Д. Тепскотт (Don Tapscott)]. Останню найчастіше визначають як економіку, що базується на цифрових комп'ютерних технологіях, хоча можна зустріти ототожнення цифрової економіки з Інтернет-економікою, новою економікою або веб-економікою.

У класичному розумінні поняття «цифрова економіка» означає діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані як числові, так і текстові. Цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, стрімкий розвиток і поширення яких уже сьогодні впливають на традиційну (фізично-аналогову) економіку, трансформуючи її від такої, що споживає ресурси, до економіки, що створює ресурси. Саме дані є ключовим ресурсом цифрової економіки, вони генеруються та забезпечують електронно-комунікаційну взаємодію завдяки функціонуванню електронно-цифрових пристроїв, засобів та

систем.

Основними складовими цифрової економіки вважають:

1) широке застосування цифрових технологій та цифрових інфраструктур (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі тощо);

2) електронний бізнес (ведеться через комп'ютерні мережі), тобто виробництво електронних товарів і послуг;

3) електронну комерцію (передачу товарів онлайн).

О. А. Гриценко характеризує цифрову економіку у вузькому та більш широкому значенні. У вузькому розумінні – це:

*інформаційна економіка*: виробництво програмних продуктів, основним ресурсом та фактором якого є інформація;

*Інтернет-економіка*: інформаційні технології забезпечують певні види діяльності (торгівля, банкінг та ін.) через Інтернет;

*«хмарна економіка»* (cloud economy): комп'ютерне обладнання забезпечує повсюдний мережевий доступ до загального обсягу інформаційних ресурсів, що базуються та накопичуються дистанційно. Хмарні рішення дозволяють необмежене та блискавичне масштабування, а також віддалену роботу;

*віртуальна економіка*: такою її робить основний простір функціонування цифрової економіки;

*розумна економіка* (smart economy): новітні комп'ютерні програми забезпечують можливість інтелектуальної дійсності («розумний дім», «розумне місто», електронний уряд, пряма демократія тощо).

У більш широкому значенні цифровою економікою є діяльність, що здійснюється у будь-якій реальній галузі (промисловість, будівництво, сільське господарство, освіта, медицина та ін.) із використанням нових технологічних продуктів.

Найбільш адекватним для економічної теорії є поняття «*інформаційно-мережева економіка*», де увага концентрується на характері ресурсу та механізмі організаційно-господарських зв'язків. Останні здійснюються завдяки децентралізованим протоколам та соціальній мережі. Технологічною основою мережі стають *платформи* – цифрове середовище, в якому особливий програмно-апаратний комплекс із набором певних сер-

вісів і функцій забезпечує можливості прямого взаємозв'язку між споживачами та виробниками. Особисте спілкування та економічні зв'язки здійснюються через мережу, яка вже має не тільки централізоване упорядкування, а й децентралізовані способи взаємодії. Найхарактернішою ознакою мережевого взаємозв'язку є *цифрові платформи* як фундаментальний елемент інформаційної економіки. Саме на цифрових платформах з'являється блокчейн (Block Chain) як технологія розподілу баз даних (без єдиного центру), що підтримується всіма учасниками. На основі транзакцій блокчейну з'являється локально-мережева валюта Біткоїн (Bitcoin), що принципово неможливо в умовах ієрархічних зв'язків грошової системи<sup>30</sup>.

Уряди розвинених країн із 2011–2013 рр. реалізують масштабні стратегії для того, щоб краще управляти перетвореннями, що отримали назву *«цифрова трансформація» (Digital transformation)*. Йдеться про масове впровадження цифрових технологій у трьох головних сферах промислових фірм:

- повна інтеграція у цифровий світ: по вертикалі – від датчика чи окремої установки до рівня управління всією фірмою; по горизонталі – по ланцюжку створення цінності як усередині фірми (від вхідної логістики – до вихідної), так і включно з зовнішніми постачальниками (управління supply chain);
- діджиталізація самих продуктів фірми, які мають бути наділені інтелектом (приклад – безпілотні авто чи дрони);
- зміни бізнес-моделі – з переходом на сервісну (приклад Uber, AirBnb або в промисловості – Kaeser Kompressoren, GE, Michelin)<sup>31</sup>.

В основі *цифрової трансформації бізнесу* лежать кілька ключових технологій: штучний інтелект; роботизація промисловості і бізнес-процесів; багатоканальний збір та аналіз вели-

---

<sup>30</sup> Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 77–90. DOI: 10.31359/2411-5584-2018-33-2-77

<sup>31</sup> Юрчак О. Цифровізація промисловості – ключові фактори успіху уряду та проекти на 2019. URL: <https://investgazeta.ua/blogs/tsifrovizatsiya-promislovosti-klyuchovi-faktori-uspikhu-uryadu-ta-proekti-na-2019>

ких даних, застосування на їх основі інструментів поведінкової економіки як для передбачення і задоволення попиту і бажань споживачів, так і активного їх формування.

Цифрова трансформація – це трансформація бізнесу шляхом перегляду бізнес-стратегії або цифрової стратегії, моделей, операцій, продуктів, маркетингового підходу, цілей тощо, прийняття цифрових технологій. Це прискорює зростання бізнесу, забезпечує нові види інновацій та творчість у певній області. Цифрова трансформація економіки й бізнесу веде до істотних змін у характері праці, відносинах власності, соціальній структурі суспільства, активізує розроблення та впровадження нових бізнес-моделей та нові рішення у галузі бізнес-менеджменту.

**Цифрова трансформація бізнесу** передбачає, по-перше, вибір способу цифрової трансформації; по-друге, розроблення цифрових стратегій організації<sup>32</sup>.

**Цифрова стратегія** є частиною бізнес-стратегії, і експерти стверджують, що вона не може бути ефективною або успішною, якщо побудована незалежно. Цифрова стратегія – це стратегія перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах фірми. Під цифровими стратегіями розуміють також стратегії для цифрових операцій, використання хмарних технологій, управління додатками. Цифрова стратегія вибудовує ділові відносини за допомогою цифрових мереж, які підтримуються технологічними платформами корпоративного класу, що використовуються бізнес-організацією для підтримки найважливіших бізнес-функцій і послуг. Головне – визначити здатність клієнта запроваджувати цифрові стратегії з виявленням джерел загроз і можливостей для бізнесу, а вже на цій основі – обґрунтувати розподіл ресурсів та інвестицій у традиційні і цифрові стратегії.

---

<sup>32</sup>Digital strategy. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Digital\\_strategy](https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_strategy)

**Цифрова фірма** робить акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів і послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Завдяки цьому цифрові фірми мають можливість децентралізувати операції, підвищити готовність ринку та оперативність реагування, поліпшити взаємодію з клієнтами. Мета цифрової фірми – економія затрат, досягнення конкурентних переваг, безперервність та ефективність ведення бізнесу.

Увага менеджерів має бути привернена до використання цифровою фірмою технологічних платформ, серед яких:

CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами;

SCM – управління ланцюжками поставок;

ERP – планування ресурсів фірми;

KMS – система управління знаннями;

ЕСМ – управління контентом фірми та ін.

Призначення цих технологічних платформ – забезпечити цифрову інтеграцію та обмін інформацією всередині організації із співробітниками та за її межами з клієнтами, постачальниками та іншими діловими партнерами<sup>33</sup>. Отже, ядром цифрової фірми та найбільш ефективним інструментом її менеджменту є інформаційні технології.

Поява цифрових фірм потребує **перебудови системи управління організацією**. Дослідження Boston Consulting Group указують на те, що особливостями сучасного етапу діяльності цифрових бізнес-організацій і, відповідно, ключовими питаннями стратегічних менеджерів є:

- *утворення нових організаційних структур*;

- *використання принципів проектування*. Цифрові бізнес-організації є: спрямованими на клієнта; рухомими (дотримуються коротких термінів реагування при прийнятті рішень і при розподілі ресурсів); експериментальними (бізнес-моделі цифрових бізнес-організацій сприяють швидкому зростанню, але можуть бути й провали у бізнесі); такими, що прагнуть мати стандартизовані структури, підрозділи і процеси, а також чіткий розподіл ролей і обов'язків; крос-функціональними (їх команди цілеспрямовано

---

<sup>33</sup> Digital firm. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Digital\\_firm](https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_firm)

об'єднують усі відповідні види експертизи як цифрові, так і специфічні для бізнесу). Вони орієнтуються на операційну перевагу (ефективність, ощадливі методи, конкурентоспроможні структури витрат і постійне вдосконалення, високий ступінь організаційної дисципліни), на невелику кількість простих і зрозумілих KPI. Фірми дають менеджерам можливість діяти самостійно, але контролюють їх роботу і, в разі потреби, притягають до відповідальності;

- створення у фірмі спеціального підрозділу та посади директора з цифрових технологій / головного цифрового директора – Chief Digital Officer (CDO) для управління цифровою програмою: координації, фокусування, масштабування і підтримки талантів. Багато фірм вважають, що CDO їм потрібен для спостереження як за цифровими інноваціями, так і за цифровим перетворенням організації залежно від цифрової стратегії фірми та пріоритетів бізнесу, створення цифрової фірми. Причому CDO повинен знати зміст усього циклу менеджменту і особливості бізнесу фірми. Основними галузями, для яких такі процеси є актуальними, зараз є банки та страхування, медіа й розваги, навчання і туризм, телекомунікації та роздрібна торгівля;

- формування цифрової грамотності (компетентності) працівників підприємства.

### **«Цифрова» грамотність («цифрова» компетентність)**

визнана ЄС однією з восьми ключових компетенцій для повноцінного життя та діяльності. У 2016 р. ЄС представив оновлений фреймворк Digital Competence (DigComp 2.0), що складається з основних п

яти блоків ко

мотність та грамотність щодо роботи з даними. 2. Комунікація та взаємодія. 3. Цифровий контент. 4. Безпека. 5. Вирішення проблем<sup>34</sup>. Цифрова компетентність має бути базовою компетентністю кожної освіченої людини, тим більше – фахівця і професіонала. Разом із тим цифровізація економіки й бізнесу формує гостру потребу у представниках нової професії – експертах у сфері цифрових технологій.

**Цифрові експерти** – це фахівці, які мають такі профе-

---

<sup>34</sup> «Цифрова» грамотність (або «цифрова» компетентність).

URL: <http://maubzp.com/tsyfrova-hramotnist-abo-tsyfrova/>

сійні здібності й навички:

- інтелектуальний аналіз даних, інжиніринг та аналітика;
- програмування і веб-розробка, в тому числі початкова і внутрішня розробка;
- цифровий маркетинг, включаючи маркетинг впливу і маркетингову аналітику;
- цифровий дизайн, включаючи користувальницький інтерфейс (UX) і дизайн користувальницького інтерфейсу (UI);
- розробка мобільних додатків;
- штучний інтелект, у тому числі машинне навчання;
- гнучкі методи роботи;
- робототехніка та автоматизація.

Особливо цінуються:

- *експерти з питань штучного інтелекту* – фахівці зі спеціальними знаннями в області штучного інтелекту і здатністю навчати того, що вони знають. Це приблизно 14% експертів в області цифрових технологій. Віддають перевагу роботі у великих фірмах. Основні галузі зайнятості: сфера інформаційних технологій і промисловість, насамперед машинобудування;

- *експерти Agile*, які мають спеціальні знання в області гнучких методів роботи. Експерти Agile частіше за експертів з питань штучного інтелекту працюють у сфері інформаційних технологій.

### ***Тема есе***

Штучний інтелект і конкурентоспроможність бізнесу.

### ***Практичне завдання***

*Обґрунтуйте у вигляді аналітичної записки необхідність створення у фірмі спеціального підрозділу з управління цифровими програмами та впровадження посади головного цифрового директора (CDO).*

### ***Тестові завдання***

*1. Як називається виробництво програмних продуктів, основним ресурсом та фактором якого є інформація?*

- а) Інтернет-економіка;
- б) розумна економіка;
- в) інформаційна економіка;
- г) «хмарна економіка».

*2. Як називається економіка, в якій інформаційні технології забезпечують певні види діяльності (торгівля, банкінг та ін.) через Інтернет?*

- а) Інтернет-економіка;
- б) розумна економіка;
- в) інформаційна економіка;
- г) віртуальна економіка.

*3. Як називають трансформацію бізнесу шляхом розроблення цифрової стратегії, прийняття цифрових технологій?*

- а) сервісна економіка;
- б) цифрова трансформація бізнесу;
- в) стратегічне управління підприємством;
- г) реінжиніринг.

*4. Як називається стратегія перетворення підприємства на цифрову бізнес-організацію?*

- а) ринкова стратегія;
- б) онлайн стратегія;
- в) цифрова стратегія;
- г) інноваційна стратегія.

*5. Як називається підприємство, яке забезпечує цифрову підтримку бізнес-процесів та послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем?*

- а) торговельне підприємство;
- б) сервісне підприємство;
- в) цифрове підприємство;
- г) інноваційно-активне підприємство.

*6. Яка з технологічних платформ використовується менеджерами для управління взаємовідносинами з клієнтами?*

- а) CRM;
- б) SCM;



- в) ERP;
- г) KMS.

*7. Яка з технологічних платформ використовується менеджерами для управління знаннями цифрової організації?*

- а) CRM;
- б) SCM;
- в) ERP;
- г) KMS.

*8. Який вид компетентностей формує інформаційну грамотність та грамотність щодо роботи з даними?*

- а) знання іноземних мов;
- б) цифрова грамотність;
- в) уміння логічно мислити;
- г) навички проведення ділових нарад.

*9. Як називають фахівців, які мають спеціальні знання гнучких методів роботи та працюють у сфері інформаційних технологій?*

- а) бізнес-консультанти;
- б) програмісти;
- в) експерти Agile;
- г) бізнес-аналітики.

*10. Яку посаду доцільно запроваджувати на підприємствах для спостереження за цифровими інноваціями, цифрового перетворення організації та реалізації цифрової стратегії?*

- а) головний технолог;
- б) головний інженер;
- в) головний цифровий директор;
- г) головний економіст.

### Список рекомендованої літератури

Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право.*

2018. № 2 (33). С. 77–90. DOI: 10.31359/2411-5584-2018-33-2-77

Суніл Гупта. Цифрова стратегія: посібник із переосмислення бізнесу. Київ: КМ-Букс, 2020. 320 с.

Юрчак О. Цифровізація промисловості – ключові фактори успіху уряду та проекти на 2019. URL: <https://investgazeta.ua/blogs/tsifrovizatsiya-promislovosti-klyuchovi-faktori-uspikhu-uryadu-ta-proekti-na-2019>

Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Які процеси визначають цифрову економіку? Що таке цифрова економіка у вузькому та широкому розумінні?

2. Який вплив цифрова економіка чинить на процеси розвитку бізнесу?

3. Що означає цифрова трансформація бізнесу?

4. Яким чином відбувається перебудова систем управління бізнес-організаціями у цифровій економіці?

5. Що спільного і відмінного у цифровій та онлайн стратегії бізнес-організацій?

6. З якою метою створюється цифрова фірма?

7. Які особливості управління цифровою фірмою? Якою має бути управлінська структура цифрової організації?

8. Які функції виконує директор з цифрових технологій – Chief Digital Officer (CDO)?

9. Що таке цифрова компетентність людини, професіонала? Які її складові?

10. Хто такі цифрові експерти? Які професійні здібності і навички вони повинні мати?

## **КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ**

Результати засвоєння навчальної дисципліни «Конкуре-

нтоспроможність бізнесу (підприємства)» передбачають їх диференціацію на відмінний (відповідає підсумковій оцінці А за шкалою ECTS), типовий (В і С) і пороговий (D і E) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

Досягнення відмінного рівня сформованості предметних компетентностей означає відмінне оволодіння знаннями, вміннями і практичними навичками. Наявна системність знань студента, який може вільно застосовувати отримані знання і демонструвати набуті вміння та практичні навички у складних та нетипових ситуаціях.

Для типового рівня сформованості предметних компетентностей характерним є добре або дуже добре опанування знань, умінь та практичних навичок. Студент може користуватися одержаними знаннями і виявляти вміння та практичні навички як у простих, так і складних ситуаціях. Наявний зв'язок між окремими знаннями у нього, проте відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Пороговий рівень сформованості предметних компетентностей відрізняється задовільним або достатнім володінням знаннями, вміннями та практичними навичками, фрагментарністю знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може прикладати знання і здобуті вміння та практичні навички, але не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства)» виставляється у заліжку книжку відповідно до такої шкали:

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НЮУ ім. Ярослава Мудрого
<b>A</b>	<b>Відмінно</b> – відмінне виконання, лише з незначною кількістю помилок	5	90 – 100
<b>B</b>	<b>Дуже добре</b> – вище середнього рівня з кількома помилками	4	80 – 89
<b>C</b>	<b>Добре</b> – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
<b>D</b>	<b>Задовільно</b> – непогано, але зі значною кількістю недоліків	3	70 – 74
<b>E</b>	<b>Достатньо</b> – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69
<b>FX</b>	<b>Незадовільно</b> – потрібно попрацювати перед тим, як перескласти	2	35 – 59
<b>F</b>	<b>Незадовільно</b> – необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс		0 – 34

## ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Еволюція економічних концепцій конкуренції.
2. Сутність, види і функції конкуренції.

3. Механізм конкурентної боротьби. Цінова конкуренція та її прийоми. Нецінова конкуренція.
4. Конкурентні переваги підприємства та їх джерела.
5. Теорія конкурентних переваг М. Портера. Матриця переваг BCG.
6. Джерела конкурентних переваг підприємств у XXI ст.
7. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): визначення і сутність.
8. Аналіз конкурентів. Матриця «товари – споживачі» П. Дойля.
9. Модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера, її можливості та обмеження.
10. Типологія конкурентних ситуацій у галузі і на ринку.
11. Оцінка ринкової частки підприємства, інтенсивності конкуренції та монополізму на ринках.
12. Побудова конкурентної карти ринку.
13. Діагностика конкурентних ризиків і агресивності конкурентного середовища підприємства.
14. Міжнародне конкурентне середовище підприємства. Глобальна конкуренція та її суб'єкти.
15. Сутність антимонопольної (конкурентної) політики.
16. Особливості визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єкта господарювання на ринку в Україні.
17. Визначення товарних, територіальних та часових меж ринку.
18. Зловживання монопольним (домінуючим) становищем на ринку.
19. Концентрація суб'єктів господарювання.
20. Захист економічної конкуренції та обмеження монополізму в підприємницькій діяльності. Поняття узгоджених та антиконкурентних узгоджених дій.
21. Недобросовісна конкуренція. Захист внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції.
22. Конкуренція і природні монополії.
23. Конкурентна діагностика підприємства: зміст і форми організації. Основні об'єкти конкурентної діагностики.
24. Види конкурентної діагностики: аналітична, експертна, імітаційна. Експрес-діагностика і комплексна діагнос-

тика.

25. SWOT-аналіз та SNW-аналіз конкурентних можливостей підприємства.

26. Здійснення комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства за показниками динаміки господарської діяльності. Конкурентоспроможність і вартість підприємства.

27. Конкурентне управління у сучасній концепції менеджменту. Конкурентне управління і стратегічний менеджмент. Конкурентне управління і конкурентний бізнес-консалтинг.

28. Соціальна відповідальність бізнесу в конкурентному середовищі.

29. Поняття стратегії підприємства. Стратегічна зона господарювання і стратегічна бізнес-одиниця (СБО) підприємства.

30. Господарський портфель підприємства. Застосування матричного аналізу до обґрунтування СБО з перевагами у конкурентній боротьбі.

31. Конкурентні стратегії М. Портера.

32. Конкурентні стратегії Ф. Котлера і Р. Сінгха.

33. Модель «основні компетенції» (інтелектуального лідерства).

34. Поняття конкурентної війни. Війна за ресурси. Війна за споживача (частку ринку). Маркетингова війна.

35. Цінова війна та її механізм. Інформаційна війна: сутність, цілі, методи. Рекламна війна. Війна брендів. Війна інновацій. Репутаційна війна.

36. Нематеріальні активи підприємства як об'єкт конкурентної війни.

37. Модель «атака – оборона». Стратегії атаки на конкурента. Стратегії захисту. Бюджет конкурентної війни.

38. Конкурентна розвідка: сутність, цілі, методи і прийоми. Промисловий шпionаж.

39. Партнерські відносини і конкуренція. Стратегія кооперації.

40. Попередження конкурентних дій у системі «виробник – споживач продукції (послуг)».

41. Попередження конкурентних дій у системі «виробник – ринковий посередник».

42. Попередження конкурентних дій у системі «виробник – постачальник ресурсів».

43. Стратегічні альянси виробників. Альянси підприємств-конкурентів: інтеграційні, псевдоконцентраційні, ком-плементарні.

44. Особливості виходу підприємства на міжнародні ри-нки. Стадії інтернаціоналізації діяльності підприємства. Основ-ні типи експортної поведінки підприємства.

45. Глобальні конкурентні переваги і конкурентоспро-можність підприємства. Стратегії міжнародної конкуренції М. Портера.

46. Економічна безпека національного товаровиробника у міжнародній конкуренції.

47. Взаємообумовленість конкуренції, інновацій та кон-курентоспроможності підприємств.

48. Сутнісна характеристика та класифікація інновацій. Радикальні інновації та їх вплив на економіку. Підривні інновації.

49. Інноваційний процес та його складові. Інноваційний цикл. Життєвий цикл інновації.

50. Інноваційна діяльність та інноваційна активність під-приємства. Інноваційне підприємство. Інноваційно-активне підприємство.

51. Конкурентні стратегії інноваційного підприємства.

52. Теорії «багряного» та «блакитного» океанів В. Ч. Кі-ма і Р. Моборн: сутність, порівняльний аналіз, досвід засто-сування у бізнес-організаціях.

53. Формування стратегічного лідерства та стратегічно-го інноваційного мислення менеджерів. Створення інноваційної культури підприємства.

54. Сучасна концепція якості. Менеджмент якості як фунда-мент забезпечення конкурентоспроможності сучасного під-приємства.

55. Якість товару як атрибут конкурентоспроможності. «Ціна якості».

56. Концепція управління якістю TQM. Цикл TQM.

57. Стандартизація продукції. Стандарти ISO. Сертифі-

кація продукції.

58. Якість управління підприємством. Забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю. Якість управління функціональними областями підприємства. Якість управління ресурсами.

59. Якість бізнес-процесів і конкурентоспроможність підприємства.

60. Якість бізнес-моделей і конкурентоспроможність підприємства.

61. Менеджер-лідер і його роль в умовах конкуренції. Стилi лідерства.

62. Поведінка персоналу в умовах внутрішньої і зовнішньої конкуренції. Мотивація конкуренцією. Система stack ranking, її суперечності та альтернативи.

63. Команди та їх типи. Командоутворення і внутрішня конкуренція на підприємстві. Поняття конкурентоспроможної команди персоналу.

64. Розвиток персоналу як чинник конкурентоспроможності підприємства. Форми навчання та розвитку персоналу.

65. Система управління знаннями та її впровадження на підприємстві.

66. Організаційна культура та бізнес-етика як інструменти конкурентного управління. Кодекси корпоративної етики.

67. Четверта промислова революція. Концепція промислового розвитку Індустрія 4.0. Цифрова економіка. Цифрова трансформація бізнесу.

68. Перебудова системи ведення бізнесу та менеджменту підприємства у цифровій економіці. Цифрова фірма.

69. Цифрова компетентність працівників та передумови її формування.

70. Штучний інтелект. Машинне мислення, машинне навчання, робототехніка та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.



## З М І С Т

Загальні поради .....	3
Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи.....	5
Модуль І. Конкурентний аналіз бізнесу (підприємства)..	5
Модуль ІІ. Стратегічне конкурентне управління підприємством.....	46
Модуль ІІІ. Трансформація форм і методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.....	105
Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	154
Питання до іспиту.....	156

Навчальне видання

*Електронне видання*

**Шевченко Л. С.**

# **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ (ПІДПРИЄМСТВА)**

**навчально-методичний посібник**

для студентів  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації «Бізнес-економіка»

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *Л. М. Рибалко*

Комп'ютерна верстка *Л. П. Лавриненко*