

Міністерство освіти та науки України
Державний вищий навчальний заклад
«НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ»



ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра економіки підприємства

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ
«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ»

Укладач : ст.. викл. Л.І.Юрчишина

Дніпропетровськ

НГУ

2016

ТЕМА 1: КОНКУРЕНЦИЯ И КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА ФИРМЫ

1.1. Сущность, виды и факторы конкуренции

Термин «конкуренция» происходит от позднелатинского *concurrentia* — «сбегаюсь», «сталкиваюсь», и означает соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров.

В зависимости от экономической ситуации конкуренция ведется:

- 1) между продавцами (производителями): все хотят продать свой товар подороже, но побеждает тот, кто продает подешевле, стимулируя большой спрос и сбыт;
- 2) между покупателями (потребителями): все хотят купить товар подешевле, но побеждает тот, кто соглашается на более высокую в сравнении с рыночной цену;
- 3) между продавцами и покупателями, из которых выигрывают те, кто в большей степени сплочены и в состоянии не только противостоять противоположной стороне, но и навязать свою цену и прочие условия купли-продажи.

Конкуренция делится на внутриотраслевую и межотраслевую. Внутриотраслевая — это конкуренция между производителями одной отрасли. Но поскольку платежеспособность потребителя ограничена определенной суммой денег, то за него начинают конкурировать уже не отдельные предприятия, а целые отрасли, предлагающие свои товары для удовлетворения потребностей. В результате разворачивается межотраслевая конкуренция.

Одной из наиболее известных в мировой науке концепций отраслевой конкуренции является **теория пяти сил конкуренции** американского экономиста М. Портера. Автор исходит из того, что прибыльность и привлекательность отрасли и фирмы определяются не характером продукции и не уровнем используемой технологии, а структурой отрасли, то есть основными конкурентными силами, присутствующими в ней. К последним относятся:

- *проникновение в отрасль и на рынок новых конкурентов;
- *угроза появления на рынке товаров-заменителей (субститутов), производимых по иной технологии;
- *возможности покупателей (клиентов);
- *возможности поставщиков;
- *конкуренция между действующими и укрепившимися в отрасли фирмами (рис. 1).

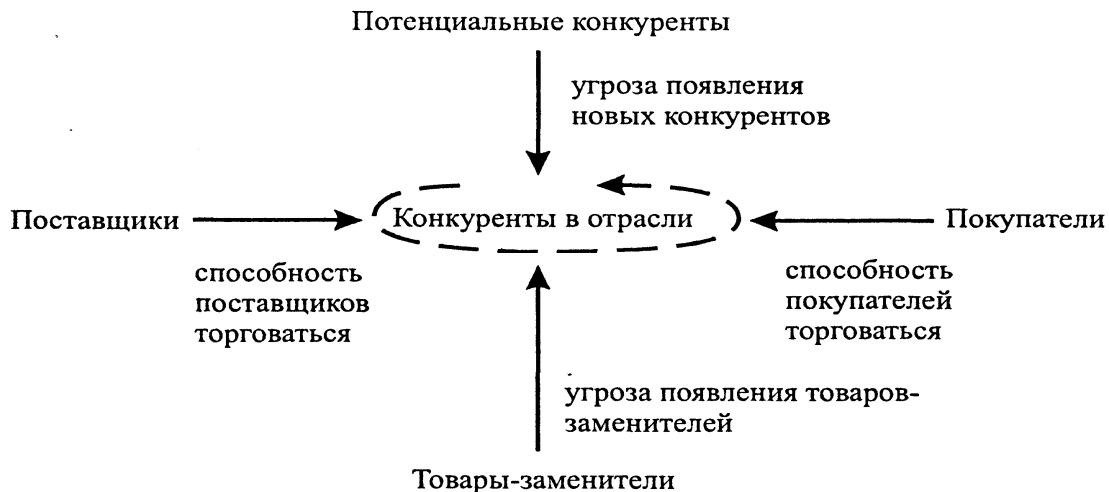


Рис. 1. Пять сил конкуренции по М. Портеру.

Потенциальными конкурентами являются, как правило, фирмы, имеющие возможность легко войти в отрасль и заинтересованные в этом.

Обезопасить себя от появления таких конкурентов можно, обеспечив:

1) экономию на масштабах производства, то есть сокращение издержек производства единицы продукции (услуг) по мере роста объемов производства, что вынуждает возможных конкурентов либо наращивать объемы своего производства до такого же, конкурентоспособного уровня издержек производства и инвестировать значительные средства, либо вообще не внедряться в отрасль;

2) дифференциацию продукции и высокий имидж собственной торговой марки, поддерживающие покупательское внимание и предпочтение именно этой продукции;

3) эффективные сбытовые сети, максимально доступные для покупателей и полностью удовлетворяющие их потребности;

4) правовую защиту своей продукции с помощью лицензий, патентов, эксклюзивных прав, специальных законодательных актов и т. п.;

5) стабильный доступ к сырью на благоприятных для фирмы условиях;

6) лидерство в области научно-технических разработок и опыта производства соответствующей продукции.

Товарами-заменителями (субститутами) считаются товары, выполняющие ту же функцию для той же группы потребителей, но отличающиеся технологией производства. Опасность конкуренции со стороны товаров-заменителей реальна, если отношение «качество/цена» складывается в их пользу. В этом случае конкурирующей фирме скорее всего придется воздержаться от повышения цен на свои товары, занявшись в первую очередь совершенствованием продукта. Одновременно необходим постоянный контроль ситуации на рынке, отслеживание угроз появления новых субститутов и экономических последствий этого для фирмы.

Покупатели представляют серьезную конкурентную силу своей способностью торговаться с продавцами, добиваясь снижения цен, получения более широких услуг, особых условий платежей, кредитов и другого. Причем способность покупателей диктовать свои условия усиливают целый ряд факторов:

- 1) организованность покупателей в различные потребительские объединения и ассоциации;
- 2) концентрация у отдельных групп покупателей значительной части продаваемой фирмой продукции;
- 3) степень заменяемости товаров и их поставщиков;
- 4) информированность покупателей о рыночных ценах и издержках продавца;
- 5) характер продукции, в частности ее стандартизованность или недифференцированность, что расширяет выбор клиента и позволяет ему легко переключаться с одного продавца на другого;
- 6) особые маркетинговые стратегии покупателей, стремящихся, скажем, для уменьшения хозяйственных рисков закупать товар и поддерживать хозяйственные отношения не с одной, а с несколькими фирмами.

Конкурентная сила *поставщиков* заключается в их возможности поднимать цены на свою продукцию, ограничивать объем поставок конкретным фирмам-заказчикам, манипулировать качеством реализуемой продукции, влияя этим на производственный процесс и рентабельность заказчиков.

Угрозы конкуренции со стороны поставщиков особо ощутимы, если поставщики:

- *придерживаются одной сбытовой политики, осуществляя организованные действия;
- *не испытывают угроз со стороны товаров-заменителей;
- *выпускают дифференцированную или уникальную продукцию, вследствие чего покупателю либо слишком дорого, либо вообще невозможно переключиться на другого продавца;
- *не считают того или иного заказчика особо важным клиентом, а наоборот, являются для него незаменимыми поставщиками.

Конкуренция в отрасли представляет собой соперничество между уже действующими фирмами, производящими аналогичную продукцию и продающими ее на одних и тех же рынках. Именно эту конкуренцию мы и будем рассматривать в дальнейшем.

Теория пяти сил конкуренции позволяет сформировать представление о **конкурентной среде фирмы** и основных факторах конкуренции. Такой анализ в последние годы все чаще используется предпринимателями для выявления своих конкурентов.

Возьмем для примера пивоваренную отрасль Украины. Основными конкурентными силами здесь считаются:

1) конкуренция между действующими фирмами. В настоящее время в Украине существует 51 пивоваренное предприятие, но рынок поделен, прежде всего, между крупными группами:

Группа компании «Сан Интербрю»: ЗАО «Черниговский пивзавод «Десна», АО «Николаевский пивзавод «Янтарь», Харьковское ЗАО «Пивзавод «Рогань», ОАО «Александрыйский пивзавод»;

Шведская компания «Би-Би-Эйч» (собственник контрольных пакетов акций): Запорожское ОАО «Пивобезалкогольный комбинат «Славутич», Львовское ОАО «Акционерная фирма «Колос»;

Киевское ЗАО «Оболонь», контролирующее фастовский и севастопольский пивзаводы;

ЗАО, «Сармат» (Донецк) с подконтрольными ему: 000 «Днепропетровский пивоваренный завод «Дншро»; ОАО «Луганский пивоваренный завод»; ЗАО «Киевский пивоваренный завод № 1»; ЗАО «Фирма «Полтавпиво»; ОАО «Пивобезалкогольный комбинат «Крым» (Симферополь);

2) потенциальные конкуренты. Скоро на украинский рынок может попасть продукция компаний «Скотиш энд Ньюкасл плс» (Шотландия) и «Ойджей Хартуол Абп» (Финляндия). Разрешение на их слияние было получено в Антимонопольном комитете Украины.

Первая — ведущий производитель пива в Западной Европе, выпускает и реализует пиво в Великобритании, Франции, Ирландии, Бельгии и Португалии. В Украине в 2001 г. продала около 1000 гектолитров пива через 000 «Статим».

Вторая действует на рынках пива бывшего СССР, имеет 14 пивоваренных заводов в Балтийском регионе, России и Украине, владеет половиной акций «ВВН», поэтому общая доля компании на украинском рынке уже достигла 18 % (через владение акциями). Самостоятельного бизнеса в Украине нет;

3) поставщики сырья, прежде всего солода ячменного пивоваренного и хмеля. Это связано с тем, что в Украине производится преимущественно светлый солод, качество которого по ДСТУ отвечает второму классу. Солода первого класса производится немного, в основном он импортируется. Производство же хмеля в Украине в 1990-х годах вообще переживало кризис, и только с началом действия Национальной программы развития хмелеводства до 2010 г. наметился прирост валового сбора.²

Производители питьевой воды обращают особое внимание на специфику и рыночные позиции товаров-заменителей. Своими конкурентами они считают не только производителей минеральной воды, но и производителей (или поставщиков) бытовых водяных фильтров, позволяющих получать воду для питья в домашних условиях. Конкурентами производителям бутылированной воды во многих городах является также сеть бюветов артезианской воды или, как, например, в Харькове, реализаторы воды населению из машин-водовозов.

Классификация конкурентов и видов конкуренции может осуществляться на основе и многих других подходов. Так, П. Дойль полагает, что существуют четыре категории конкурентов. Охарактеризовать их помогает матрица «товары — потребители» (рис. 2).

Прямые конкуренты — это фирмы, которые предлагают схожие товары и услуги схожим категориям покупателей.

Товарные конкуренты продают одинаковую продукцию разным группам покупателей.

		Товары	
		схожие	различные
Потребители	схожие	Прямые конкуренты	Косвенные конкуренты
	различные	Товарные конкуренты	Неявные конкуренты

Рис. 2. Типы конкурентов.

Косвенные конкуренты продают различные товары схожим категориям потребителей.

К неявным конкурентам относятся фирмы различного профиля, выпускающие различную продукцию и предлагающие ее разным группам потребителей.

Путем оценки типов потребностей, удовлетворяемых на рынке продукции основных конкурирующих фирм, выделяются фирмы:

- ориентирующиеся на удовлетворение всего комплекса запросов, предъявляемых потребителем к данному товару;
- специализирующиеся на удовлетворении специфических потребностей отдельных сегментов рынка;
- намечающие выход на рынок с аналогичной продукцией;
- обслуживающие другие рынки аналогичной продукцией, выход которых на данный рынок является вероятным;
- производящие товары-заменители, способные вытеснить данный продукт на рынке.

В ходе классификации конкурентов по типам применяемых ими рыночных стратегий (в области экспансии на рынке, ценообразования, политики качества, технологии) выявляются наиболее опасные из потенциальных конкурентов, к которым чаще всего относятся:

- фирмы, склонные к рыночной экспансии, которые действуют на географически смежных рынках;

- фирмы, следующие стратегии дифференциации производства и работающие в данной или смежных отраслях;
- крупные фирмы-покупатели продукции данной компании;
- крупные поставщики материалов, сырья и оборудования для данной компании;
- мелкие фирмы, которые в результате поглощения крупной компанией становятся сильными конкурентами на рынке.

С использованием комплекса критериев в зависимости от поставленных целей анализа отдельные исследователи различают:

*ближайших конкурентов, производящих аналогичную продукцию, объемы реализации которой приближаются к объемам реализации рассматриваемой фирмы;

*более мощных в финансовом отношении конкурентов, рыночная доля которых выше, чем у рассматриваемой фирмы, а конкурентные преимущества очевидны; сравнение с такими конкурентами позволяет оценить эффективность конкурентной стратегии фирмы, а в случае необходимости — повысить ее;

*фирмы, доминирующие на рынке, то есть обладающие значительной общей долей рынка и определяющие основные тенденции и динамику рынка. Знание данных конкурентов позволяет формировать способы поведения на рынке в различных конкурентных ситуациях;

*все фирмы в рамках географических границ рынка, что делает анализ рынка и конкурентов наиболее полным;

*всех возможных (включая потенциальных) конкурентов.

Способ и характер удовлетворения потребительского спроса порождают функциональную, видовую и предметную конкуренцию.

Функциональная конкуренция ведется между различными товарами (производителями различных товаров), удовлетворяющими одну определенную человеческую потребность, то есть выполняющими одну общую функцию. Например, потребность в передвижении по городу можно удовлетворить, приобретя автомобиль, мотоцикл, мотороллер, мопед или велосипед. Эти товары, а значит, и их производители, являются функциональными конкурентами друг по отношению к другу.

Видовая конкуренция разворачивается между товарами (производителями) одного вида, предназначенными для удовлетворения одной и той же потребности, но отличающимися по какому-либо существенно важному параметру. Например, между автомобилями с разной мощностью двигателя.

Предметная конкуренция возникает между идентичными товарами (производителями), отличающимися качеством изготовления или даже одинаковыми по качеству. Например, между автомобилями с одинаковой мощностью двигателя, но с разным цветом обивки.

С точки зрения конкурентной ситуации в отрасли и на рынке конкуренция может быть совершенной (чистой) и несовершенной, то есть монополистической или олигополистической, прекращая свое существование в случае чистой монополии одной какой-либо фирмы.

В аспекте результативности существует эффективная и неэффективная конкуренция.

С учетом соблюдения или несоблюдения норм законодательства конкуренция подразделяется на добросовестную и недобросовестную, а с учетом соблюдения или несоблюдения этики бизнеса в зарубежной практике выделяются «благонравные», или полезные, конкуренты и конкуренты-«разрушители».

Существование «благонравных» конкурентов необходимо фирме и даже дает необходимые стратегические преимущества. Такие конкуренты могут:

содействовать увеличению общего рыночного спроса;

нести общее бремя издержек, связанных с развитием рынка;

содействовать распространению новых технологий;

обслуживать менее привлекательные сегменты или способствовать большей товарной специализации;

объединившись, выступать со значительно более сильных позиций при заключении разного рода соглашений с профсоюзами или государственными органами регулирования рынка.

Полезные конкуренты, иначе говоря, играют по правилам, установленным в отрасли.

Конкуренты-«разрушители», наоборот, эти правила постоянно нарушают: пытаются перекупить долю рынка, зачастую идут на неоправданный риск, сотрясая всю отрасль.

В зарубежной классификации конкурентов есть и такое понятие, как «маверик» (*maverick*). Это *нетрадиционный конкурент*, часто только что пришедший на рынок, не обращающий внимания на сложившиеся правила игры, а сам себе их устанавливающий. Пример — компания Apple, революционизировавшая компьютерный бизнес своими очень мощными компьютерами, и ИКЕА — шведская фирма, торгующая бытовой техникой, сантехникой и мебелью, которая стремительно вышла на мировой рынок, создав новую систему разделения труда между поставщиком и заказчиком

ми «Ветеранам» рынка очень трудно справляться с мавериками:

все традиционные рычаги давления на конкурентов оказываются бесполезными. Собираясь выйти на рынок, надо задать себе вопрос: могу ли я вести себя как маверик? Если нельзя добиться резкого снижения издержек производства или создать принципиально новый товар, специалисты рекомендуют искать другие рынки.

1.2. Методы конкуренции

По своим методам конкуренция может быть ценовой и неценовой.

Ценовая конкуренция — это вид конкурентной борьбы, которая ведется по поводу и с помощью цен, прежде всего путем их снижения с целью стимулирования спроса. Графически это показывает движение по кривой спроса D (рис.3). Компания, реализующая OQ_1 , товаров по цене P_1 может увеличить сбыт до OQ_2 изделий, снизив цену до P_2 .

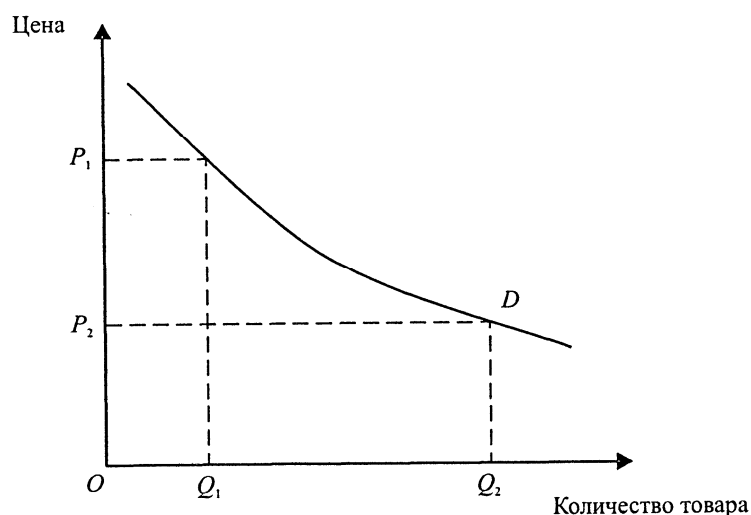


Рис. 3. Ценовая конкуренция.

Ценовую конкуренцию может начать лидер или доминирующая в отрасли фирма с целью подавления экономической активности конкурентов. Но ее может инициировать и более мелкое предприятие, бросающее вызов другим производителям как шанс выжить в конкурентной борьбе.

В западных странах к такому виду конкуренции нередко прибегают на быстрорастущих рынках новой, прежде всего наукоемкой, продукции. Предприятие, работающее на этот рынок, должно решать одновременно как минимум две задачи: а) увеличить за десятилетний период объемы производства по меньшей мере в 4 раза (таковы примерно темпы роста новейших отраслей высокой технологии); б) постоянно снижать цены на свою продукцию в течение всего десятилетия. Сравнительные преимущества могут касаться только ускорения внедрения в производство новых изделий при одновременном снижении себестоимости их производства.

Основными приемами ценовой конкуренции являются:

1) «ценовая война» путем ощутимого снижения цен на свои товары отдельной фирмой. В этом случае конкуренты, не имеющие возможности снижать цены из-за высоких издержек

производства, терпят убытки, нередко разоряются и уходят из отрасли. Затем цены поднимаются вновь, и инициатор «войны» компенсирует потери и затраты, связанные с вытеснением конкурентов.

Однако если конкуренты могут предпринять ответные шаги, ценовая война оказывается малоэффективной. Более того, фирма может попасть в так называемую «мертвую петлю» — процесс стремительного падения компании, вошедшей в порочный круг неудач (рис. 4);

2) *«удержание цен»*. Этот прием эффективен в условиях инфляции. Однако воспользоваться им могут не все.

В Украине особенно сложно это делать тем фирмам, которые работают на импортном сырье, например, предприятиям кондитерской промышленности: доля импортных ингредиентов в выпуске их изделий (за исключением печенья) составляет 15—20 % физического объема, а при производстве шоколада доходит до 40 %.

Осенний финансовый кризис 1998 г. заставил каждое предприятие этой отрасли искать свой способ удержания цен. ЗАО «Одесса», скажем, предпочло в период кризиса несколько сократить выпуск изделий, производство которых требовало значительных объемов импортного сырья. А на наиболее ходовые группы товаров (карамель, печенье) предприятия постарались не поднимать цену вообще, хотя удалось это не до конца. АОЗТ «Харьковская бисквитная фабрика» устанавливала жесткие ограничения на розничные цены, предоставляя оптовикам серьезные скидки при закупке и отсрочки платежа;

3) *«маневрирование ценами»* путем предоставления различных скидок, тайного снижения цен, установления одинаковых цен или максимального сближения цен на товары разного качества.

Наибольшее распространение среди этих мер получило установление цен со скидками. К последним относятся:

*скидки за ускорение оплаты, которые гарантируются покупателю, если он произведет оплату приобретенного товара ранее установленного в контракте срока;

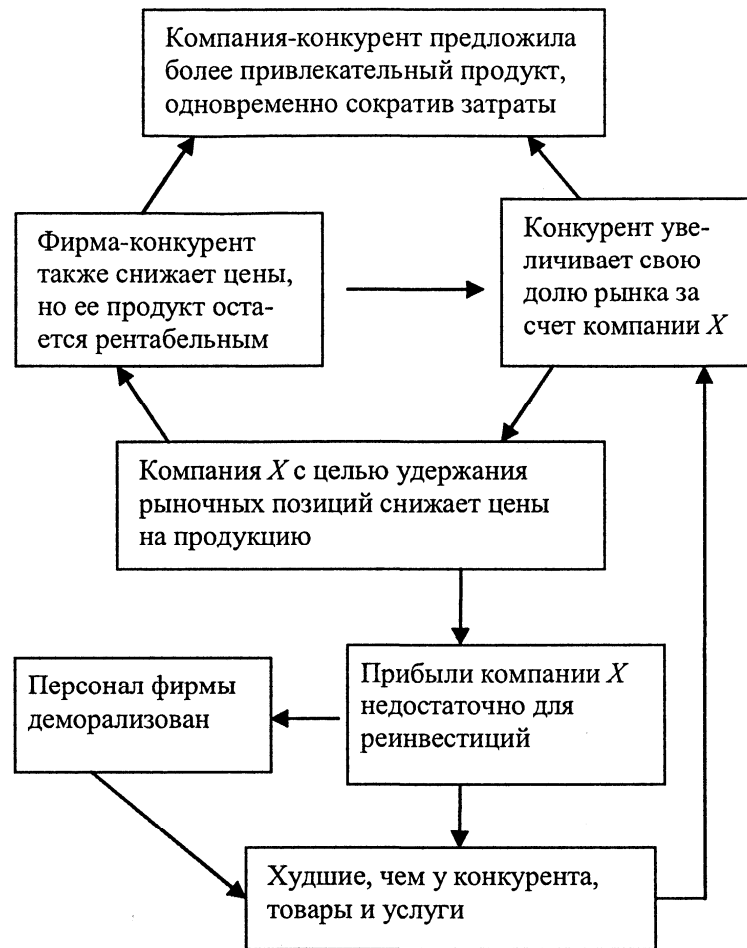


Рис. 4. Мертвая петля компании X.

*скидки за платеж наличными, уменьшающие цену для покупателей, которые приобретают товар за наличный расчет и оперативно оплачивают счета;

*скидки за количество закупленного товара или серийность, уменьшающие цену для покупателей, приобретающих большие партии товара. Общая сумма таких скидок не должна превышать суммы экономии издержек продавца в связи со сбытом больших партий товаров;

*скидки при комплексной закупке товаров в случае, если покупатель приобретает данный товар вместе с другими дополняющими товарами данной фирмы;

*скидки сфере торговли: общие скидки с преysкурантных цен на товар, предназначенные для мелкооптовой торговли; дилерские скидки, предоставляемые посредникам по сбыту;

*скидки для отдельных категорий покупателей, в заказах и постоянных контактах с которыми заинтересован продавец;

*экспортные скидки иностранным покупателям;

*скидки за внесезонную покупку товара, позволяющие продавцу держать стабильным уровень производства в течение всего года;

*скрытые скидки в виде бесплатно оказываемых покупателю услуг (доставка товара, льготные кредиты, консультации по эксплуатации и т. п.);

*товарообменный зачет, то есть уменьшение цены нового товара при условии возврата ранее купленного, и др.

Заметим, что использование скидок оправдано только в отношении товаров с эластичным спросом. Тогда низкие цены обуславливают такое увеличение спроса, при котором прибыль фирмы, получаемая от реализации большего количества товаров, не только не уменьшается, но и возрастает;

4) «*ценовой прорыв*», означающий проникновение на рынок с принципиально новой продукцией. Он предполагает установление начальной цены на продукцию фирмы ниже уровня рыночных цен (в среднем на 30—50 %) при высоком качестве продукции с целью привлечения массового покупателя и увеличения доли фирмы на рынке.

Стратегия эффективна, если существует значительный потребительский рынок, спрос покупателей достаточно эластичен, а «цена внедрения» ниже уровня издержек производства основных конкурентов, что не позволяет им быстро и существенно понизить свои цены. Низкая цена, кроме того, не привлекательна и для потенциальных конкурентов.

Когда рынок завоеван, цены обычно повышаются (рис. 5).

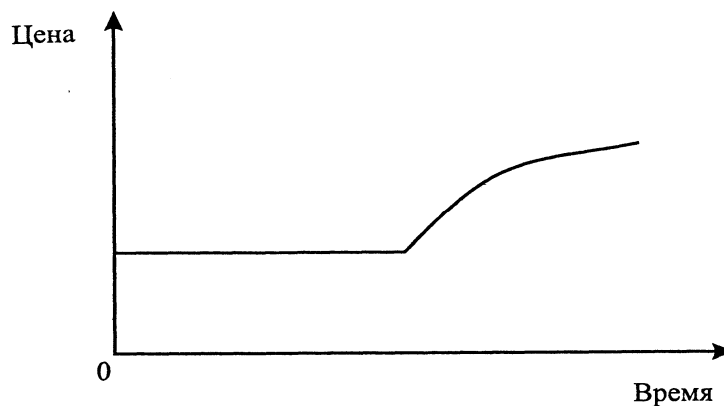


Рис. 5. «Ценовой прорыв» фирмы на рынок.

Но для рынков с низкой эластичностью спроса по цене это неприемлемо, поэтому цена либо сохраняется на прежнем низком уровне, либо даже дополнительно понижается — при одновременном увеличении объемов реализации (рис. 6).

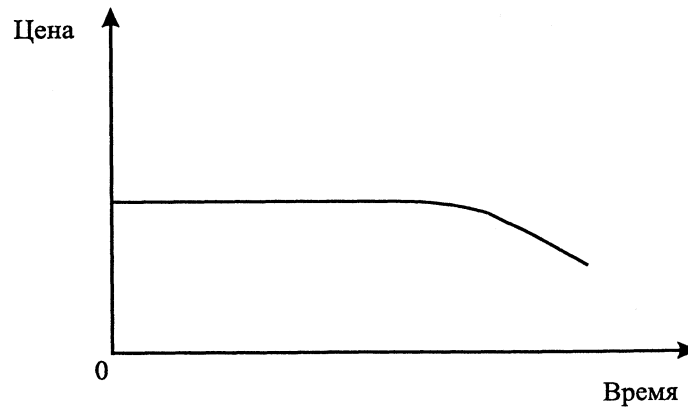


Рис. 6. «Ценовой прорыв» на рынок для товаров с низкой эластичностью спроса по цене.

К ценовой конкуренции можно и нужно готовиться. Например, типичная ценовая конкуренция в ближайшем будущем ожидается среди украинских производителей свежего мяса бройлеров.

До недавнего времени основным конкурентом для них являлись американские окорочка, низкая цена которых объяснялась тем, что в США экспорт субсидировался государством, а кроме того, была возможность покрывать все расходы и получать прибыль за счет продажи грудинки и крылышек на внутреннем рынке. Поэтому в Украине остальное продавалось по бросовым ценам — оптовая цена 1 кг американских «ножек Буша» с учетом всех затрат составляла около 0,40 доллара.

По мнению большинства экспертов, американский замороженный продукт вернется на украинский рынок максимум через три года. Поэтому уже сейчас отечественные производители готовятся к ценовой конкуренции, стремясь выйти на такой уровень рентабельности, который позволил бы им предоставлять потребителю аналогичный товар с не менее привлекательными ценами при более высоком качестве продукта. Как считают крупные производители, это станет возможным через 1—1,5 года: цены за 1 кг свежей бройлерной курятины должны снизиться до 5 грн. Примерно через три года стоимость 1 кг отечественного бройлера будет составлять 3—4 грн (расчет делался в октябре 2002 г.). В основе этого существенное повышение производительности (до уровня 20 тыс. т мяса птицы в год) прежде всего крупными производителями. Заняв внутренний рынок, большие интегрированные компании начнут снижать издержки производства и искать новые пути реализации своей продукции, на равных конкурируя с мировыми производителями.

Вместе с тем следует помнить о неизбежных издержках и границах ценовой конкуренции:

во-первых, понижение цены ведет к уменьшению прибыли, причем снижение последней идет тем сильнее, чем больше падают цены;

во-вторых, постоянное манипулирование ценами подрывает финансовую стабильность фирмы, осложняет планирование ее деятельности и весь цикл менеджмента;

в-третьих, ценовая конкуренция в большинстве стран ограничена законодательством; снижение цен не должно доходить до уровня демпинга.

Неценовая конкуренция базируется на выделении отдельных товаров из ряда товаров-конкурентов и придании им уникальных, отличительных для покупателя свойств. Для этого производители прибегают к улучшению качества своей продукции, выпуску новых изделий, предоставлению широкого круга дополнительных услуг, организации послепродажного обслуживания клиентов активной рекламной кампании и прочим методам. В результате удается увеличить сбыт при данной цене или продавать первоначальное количество товаров по более высокой цене.

Графически это показывают сдвиги кривой спроса D_1 (на продукцию без отличительных особенностей) до состояния D_2 (на продукцию с отличительными особенностями). Причем по прежней цене P_1 фирма может реализовать уже не OQ_1 , а OQ_2 товаров, но она может продавать и прежнее количество OQ_1 товаров по более высокой цене P_1 (рис. 7).

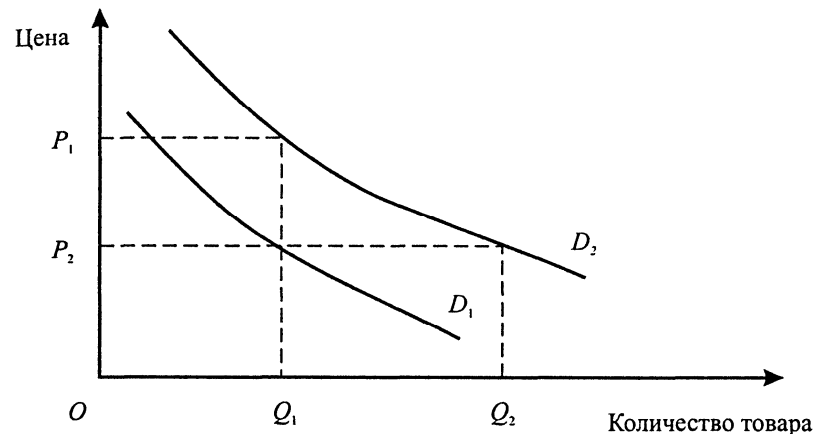


Рис. 7. Неценовая конкуренция

Особой разновидностью неценовой конкуренции является *конкуренция, основанная на времени*. Ее концепция, предложенная «Бостонской консалтинговой группой», заключается в том, чтобы превратить в фактор конкурентного преимущества время от зарождения идеи продукта до начала его поставок клиентам. Дело в том, что время, затрачиваемое фирмой на выполнение заказа клиента (производительное время), определяет не только величину издержек компании, но и служит лакмусовой бумажкой того, насколько внимательны ее сотрудники к клиентам. Концентрация усилий компании на сокращении времени выполнения заказов позволяет снижать издержки и улучшать сервис одновременно.

Дж. Сток и Т. Хаут открыли правило «от 0,05 до 5», которое гласит: для большинства продуктов только от 0,05 до 5 % всего времени является «производительным», увеличивающим ценность продукта. Более 95 % времени, которое продукт в той или иной

форме проводит в производящей его компании, теряется зря. Устранив потери, время выхода продукции на рынок можно сократить в 20—200 раз. Время выхода продукции на рынок должно сопоставляться с аналогичными показателями конкурентов. Смысл конкуренции — опередить соперников в этой гонке.

Не меньшую актуальность имеет и *конкуренция, основанная на времени потребления товара*. Она вытекает из деления товаров на потребляющие и сберегающие личное время покупателей.

Потребителями личного времени, например, являются: просмотр телевизионных передач, рыбалка, занятия спортом, то есть все, что относится к досугу. Покупка таких товаров и услуг зависит от распределения свободного времени конкретным потребителем. Причем оплачиваемое таким образом время обычно увеличивается по мере роста зарплаток и уровня жизни покупателей.

Определенного времени, кроме того, требует уже само совершение покупки. Так, *до покупки* время расходуется на сбор информации (просмотр различных источников информации, предварительные прогулки по магазинам, осмотр витрин, изучение рекламы), поиск сберегающих время возможностей товара, сравнение различных продуктов. *При покупке* время затрачивается на оформление покупки и оплату товара, пребывание покупателя в пути, а возможно, и в очереди. *После покупки* определенного времени требуют: сбор информации о том, как правильно использовать продукт; заполнение гарантийных бланков; ремонт и поддержание товара в рабочем состоянии; непосредственное использование продукта; освобождение от использованного продукта (его утилизация, отвоз на свалку и т. п.).

Товарами, сберегающими время, чаще всего являются услуги: уборка дома, отложенная «на потом»; питание в ресторанах быстрого обслуживания; приобретение еды, которую можно брать с собой и есть дома или на улице; покупки в небольших магазинах, на АЭС и т. п.; приготовление пищи из замороженных готовых продуктов; совершение покупок по почте, по телефону, через internet; наем работников для ухода за домом; приобретение таких товаров длительного пользования, как посудомоечные машины или печи СВЧ.

В отдельных случаях может отмечаться двойное использование времени, или *полихрония* — совмещение различных видов деятельности, например, работа на персональном компьютере во время полета на самолете, просмотр телепередач за ужином. Учитывая это, многие продукты позиционируются именно как позволяющие выполнять несколько дел одновременно.

Некоторые же производители товаров и услуг постоянно ориентируются на «цену времени»:

создавая товары, уменьшающие цену времени;

удобно располагая свои торговые предприятия либо предоставляя информацию о том, как лучше до них добраться;

предлагая быструю установку товара.

Ценовая и неценовая конкуренция не являются антиподами друг другу, их механизмы могут совмещаться и приносить дополнительные выгоды производителям.

Так, например, при выведении на международный рынок авиаперевозок регулярного рейса Киев—Бангкок компанией «Аеросвгг» в качестве главного конкурентного преимущества изначально рассматривалась совокупная экономия денежных затрат и времени пассажиров.

До появления прямого рейса у украинских пассажиров наиболее востребованными были перелеты через Ашхабад, Стамбул, Москву и Париж. По свидетельству специалистов, открытие отечественной авиакомпанией первого дальнемагистрального рейса в регион Юго-Восточной Азии позволит ей конкурировать с «Air France», «Аэрофлотом», «Туркменскими авиалиниями» и другими международными перевозчиками в борьбе за украинского пассажира.

Преимущества для этого сегмента пассажиров очевидны — перелет без пересадок экономит время и деньги. Для сравнения: полет в Бангкок с компанией «Аеросвгг» обойдется от \$ 717 и займет около 10,5 ч, с «Аэрофлотом» — от \$ 904 при длительности около 14 ч с пересадкой, с «Air France» — от \$ 840 и 16,5 ч пути, с «КЪМ» — от \$ 900 и более 15 ч, с «Austrian Airlines» — 17ч при стоимости билета от \$ 1067. Кроме того, важным фактором и для украинских, и для транзитных пассажиров является комфортность полета, которую обеспечивает «Boeing 767-300ER». Самолеты этого класса используются для транснациональных перелетов многими западными авиакомпаниями. Однако та же «Air France», к примеру, «загружает» такие лайнеры 260 пассажирскими местами, тогда как салон аэросвитовского «Боинга» переоборудован под 228 мест, что дает возможность увеличить межрядное пространство и поднять уровень удобства для пассажиров. Представители компании прогнозируют, что им удастся переориентировать на рейс из «Борисполя» часть транзитных пассажиров из Европы.

1.3. Типологизация конкурентных ситуаций в отрасли и на рынке

Конкретные формы конкурентной борьбы зависят от характера **конкурентной ситуации**, то есть степени взаимозависимости конкурентов в процессе и в результате их хозяйственной деятельности.

Обычно различают четыре основные рыночные структуры:

1) совершенная (чистая, полная) конкуренция;

- 2) монополистическая (несовершенная) конкуренция;
- 3) олигополия;
- 4) монополия.

Рассмотрим их, обращая внимание на особенности поведения конкурентов применительно к каждой ситуации.

В условиях **совершенной (чистой, полной) конкуренции** на рынке насчитывается большое количество независимых продавцов и покупателей. При этом продавцы предлагают стандартную (однородную), полностью взаимозаменяемую продукцию одного вида и одного качества, без отличительных характеристик типа товарных знаков или торговых марок. В результате покупателю безразлично, у кого покупать товар при данной цене. Поскольку же фирм-продавцов много, доля каждой на рынке весьма незначительна и ни одна из фирм не может диктовать свои условия и цену потребителю, равно как и влиять на решения других участников рынка. Цена устанавливается самим рынком, в зависимости от соотношения спроса и предложения, а фирма принимает рыночную цену как данную и называется «price taker» — «получатель цены», «берущая цену», «соглашающаяся с ценой».

При чистой конкуренции нет никаких серьезных препятствий перемещению ресурсов из отрасли в отрасль. Новые фирмы свободно проникают, открывают свое дело в отрасли, а уже существующие фирмы свободно покидают отрасль. Нет ни законодательных, ни технологических, ни финансовых барьеров для этого. Конкуренция, иначе говоря, протекает в чистом виде.

Чистая конкуренция наиболее благоприятна для общества и потребителей, поскольку в этом случае производство продукции осуществляется самым экономным способом при ценовой конкуренции производителей. Именно продажей товаров по низким ценам последние стремятся привлечь к себе торговцев и потребителей, создавая одновременно надежную деловую репутацию.

В долгосрочной перспективе интерес фирмы заключается в том, чтобы уменьшить степень однородности и заменяемости, избавиться от обезличенности чистой конкуренции.

При **монополистической конкуренции** в отрасли и на рынке существует относительно большое число самостоятельно хозяйствующих фирм-производителей, так что тайный сговор в их действиях (по искусственному ограничению объема производства или повышению уровня цен) невозможен. Однако в отличие от совершенной конкуренции часть продукции, выпускаемая отдельными производителями, уже не настолько незначительна, чтобы не иметь возможности ограничивать воздействие на совокупное предложение. На чем основывается такое воздействие, или, иными словами, в чем заключается «монополистический» характер конкуренции, монополизм производителей?

Основу монополии создает *дифференциация товара*, то есть те отличительные преимущества, благодаря которым какая-то часть покупателей отдает свое предпочтение именно данному товару. Например, различные тонизирующие напитки («Пепси-Кола», «Кока-Кола», «Спрайт» и др.) могут продаваться по одной и той же цене, но определенные группы покупателей будут предпочитать один напиток другому.

Существуют два приема дифференциации товара:

1) усовершенствование товара и условий его продажи, предполагающее:

*разнообразные качественные или конструкционные улучшения;

*совершенствование качества услуг и условий продажи — упаковки товара, расфасовки, культуры обслуживания, доставки товара домой потребителю, предоставление возможности приобретения товара в кредит и т. п.;

*удобное местоположение фирмы и ее магазинов, с точки зрения покупателей.

При этом отличительные признаки товара защищает торговая марка и товарный знак производителя (продавца);

2) реклама, позволяющая умело комбинировать преимущества отдельных маркетинговых факторов (продукта, цены, условий распределения и продвижения товара) и информировать об этом покупателей.

Монополистический характер конкуренции проявляется и в том, что производство дифференцированных продуктов позволяет каждой фирме контролировать цену на свою продукцию. При этом степень контроля над ценами прямо зависит от степени дифференциации продукта.

Наконец, дифференциация товара требует значительных финансовых средств, чем создает экономические барьеры для вступления в отрасль новых фирм. Дополнительным препятствием для проникновения в среду монополистической конкуренции часто является также владение фирмами-производителями патентами на свою продукцию и авторскими правами (товарным знаком), охраняемыми законодательством.

Обратим внимание также на то, что монополистическая конкуренция производителей имеет в основном неценовой характер. Приемами конкурентной борьбы являются уже названные способы дифференциации товара.

Однако фирмы, действующие в условиях монополистической конкуренции, нередко прибегают и к ценовой конкуренции, в том числе к скрытой ценовой конкуренции. Для этого используется такой критерий конкурентоспособности, как *цена потребления*, то есть затраты покупателя не только на покупку товара (цена товара), но и на его дальнейшее потребление, эксплуатацию товара. Так, для использования автомобиля необходимы регулярные затраты на покупку топлива, смазочных масел, запчастей, оплату профилактических осмотров, ремонта, услуг по страхованию и т. п.

Цена потребления, таким образом, значительно выше продажной цены товара, а по отдельным наименованиям продукции превышает ее многократно.

Учитывая это, критерием конкурентоспособности продукции становится не только и не столько минимальная продажная цена, а минимальная цена потребления за весь срок службы у покупателя. Но последняя напрямую связана с качеством изготовления продукции.

Олигополия, или «несколько продающих», «продажа немногими», является отраслью и рынком с ограниченным числом крупных продавцов, концентрирующих в своих руках предложение какого-либо товара, хотя назвать точно, сколько фирм входят в олигополистическую отрасль, в эти «несколько продающих», невозможно. Общее правило следующее: олигополия возникает и существует тогда, когда число фирм в отрасли и на рынке настолько мало, что каждая из них, предпринимая какие-либо изменения в своей ценовой и прочей хозяйственной практике, испытывает необходимость принимать во внимание реакцию со стороны конкурентов, то есть зависит от них.

Предположим, что в отрасли пять фирм, и каждая обладает примерно 20 % рынка некоторого продукта. Если одна из фирм понизит цену на свой товар, то рыночный спрос переключится на ее продукцию, что незамедлительно отразится на других фирмах. Последние должны будут предпринять ответные меры — также понизить цены, причем, возможно, еще ощутимее, чем это сделала первая фирма, то есть, по сути, начать ценовую войну. Однако, понимая, что в конечном счете в выигрыше никто из конкурентов не окажется, ни одна из фирм в олигополистической отрасли на деле не меняет свою ценовую политику, не спрогнозировав ответных действий конкурентов.

В условиях олигополии фирмы производят как однородные, так и дифференцированные товары. Так, многие промышленные продукты (сталь, цветные металлы, технический спирт, цемент, лекарства и пр.) являются однородными в физическом смысле. В этом случае крупные фирмы с совершенно однородной продукцией в базовых отраслях образуют *олигополию первого вида*, или *недифференцированную олигополию*. В то же время многие потребительские товары (автомобили, моющие средства, бытовые приборы, швейные изделия и др.) дифференцированы. Крупные фирмы, выпускающие их, образуют *олигополию второго вида*, или *дифференцированную олигополию*.

Для вступления в отрасль новым производителям продукции олигополия создает серьезные барьеры:

- а) эффект масштаба (технологический барьер);
- б) владение фирмами, входящими в олигополию, патентами и лицензиями на производство продукции (юридический барьер);
- в) контроль над источниками стратегического сырья (экономико-юридический барьер);

г) необходимость значительных финансовых средств для создания крупного предприятия, конкурентоспособного по отношению к олигополии и др.

С точки зрения характера господства над рынком выделяют следующие виды олигополии: *дуополия*, или совместное господство двух доминирующих компаний, при этом остальные участники рынка занимают небольшую долю рынка;

олигополистическое господство одной доминирующей фирмы над другими конкурентами;

равная олигополия, то есть рыночная структура с примерно равными долями рынка у фирм, входящих в нее.

В Украине олигополистическими рынками являются:

*пивоварение — 88 % продукции производится 4 крупными компаниями;

*рынок табачных изделий — свыше 90 % общего объема продукции выпускается предприятиями международных гигантов: «Филипп Моррис», «Джей Ти Интерпешпл», «Бритиш Американ Табакко» и «Реетсма»;

*производство маргарипов — 85 — 90 % общего объема маргариновой продукции выпускают: ОАО «Одесский масложиркомбинат», ЗАО «Запорожский масложиркомбинат», АОЗТ «Харьковский жиркомбинат», АОЗТ «Львовский жиркомбинат» и ОАО «Киевский маргариновый завод».

Типичная дуополия сложилась на рынке мобильной связи: рынок поделен компаниями «Киевстар» и UMC. Хотя имеются претенденты на звание третьего национального оператора — компании «Украинские радиосистемы» (сеть WellCOM) и «Цифровая сотовая связь» (сеть DCC).

Что касается лидирующих компаний, то реальной угрозы для себя от появления третьего национального оператора они не видят. Рынок отличается высокими административными и экономическими барьерами вступления на него. Прежде всего, это необходимость получения лицензий на предоставление услуг и сертификации оборудования техники связи, разрешения оператора связи на присоединение к сети общего пользования, разрешения Госкомсвязи на выделение номерного ресурса, необходимость в крупных инвестициях и т. д.

Особенностью данного рынка в Украине является также тесная привязка оператора к производителю оборудования («Ericsson», «Motorola», «Qualcomm», «Hughes»), который является либо его учредителем, либо предоставляет кредит на оборудование.

Небольшие операторы имеют проблемы с финансированием, следовательно, зависят от кредитных линий на оборудование, что, в свою очередь, сокращает свободу выбора оборудования или технологии. Кроме того, «Киевстар» и UMC затратили годы и сотни миллионов долларов на построение существующих сетей (эффект масштаба). Новичку же

для строительства аналогичной сети придется уложиться в более сжатые сроки и инвестировать сразу крупные суммы, учитывая, что лидеры также будут развиваться. По отдельным оценкам, даже если темпы роста абонентской базы «новичка» будут составлять сотни процентов, его доля на рынке не превысит 5 %.

Методами выхода «новичка» на рынок могут быть переманивание на себя части существующих абонентов других операторов или привлечение к себе новых подключенных. Но без снижения тарифов этого добиться будет практически невозможно. В то же время откровенный демпинг может вызвать ответную реакцию конкурентов, находящихся в более выгодном финансовом положении: и УМС, и «Киевстар» являются прибыльными компаниями и уже возвращают вложенные инвестиции. Но это уже «ценовые войны», сокращающие доходы всех участников рынка.

Вместе с тем к определению «нескольких продающих», образующих олигополию, следует подходить очень внимательно. Во-первых, в практике любой страны типичны ситуации, когда количество внутренних производителей и, соответственно, продавцов на рынке ограничено, но с учетом присутствия на рынке иностранных товаров даже совокупная доля внутренних производителей оказывается крайне низкой. Например, в Украине насчитывается 8 комбинатов, производящих облицовочную керамическую плитку. Наиболее крупными из них являются Харьковский и Львовский плиточные заводы. Они выпускают 98 % всей украинской плитки, причем Харьковский плиточный завод производит примерно 78 % отечественной плитки. Но с учетом присутствия импортной продукции рыночная доля украинских производителей составляет только 40—50 %.

Во-вторых, нередки ситуации, когда отрасль и рынок представлены несколькими компаниями, не испытывающими взаимозависимости друг от друга.

Приведем в качестве примера выдержку из интервью Марчела Мартина, генерального директора «Кока-Кола Бевериджиз Украина» журналу «Компаньон»: «На этом рынке, помимо нас, работают еще четыре-пять сильных локальных брендов... Мы являемся лидерами на рынке сладких газированных напитков, и наш объем производства в 2 раза превышает объемы производства ближайших конкурентов... Мы также быстро развиваемся и на рынке минеральных вод, и наш бренд «BonAqua» сейчас делит второе и третье место с «Оболонской». Уровень продаж «BonAqua» удваивается в течение последних двух лет. Конкуренция на этом рынке действительно очень высокая, но когда продажи растут такими темпами, наверное, нет смысла говорить о давлении со стороны конкурентов. Пока на рынке хватает места для всех производителей. Я смотрю на конкуренцию больше как на стимулирующий фактор. И считаю, что на данный момент успешность бизнеса зависит в первую очередь от его организации и эффективности, а не от действий конкурентов».

В западно-европейской литературе выделены несколько типов конкурентного поведения олигополистических фирм. Ж.-Ж. Ламбен классифицирует их следующим образом:

1) *агрессивное поведение* предусматривает предвидение реакции конкурентов на решения фирмы. Предполагается, что конкуренты всегда занимают самую неблагоприятную позицию по отношению к фирме. Поведение этого типа чаще всего встречается в ситуации олигополии при нерасширяемом глобальном спросе, когда любой выигрыш для одного есть проигрыш для другого;

2) *опережающее поведение* состоит в том, чтобы предвидеть реакцию конкурентов на действия фирмы, полагая, что они сохраняют прежний тип поведения. Иными словами, подразумевается, что фирма знает функцию реакции конкурентов и включает ее в процесс разработки своей стратегии;

3) *адаптивное поведение* заключается в приспособлении своих решений к наблюдаемым решениям конкурентов, не всегда, впрочем, с учетом их последующей реакции. Если все конкуренты на рынке ведут себя таким образом, имеет место цепь взаимных согласований вплоть до стабилизации рынка;

4) *кооперативное поведение* соответствует стремлению фирмы скорее к согласию и согласованию своих действий, чем к постоянной конфронтации;

5) *независимое поведение* имеет место тогда, когда действия и/ или противодействия конкурентов совершаются без учета (в явной или неявной форме) поведения фирмы. Такая позиция характерна либо для принятия второстепенных решений, либо для фирм, доминирующих на рынке.

Итак, за пятью типами конкурентного поведения стоят три основных метода конкурентной борьбы: предвидеть и анализировать реакции конкурентов (первый и второй типы поведения);

согласовывать свои действия с конкурентами (третий и четвертый типы поведения); действовать независимо от конкурентов, выступая лидером рынка (пятый тип поведения).

Два последних метода конкурентной борьбы получили особое развитие в микроэкономической теории, прежде всего в моделях олигополии, основанной на тайном сговоре, а также олигополии путем лидерства в ценах (модели доминирующей фирмы и фирмы-барометра).

Тайное соглашение олигополистов может принимать различные формы: картель, джентльменское соглашение, ринг, пул.

Картель — это формальное письменное соглашение об устанавливаемой в отрасли цене и рыночной доле каждой фирмы с целью максимизации общей прибыли.

Основными принципами деятельности картелей являются:

согласование цен. Для этого используются жесткое фиксирование цен, установление индикативных (базисных) цен, обмен информацией о ценах;

раздел рынков в форме территориального раздела, квотирования сбыта и распределения клиентуры. Эти три формы используются как самостоятельно, так и в сочетании друг с другом. Распределение клиентуры часто производится в порядке очередности по решению собрания членов картеля. При разделе рынков в переговоры на выделенном рынке вступает только его «хозяин». Если запрос приходит из «чужой зоны», фирма должна либо отказаться, либо назначить неприемлемые условия;

централизация коммерческих операций. Это самый жесткий принцип организации картеля, заключающийся в том, что члены картеля создают общую сбытовую или закупочную организацию, в рамках которой осуществляется полная централизация управления.

В настоящее время в мире зарегистрированы чуть более 500 национальных производственных, импортных и экспортных, а также международных картелей.

В Украине впервые частный ценовой картель классического типа был выявлен в 1997 году. При проверке рынка фотоуслуг Винницкое территориальное отделение Антимонопольного комитета Украины изъяло совместный прейскурант цен, подписанный представителями 11 предприятий, действующих на рынке, и предусматривающий согласованное повышение цен на свои услуги как реакцию на финансовые трудности.

Джентльменские соглашения — менее формальный путь для олигополии установить цену и распределить рыночные доли участников. Это вид неформальных устных договоров об общем направлении деятельности.

Ринг представляет собой соглашение нескольких предпринимателей, направленное на скупку в каком-либо районе определенного товара в целях концентрации его в руках ринга и последующей продажи по монополично высоким ценам. Как правило, ринги носят кратковременный характер и заключаются торговыми, а не промышленными фирмами. В США подобные соглашения обычно называются «корнер».

Пул — объединение нескольких предпринимателей в сфере торговой, биржевой, патентной и прочей деятельности, предполагающее установление правил распределения общих доходов, расходов и прибыли. Прибыль поступает сначала в общий фонд, а затем распределяется в установленной заранее пропорции.

Вместе с тем для тайного сговора фирм в олигополистической отрасли существует много препятствий:

различия в издержках и спросе на продукцию олигополистов, а следовательно, различия в ценах и прибылях, не позволяющие устанавливать единую цену, приемлемую для всех;

относительно большое число фирм в отрасли, затрудняющее достижение картельного или какого-либо другого тайного соглашения о ценах;

длительный спад деловой активности в отрасли и экономике в целом;

антимонопольное законодательство, запрещающее подобные образования.

Лидерство в ценах присуще поведению доминирующих фирм и фирм-барометров. В виде *доминирующей фирмы* оно предполагает, что отрасль представлена одной крупной, господствующей в отрасли фирмой и несколькими малыми фирмами. Крупная фирма устанавливает цену, которую мелкие фирмы принимают как данную, следуют за ее изменением и производят такой объем продукции, чтобы максимизировать общую прибыль, как в случае совершенно конкурентной фирмы.

Модель *фирмы-барометра* применима в случаях, когда одна фирма обычно первой предпринимает изменения в цене, которые, как правило, принимаются и другими фирмами в отрасли. Эта фирма не обязательно является самой крупной или самой сильной. Она наиболее эффективна и обоснованно подходит к изменениям в основных издержках и условиях спроса в отрасли. Некоторые специалисты считают, что лидерство фирмы-барометра является ответом на сильные ценовые колебания в отрасли, когда многие производители ищут большей стабильности.

Чистая (абсолютная) монополия (от греч. «монос» — один, «полео» — продаю) — это отрасль, а главное рынок, представленный только одной фирмой. Ее продукт уникален, не имеет близких заменителей и не требует внушительных денежных средств на свою рекламу и продвижение. У покупателя нет альтернативы: надо либо покупать продукцию у монополиста, либо не покупать вообще.

В отличие от других рыночных структур и конкурентных ситуаций монополия полностью контролирует цену на свою продукцию, являясь «price maker» — «поставщиком цены», «делающей цену» на рынке. Одновременно она контролирует и общий объем производства и предложения.

Такая ситуация удерживается с помощью весьма серьезных барьеров для вступления в отрасль, которые полностью блокируют всю потенциальную конкуренцию. Среди них:

а) рыночная ситуация, когда фирма является естественной монополией, то есть ее средние издержки (один из показателей эффективности производства) достигают минимального значения при таком большом объеме производства, что фирма удовлетворяет весь рыночный спрос, оказываясь поэтому единственным производителем продукции в отрасли;

б) частная собственность на источники важнейших видов сырья;

в) юридические барьеры в виде: патентов, то есть исключительных прав изобретателя контролировать производство продукции в течение определенного числа лет; лицензий —

разрешений правительства, местных органов власти или патентообладателя (в зависимости от того, на каком уровне действует фирма) на определенный род деятельности;

г) психологические барьеры типа лояльности, «преданности» потребителей продукции тех фирм, которые давно, а главное — хорошо зарекомендовали себя на рынке;

д) использование приемов и методов недобросовестной конкуренции.

1.4. Оценка рыночной доли фирмы и интенсивности конкуренции

I

Рыночная доля фирмы отражает наиболее важные результаты конкурентной борьбы, фиксируя степень доминирования фирмы на рынке, ее возможности влиять на объем и структуру спроса и предложения, цены и динамику рынка в целом.

Доля рынка может быть рассчитана разными способами:

1) *доля рынка по объему*, определяемая как количество проданных изделий, отнесенное к суммарному объему продаж на базовом рынке;

2) *доля рынка в стоимостном выражении*, определяемая на основе выручки, а не объема продаж в штуках;

3) *доля обслуживаемого рынка*, рассчитываемая не относительно всего базового рынка, а относительно продаж в сегментах (сегменте), где работает фирма; следовательно, доля обслуживаемого рынка всегда больше, чем доля рынка в целом;

4) *относительная доля рынка* как отношение продаж фирмы к продажам конкурентов. Например, если фирма удерживает 30 % рынка, то ее доля относительно конкурентов равна $30:70 = 0,43$, или 43 %;

5) *доля рынка относительно лидера*, определяемая сравнением с самым крупным конкурентом. Если таковой удерживает 20 % рынка, то доля рынка той же фирмы относительно наиболее крупного конкурента составляет $30 : 20 = 1,5$.

В зарубежной практике доля рынка подразделяется на несколько компонент для проведения более глубокого анализа. К ним относятся:

уровень проникновения, то есть процент покупателей марки x (N_x) от общего числа покупателей, приобретающих товары определенной категории, к которой принадлежит данная марка (N_c);

уровень эксклюзивности, или доля, которую покупки марки x составляют от всех покупок покупателей этой марки, приходящихся на товарную категорию, к которой отнесена марка x . Этот уровень считается мерой приверженности, проявляемой к марке x при условии, что у покупателей имеется возможность разнообразить свои покупки и приобретать различные марки в той же категории товаров;

уровень интенсивности, сравнивающий среднее количество, закупаемое покупателем марки x , со средним количеством, закупаемым в расчете на одного покупателя в данной категории товаров.

Доля рынка = $\frac{\text{уровень проникновения } X}{\text{уровень эксклюзивности } X} \times \frac{\text{уровень интенсивности марки}}{\text{уровень интенсивности}}$

Или:

$$\frac{Q_{xx}}{Q_{cc}} = \frac{N_x}{N_c} \times \frac{Q_{xx}/N_x}{Q_{cx}/N_x} \times \frac{Q_{cx}/N_x}{Q_{cc}/N_c},$$

где: c — категория товаров к которой принадлежит марка x ;

N_x — количество покупателей x ;

N_c — количество покупателей c ;

Q_{xx} — количество x , приобретаемое покупателем x ;

Q_{cx} — количество c , приобретаемое покупателем x ;

Q_{cc} — количество c , приобретаемое покупателем c .

Для характеристики доли рынка в стоимостном выражении вводится индекс относительной цены: отношение средней цены марки к средней цене по всем конкурирующим маркам.

Существует несколько методов оценки распределения рыночных долей между конкурентами и монополизма на рынках.

Четырехдольный показатель концентрации (CR – Concentration Ratio) представляет собой общую долю четырех первых предприятий рынка, реализующих максимальные объемы продукции в общем объеме реализации продукции на рассматриваемом рынке:

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP},$$

где: OP — общий объем реализации продукции заданного ассортимента, тыс. денежных единиц;

OP_1 — $\max \{OP_i\}$, для всех $i = 1/n$;

OP_2 — $\max \{OP_i \setminus OP_1\}$, для всех $i = 1/(n-1)$;

OP_3 — $\max \{OP_i \setminus OP_1, OP_2\}$, для всех $i = 1/(n-2)$;

OP_4 — $\max \{OP_i \setminus OP_1, OP_2, OP_3\}$, для всех $i = 1/(n-3)$;

OP_i — объем реализации продукции i -го предприятия, тыс. денежных единиц;

n — общее количество предприятий, реализующих данную продукцию.

С 1968 по 1984 г. этот показатель использовался Департаментом юстиции США для оценки степени концентрации товарных рынков. В случае если CR_4 превышал 0,75 (75 %), вводились ограничения на слияния (поглощения) предприятий, так как данный рынок рассматривался как объект монопольной практики.

В настоящее время коэффициенты концентрации рассчитываются и отслеживаются национальной статистикой США и Франции для 4, 8, 20, 50 и 100 ведущих предприятий рынка. В Германии, Англии и Канаде расчеты ведутся для 3,6 и 10 ведущих предприятий. С середины 1980-х годов CR_4 стал использоваться и в странах Восточной Европы, в частности в Венгрии и Польше.

Существенным недостатком показателя концентрации специалисты считают его «нечувствительность» к различным вариантам распределения долей между конкурентами. Так, CR_4 будет одинаковым (равняться 0,8) в двух совершенно различных рыночных ситуациях: 1) одно предприятие контролирует 77 % рынка, а остальные 23 предприятия — по 1 %; 2) пять равномошных предприятий владеют 20 % долями рынка.

Имеются предложения характеризовать абсолютную рыночную власть и с помощью такой системы неравенств:

$$\begin{cases} Q_1 + Q_2 + Q_3 > 0,7, \\ Q_1 / (Q_2 + Q_3) > 1, \end{cases}$$

где Q_1 , Q_2 и Q_3 — показатели долей по величине реализации на рынке соответственно первого, второго и третьего субъектов хозяйствования в общем объеме реализации.

Данная система неравенств, с одной стороны, показывает степень рыночной конкуренции (где $Q_1 + Q_2 + Q_3 = CR_3$ — коэффициент рыночной концентрации), а с другой — мощность рыночной власти первого субъекта хозяйствования (по объему реализации). Другими словами, система неравенств характеризует абсолютную рыночную власть доминирующего субъекта хозяйствования на товарном рынке. Ее можно применять в больших и не очень в географическом отношении государствах, а также с целью оценки слияния фирм (необходимо запрещать слияние, которое для одной из фирм обеспечит удовлетворение системы неравенств).

Индекс Херфиндала (Herfindahl Index, H_n) назван по имени американского ученого, предложившего его использование:

$$I_H = \sum_{i=1}^n x_i^2,$$

где: x — доля i -й фирмы в общем объеме реализации продукции данного ассортимента на рынке, %;

$i = 1, 2, \dots, n$;

n — количество фирм на рынке.

Если на рынке присутствует только одна фирма (рынок чистой монополии), то $I_H = 10000$. Но если бы на рынке работало 10 одинаковых фирм, то $I_H = 1000$.

Индекс одновременно чувствителен и к рынку, на котором есть как доминирующая фирма, так и аутсайдеры. Например, если бы на рынке присутствовали, как и в предыдущем случае, 10 фирм, но одна из них контролировала бы 64 % рынка, а остальные девять по 4 %, то

$$I_H = 64^2 + 9 \times 4^2 = 4240.$$

Рынок с $I_H = 1000$ считается немонополизированным, а рынок с $I_H = 1800$ — рынком с высокой концентрацией и монополизацией.²²

Обратим внимание на одну очень важную деталь. В охарактеризованных показателях речь идет не о долях фирм в *производстве* продукции или *по объемам производства*, а о доле фирмы по *объему продаж* (или *объему предложения*) на базовом рынке. Величины эти разные по своей сути, к тому же объемы внутреннего рынка того или иного товара чаще всего не совпадают с объемами реализации из-за экспортно-импортных операций производителей и торговцев. А использующийся показатель «рыночной доли компаний по объемам производства» вообще некорректен.

Начиная с 1984 г. индекс Херфиндала с некоторыми уточнениями Хершмана используется в практике антимонопольной деятельности правительства США. Уточнения касаются количества предприятий, доли которых используются в формуле для I_H . Для модифицированного **индекса Херфиндала—Хершмана** (Herfindahl - Hirschman Index, I_{HH}) суммы квадратов долей рассчитываются только для первых 50 наиболее крупных предприятий, работающих на анализируемом рынке. Если его значение превышает 0,18, речь идет о низкой интенсивности конкуренции и о высокой концентрации рынка, что требует вмешательства государства для нормализации ситуации на рынке. Если при данных обстоятельствах слияние предприятий ведет к увеличению I_H , то такое объединение запрещается законом. Однако заметим, что показатель I_H не учитывает ранги предприятий.

Индекс Розенблюта (I_R) устраняет недостатки индекса Херфиндала—Хершмана. Он рассчитывается с учетом порядкового номера предприятия, полученного на основе ранжирования долей от максимума к минимуму (i):

$$I_R = \frac{1}{2\sum(i - x_i) - 1}, \quad i = 1, 2, \dots, n.$$

Иногда при оценке распределения долей представляется **показатель энтропии** (E). В этом случае взвешивание долей производится не на основе рангов предприятий, а с помощью натуральных логарифмов долей:

$$E = \sum x_i \times \ln x_i, \quad i = 1, 2, \dots, n.$$

Используется и **коэффициент Джини** (G):

$$G = (1/n) \times \sum |(i-1) \times A_i - i \times A_i|, \quad i = 1, 2, \dots, n.$$

где A_i — накопленное (кумулятивное) значение долей крупнейших предприятий рынка.

Приведенные выше показатели дают достаточно серьезную информацию об интенсивности конкуренции, но полностью удовлетворить исследователей не могут, поскольку не учитывают особенностей конкретных рынков, опыт и методы ведения конкурентной борьбы.

Как показывает практика, наибольшая конкурентная активность отмечается, когда конкуренты владеют примерно равными долями рынка. В этом случае интенсивность конкуренции на данном товарном рынке определяется с помощью измерения степени сходства рыночных долей конкурентов. Для такой оценки используют **коэффициент вариации**, равный отношению среднеквадратического отклонения долей к их среднеарифметическому значению:

$$U_D = 1 - (\sigma(D) / D_{\text{ср}}), \quad i = 1, 2, \dots, n$$

или

$$U_D = 1 - \frac{\sqrt{(1/n) \sum (D_i - D_{\text{ср}})^2}}{D_{\text{ср}}}, \quad i = 1, 2, \dots, n,$$

где: U_D — интенсивность конкуренции на рассматриваемом товарном рынке, измеренная на основе оценки степени сходства долей конкурентов;

$\sigma(D) / D_{\text{ср}}$ — коэффициент вариации рыночных долей (D_i) конкурентов;

$\sigma(D)$ — среднее квадратическое отклонение D_i ;

$D_{\text{ср}}$ — среднее арифметическое значение $D_{i\text{ш}}$;

n — количество предприятий на рассматриваемом товарном рынке.

Среднее арифметическое значение долей всей совокупности предприятий зависит только от количества предприятий, работающих на рассматриваемом рынке (n):

$$D_{\text{ср}} = 1/n.$$

Тогда формула коэффициента вариации принимает более простой вид:

$$U_D = 1 - n \sqrt{(1/n) \sum_i (D_i - 1/n)^2}, i = 1, 2, \dots, n. \quad 23$$

Индекс Лернера, названный по имени американского экономиста Абба Лернера, предложившего свою методику в 1930-е годы, определяется как отношение разницы между ценой (P) и предельными издержками (MC) к цене:

$$I_L = \frac{P - MC}{P},$$

где: I_L — индекс монополистической власти Лернера;

P —цена;

MC — предельные издержки производства.

На конкурентном рынке $P = MC$, поэтому $I_L = 0$. Но если на рынке существуют монопольные структуры, то $P > MC$, а $I_L > 0$.

На практике иногда сложно рассчитать предельные издержки. В этом случае учитывается, что при равновесии спроса и предложения в длительном периоде времени предельные издержки равны средним издержкам на единицу продукции (AC).

Тогда

$$I_L = \frac{P - AC}{P}$$

или

$$I_L = \frac{(P - AC) \times Q}{P \times Q} = \frac{\text{прибыль}}{\text{выручка от реализации}},$$

где Q — количество проданной продукции.

Чем больше отношение прибыли к выручке, тем выше степень монопольной власти фирмы на рынке.

Для получения полной картины на рынке рассчитываются все показатели доли рынка и интенсивности конкуренции. В результате выявляются те фирмы, которые представляют особую опасность как конкуренты и в отношении которых разрабатываются специальные стратегии и формы экономического поведения. Сопоставление с данными фирмами будет также лежать в основе обоснования конкурентоспособности анализируемой компании по различным показателям ее хозяйственной деятельности.

Вместе с тем рыночная доля — не единственная мера оценки конкурентоспособности. С этой же целью могут использоваться также:

доля «сознания»: процент потребителей, которые называют определенную марку товара, когда их просят назвать первую, что пришла им на ум при принятии решения о покупке особого вида продукции. Этот показатель отражает наиболее укорененную в сознании осведомленность о марке и покупательских предпочтениях;

доля «голоса»: процент занимаемого торговой маркой пространства или времени в рекламных СМИ по отношению к общему объему СМИ для данной отрасли. Часто измеряется количеством средств, потраченных на рекламу. Может привести к изменению в доле «сознания»;

доля «НИОКР»: процентное соотношение расходов компании ко всем расходам отрасли на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Это долгосрочный предсказатель разработки нового товара, совершенствования его качества, снижения издержек и, как следствие, увеличения рыночной доли. Показатель важен для оценки будущей конкурентоспособности на высокотехнологичных рынках.²⁴

Следует иметь в виду и то, что конкуренция — понятие динамическое, поэтому важно знать, как изменяются доли рынка, доли «сознания», «голоса» или «НИОКР». Например, по рыночной доле можно судить, кто является главным игроком на рынке, а по изменению рыночной доли — кто стал более или менее конкурентоспособным, кто у кого отвоевал долю рынка.

ТЕМА 2. КОНКУРЕНТНАЯ ПОЛИТИКА И КОНКУРЕНТНОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО УКРАИНЫ

Конкуренция является неотъемлемым свойством рыночной экономики. Поэтому правительства большинства стран реализуют специальные программы поддержки свободного предпринимательства, преодоления монополизма и защиты рынка от недобросовестной конкуренции.

Так, проводя **конкурентную политику**, государство преследует цель создания конкурентных отношений на внутренних и международных рынках, усовершенствования правил конкуренции, ее институционального обеспечения.

Антимонопольная политика в большей степени направлена на контроль за деятельностью монополий, предупреждение возникновения новых монопольных образований, устранение условий их появления и сохранения.

Эти два вида политики тесно связаны друг с другом, поэтому чаще всего говорят об **антимонопольной (конкурентной) политике**.

В мировой практике сформировались две системы антимонопольного регулирования:

американская (США, Канада, Аргентина, Япония), реализующая политику, направленную против монополии как структурной единицы (структурное направление антимонопольной политики);

европейская (страны-члены ЕЭС, Австралия), обеспечивающая контроль за структурной концентрацией предприятий, которая может привести к формированию монополий, регулирующая деятельность структур монопольного типа и противодействующая отрицательным проявлениям рыночной власти монополии (регулятивное направление антимонопольной политики).²⁵

Формирование национальной системы антимонопольного (конкурентного) законодательства в Украине прошло ряд этапов, связанных с принятием важнейших нормативных документов:

Постановление Совета Министров СССР «О мерах по демонополизации народного хозяйства» (1990 г.);

Закон СССР «Об ограничении монополистической деятельности в СССР» (1991 г.);

Закон Украины «Об ограничении монополизма и недопущении недобросовестной конкуренции в предпринимательской деятельности» (18.02.1992 г.);

Закон Украины «Об Антимонопольном комитете Украины» (26.11.1993г.);

Постановление Верховной Рады Украины «О Государственной программе демонополизации экономики и развития конкуренции» (21.12.1993 г.);

Указ Президента Украины от 21.03.1995 г. «О создании Межведомственной комиссии по вопросам демонополизации экономики» (существовала до 2001 г.);

Конституция Украины;

Указ Президента Украины от 26.02.1999 г. № 219/99;

Указ Президента Украины от 19.11.2001 г. № 1097/2001 «Об основных направлениях конкурентной политики на 2002—2004 годы»;

Закон Украины «О естественных монополиях» (20.04.2000 г.);

Закон Украины «О защите экономической конкуренции» (11.01.2001г.);

Хозяйственный кодекс Украины (16.01.2003 г.).

В результате антимонопольное законодательство трансформировалось в законодательство о защите экономической конкуренции.

В последнее время применительно к сфере конкуренции используется новое понятие — «competition advocacy», которое переводится по-разному: «защита конкуренции», «непринудительное содействие конкуренции», «пропаганда конкуренции», «формирование проконкурентной сознательности».

На учредительной конференции Международной сети по вопросам конкуренции было принято такое определение этого понятия: «деятельность органа власти по вопросам конкуренции (конкурентного органа), направленная на содействие развитию конкурентной среды для экономической деятельности путем применения непринудительных механизмов, преимущественно благодаря сотрудничеству этого органа власти с другими правительственными учреждениями и путем повышения информированности общественности о преимуществах конкуренции».

Формирование проконкурентной сознательности, культуры конкуренции является составным элементом политики конкуренции (рис. 9).

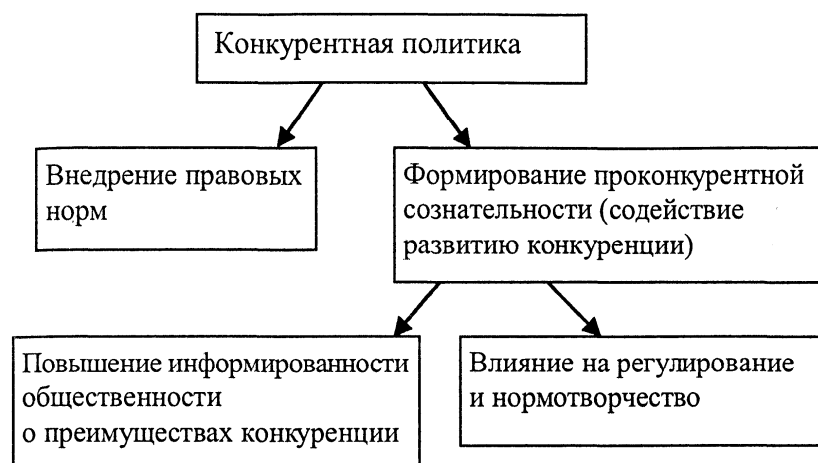


Рис. 9. Структурные элементы конкурентной политики государства.

Оно охватывает все виды деятельности конкурентных ведомств, направленные на развитие и защиту конкуренции, которые не подпадают под категорию введения правовых норм:

- 1) влияние на другие органы государственной власти с целью удержания их от антиконкурентной практики, направленной на защиту интересов отдельных групп и наносящей ущерб общественности в целом;
- 2) предоставление помощи регулятивным органам в четком определении границ экономического регулирования;
- 3) ознакомление других государственных учреждений, органов судебной системы, субъектов предпринимательской деятельности и широкой общественности с положительным эффектом конкуренции путем проведения семинаров по вопросам конкуренции, выпуска пресс-релизов о текущем состоянии внедрения правовых норм, опубликования годовых отчетов и пособий, содержащих критерии рассмотрения дел о нарушениях конкурентного законодательства, экономических исследований, в том числе исследований влияния регулирования на рынки и отрасли.

Все это повышает культуру конкуренции, доверие к конкурентным органам и их влияние.

Рассмотрим механизм государственной поддержки конкурентных отношений в Украине более подробно.

2.1. Особенности определения монопольного (доминирующего) положения предпринимателей на рынке в Украине

В практике отечественного предпринимательства, в соответствии с Законами Украины «О защите экономической конкуренции» и «Об Антимонопольном комитете Украины», используется специальная «Методика определения монопольного (доминирующего) положения субъектов хозяйствования на рынке» (утверждена распоряжением Антимонопольного комитета Украины 5.03.2002 г. № 49-р).

Методикой предусмотрена следующая последовательность (этапы) действий:

1. Установление объекта анализа, а именно субъекта хозяйствования (группы субъектов хозяйствования), конкретного товара (продукции, работы, услуги), который выпускается, поставляется, продается, приобретается (потребляется, используется) этим (этими) субъектом (субъектами) хозяйствования.
2. Составление перечня товаров (работ, услуг), в отношении которых должно определяться монопольное (доминирующее) положение субъекта хозяйствования и которые имеют признаки одного товара, товарной группы.
3. Составление перечня основных продавцов (поставщиков, производителей), покупателей (потребителей) товаров (товарных групп).

4. Определение товарных границ рынка.
5. Определение территориальных (географических) границ рынка.
6. Определение промежутка времени, в течение которого будет определяться положение субъектов хозяйствования на рынке — временных границ рынка.
7. Определение объемов товара, который оборачивается на рынке.
8. Расчет долей субъектов хозяйствования на рынке:
9. Составление перечня продавцов (поставщиков, производителей), покупателей (потребителей) товара (товарной группы) — потенциальных конкурентов, которые могут продавать (поставлять производить), приобретать (потреблять, использовать) такой же и/или аналогичный товар (товарную группу) на рынке.
10. Определение барьеров вступления на рынок и выхода с рынка для субъектов хозяйствования, которые продают (поставляют, производят), приобретают (потребляют, используют) такой же и/или аналогичный товар (товарную группу) на рынке.
11. Установление монопольного (доминирующего) положения субъекта (субъектов) хозяйствования на рынке.

Этапы определения монопольного (доминирующего) положения субъектов хозяйствования, их количество и последовательность проведения могут изменяться в зависимости от фактических обстоятельств, в частности, особенностей товара, структуры рынка, объемов имеющейся информации о рынке и т. п.

Особое внимание следует обращать на оценку товарных, территориальных и временных границ рынка.

Товарные границы рынка определяются путем формирования группы взаимозаменяемых товаров (товарных групп), в пределах которой потребитель в обычных условиях может легко перейти от потребления одного товара к потреблению другого.

Формирование группы взаимозаменяемых товаров (товарных групп) осуществляется из перечня товаров, которые по показателям взаимозаменяемости имеют для продавцов (поставщиков, производителей), покупателей (потребителей, пользователей) признаки одного (подобного, аналогичного) товара (товарной группы), которыми, в частности, являются:

- сходство предназначения, потребительских свойств, условий использования и т. п.;
- сходство физических, технических, эксплуатационных свойств и характеристик, качественных показателей и т. п.;
- наличие общей группы потребителей товара (товарной группы);
- отсутствие существенной разницы в ценах;
- взаимозаменяемость товаров (товарной группы) с точки зрения их производства, то есть способность производителей предложить новые товары взамен существующих.

Территориальные (географические) границы рынка некотором го товара (товарной группы) определяются путем установления минимальной территории, за пределами которой, с точки зрения потребителя, приобретение товаров (товарной группы), принадлежащих к группе взаимозаменяемых товаров (товарной группы), является невозможным или нецелесообразным. При этом, в частности, могут учитываться:

- физические и технические характеристики товара (товарной группы);
- технологические связи между производителями и потребителями;
- возможности относительно технического, гарантийного, абонентского обслуживания;
- соотношение цен, в частности уровень соотношения цен на определенные товары (товарные группы) в пределах этого рынка, приемлемый для производителей или потребителей;
- возможности по перемещению спроса на товар (товарную группу) между территориями, которые входят в один географический рынок, в частности возможности сохранения уровня качества и потребительских свойств товара (товарной группы) при транспортировке;
- уровень транспортных затрат, включая особенности транспортировки товара (товарной группы);
- наличие торговых, складских помещений, удобств выполнения погрузочно-разгрузочных работ, возможностей выполнения предпродажной подготовки;
- наличие знаков для товаров и услуг;
- наличие на соответствующей территории и уровень барьеров на вывоз или ввоз товара (товарной группы), а именно: административных барьеров; экономических и организационных ограничений; влияния вертикальной (горизонтальной) интеграции; барьеров, связанных с эффектом масштаба производства; барьеров, базирующихся на абсолютном преобладании уровня затрат; барьеров, связанных с размерами капитальных затрат или объемов инвестиций, необходимых для вступления на определенный товарный рынок; ограничений со стороны спроса; экологических ограничений; барьеров, препятствующих свободному выходу из рынка, и т. п.;
- месторасположение специфических групп потребителей;
- уровень цен на определенные товары (товарные группы) на соответствующих смежных территориях, возможность перемещения предложения товара (товарной группы) между этими территориями.

Корректность определения территориальных (географических) границ товарного рынка может быть проверена исследованием открытости рынка относительно межрегиональной и/или международной торговли.

Степень открытости рынка (COP) относительно международной, межрегиональной торговли оценивается по показателю, который рассчитывается как процентное соотношение

суммы общего объема ввоза (импорта) товара на определенный рынок с территорий других регионов государства (других стран) к общему объему рынка, по формуле

$$COP = \frac{Q_V}{Q_{PT}} \times 100\%,$$

где: Q_V — объем товара, ввезенного на соответствующий рынок из-за пределов этого рынка (для общегосударственного — объем импорта в Украину);

Q_{PT} — общий объем реализации (приобретения) товара (товарной группы) в определенных территориальных (географических) границах.

Для региональных рынков при:

$COP < 30\%$ — определенная территория корректно определена как территориальные (географические) границы рынка;

$COP > 30\%$ — территориальные (географические) границы рынка требуют дополнительного их исследования относительно возможности существования рынка товара с такими территориальными (географическими) границами, а также возможного расширения этих пределов.

Для общегосударственных рынков при:

$COP < 40\%$ — территория государства является территориальными (географическими) границами рынка;

$COP > 40\%$ — можно говорить об открытости общегосударственного рынка, что требует дополнительного исследования относительно влияния заграничных продавцов, поставщиков, производителей на положение, которое занимают субъект (субъекты) хозяйствования на этом рынке.

Временные границы рынка определяются как промежуток времени (как правило — год), в течение которого соответствующая совокупность товарно-денежных отношений между продавцами (поставщиками, производителями) и потребителями образует рынок товара с установившейся структурой.

Объем рынка, на котором определяется монопольное (доминирующее) положение, рассчитывается как общий объем поступления товара на рынок по формуле

$$Q_{PT} = \sum_{j=1}^n Q_j,$$

где n — количество субъектов хозяйствования, которые продают (поставляют, производят) или приобретают (потребляют, используют) товары (товарные группы), входящие в товарные границы рынка;

Q_j — объем товаров (товарных групп), которые продаются (поставляются, производятся) или приобретаются (потребляются, используются) j -м субъектом хозяйствования на протяжении времени, составляющего временные границы рынка.

Количественные показатели $Q_{рт}$ и Q_j определяются в натуральных и/или стоимостных показателях. Натуральные показатели применяются в случаях, когда возможно использовать общий показатель для всех товаров, составляющих товарные границы рынка. В иных случаях используются стоимостные показатели.

Объем товаров (товарных групп), которые продаются (поставляются, производятся) или приобретаются (потребляются, используются) j -м субъектом хозяйствования, определяется как общий объем проданных или приобретенных товаров (товарных групп), входящих в товарные границы рынка, в течение времени, составляющего временные границы рынка, по формуле

$$Q_j = \sum_{i=1}^m Q_{ji},$$

где m — количество товаров (товарных групп), которые входят в товарные границы рынка и продаются (поставляются, производятся) или приобретаются (потребляются, используются) j -м субъектом хозяйствования;

Q_{ji} — объем i -го товара (товарной группы), который продается (поставляется, производится) или приобретается (потребляется, используется) j -м субъектом хозяйствования. Объем товара (товарной группы), который продается (поставляется, производится) или приобретается (потребляется, используется) j -м субъектом хозяйствования, определяется по формуле

$$Q_{ij} = Q_{Пji} - \Delta Q_{Зji} - Q_{ВНji} - Q_{Эji} + Q_{Иji},$$

где Q_{ji} — объем i -го товара (товарной группы), который продается (поставляется, производится) или приобретается (потребляется, используется) j -м субъектом хозяйствования;

$Q_{Пji}$ — объем i -го товара (товарной группы), произведенного j -м субъектом хозяйствования;

$\Delta Q_{Зji}$ — изменения объемов запасов i -го товара (товарной группы) у j -го субъекта хозяйствования на протяжении времени, составляющего временные границы рынка;

$Q_{ВНji}$ — объемы i -го товара (товарной группы), использованные j -м субъектом хозяйствования, в технологическом процессе собственного производства;

$QЭji$ — объемы вывоза (экспорта) i -го товара (товарной группы) за пределы соответствующего рынка j -м субъектом хозяйствования;

$QИji$ — объем ввоза (импорта) i -го товара (товарной группы) на соответствующий рынок j -м субъектом хозяйствования. Объем i -го товара (товарной группы), который приобретает (потребляется, используется), определяется как объем товара (товарной группы), купленный j -м субъектом хозяйствования на протяжении времени, составляющего временные границы рынка.

Доля субъекта хозяйствования на рынке рассчитывается по формуле

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

где P_j — доля на рынке j -го субъекта хозяйствования ($j=1,2,\dots,n$);

Q_i — объем товаров (товарной группы), который продаете (поставляется, производится) или приобретает (потребляется, используется) j -м субъектом хозяйствования;

Q_{PT} — объем рынка.

Совокупная доля на рынке нескольких субъектов хозяйствования в частности пяти, четырех, трех и двух самых больших субъектов хозяйствования, исчисляется по формуле

$$SP_n = \sum_{j=1}^m P_{n_j} (\%),$$

где $m=2, 3, 4, 5$ — количество субъектов хозяйствования, доли которых учитываются при расчете совокупной доли на рынке, в частности субъектов хозяйствования, которые имеют одну из пяти, четырех, трех или двух самых больших долей на рынке;

P_{n_j} — доля на рынке j -го субъекта хозяйствования;

SP_n — совокупная доля на рынке, в частности совокупная доля соответственно 5, 4, 3, 2 субъектов хозяйствования, которые имеют самые большие доли на рынке.

Важное значение имеет и понимание **потенциальных конкурентов** фирмы. Ими считаются субъекты хозяйствования:

которые имеют материально-техническую базу, кадры, технологии и т. п., но по различным причинам не реализуют эти возможности;

которые изготавливают товары (товарные группы), составляющие товарные границы рынка, но не реализуют их на соответствующем рынке;

новые субъекты хозяйствования, которые могут вступить на рынок.

Барьерами для вступления потенциальных конкурентов на соответствующий рынок являются:

I

ограничения по спросу, связанные с высокой насыщенностью рынка товарами (товарными группами) и низкой платежеспособностью покупателей;

административные ограничения;

экономические и организационные ограничения;

экологические ограничения;

неразвитость рыночной инфраструктуры;

иные ограничения, которые приводят к существенным затратам, необходимым для вступления на определенный рынок товара (товарной группы).

Наличие хотя бы одного барьера вступления на рынок, который не может быть преодолен субъектом хозяйствования на протяжении 1—2 лет вследствие невозможности компенсации за это время затрат, необходимых для вступления на рынок, рассматривается как признак того, что субъект хозяйствования не является потенциальным конкурентом.

Монопольным (доминирующим) положением субъекта (субъектов) хозяйствования признается положение, когда:

1) доля одного субъекта хозяйствования превышает 35 %, если он не доказал, что:

имеет конкурента(ов) на рынке;

испытывает значительную конкуренцию вследствие отсутствия ограниченности возможностей доступа других субъектов хозяйствования относительно закупки сырья, материалов и сбыта товаров, отсутствия барьеров для вступления на рынок иных субъектов хозяйствования, отсутствия льгот или иных обстоятельств;

2) совокупная доля на рынке:

трех или двух субъектов хозяйствования, которым на рынке принадлежат самые большие доли, превышает 50 %;

пяти или четырех субъектов хозяйствования, которым на рынке принадлежат самые большие доли, превышает 70 %, если они не доказали, что:

между ними существует значительная конкуренция;

они вместе взятые имеют конкурента(ов) на рынке и испытывают значительную конкуренцию вследствие отсутствия ограниченности возможностей доступа других субъектов хозяйствования относительно закупки сырья, материалов и сбыта товаров, от-

сутствия барьеров для вступления на рынок иных субъектов хозяйствования, отсутствия льгот или иных обстоятельств;

3) доля одного субъекта хозяйствования на рынке меньше 35 %, если он не опроверг доводов органов Антимонопольного комитета Украины о том, что он не испытывает значительной конкуренции, в частности, вследствие сравнительно небольшого размера долей рынка, принадлежащих конкурентам;

4) если два или больше субъектов хозяйствования (кроме случаев, предусмотренных пунктом 10.2.2 Методики) не опровергли доводов органов Антимонопольного комитета Украины о том, что:

между ними нет конкуренции или есть незначительная конкуренция;

они вместе взятые не имеют ни одного конкурента на рынке или не испытывают значительную конкуренцию вследствие отсутствия ограниченности возможностей доступа других субъектов хозяйствования относительно закупки сырья, материалов и сбыта товаров, отсутствия барьеров для вступления на рынок иных субъектов хозяйствования, отсутствия льгот или иных обстоятельств.

К обоснованию монопольного положения субъекта(ов) хозяйствования нужно подходить очень взвешенно. Например, 88% украинского рынка пива принадлежат четырем субъектам: «Сан Интербрю», «Оболонь», «Би-Би-Эйч» и «Сармат».

До начала действия Закона «О защите экономической конкуренции» никого из них нельзя было обвинить в занятии монопольного (доминирующего) положения. Но сейчас ситуация на рынке характеризуется как *олигополия*. И поскольку четыре субъекта занимают свыше 70% рынка, то все они формально имеют признаки монополистов. Тем не менее наибольшие участники рынка пива могут доказать, что не занимают коллективно монопольного положения, так как между ними есть конкуренция. В качестве аргументов приводятся:

интенсивность рекламных кампаний украинских пивоваров;

длительная стабильность ценовой ситуации;

заметное повышение качества продукции, упаковки, оформления товаров;

мероприятия по совершенствованию систем распределения;

выход на рынок еще одной крупной международной корпорации «Эфес Брюэриз Интернешнл Б.В.».

Понятно, что это достаточно косвенная оценка положения, но принимать ее во внимание нужно.

Субъект (субъекты) хозяйствования не испытывает(ют) значительной конкуренции, если благодаря своей **рыночной власти** имеет (имеют) способность не допускать, устранять или

ущемлять конкуренцию, в частности ущемлять конкурентоспособность других субъектов хозяйствования либо интересы других субъектов хозяйствования или потребителей.

Признаками рыночной власти являются:

способность субъекта (субъектов) хозяйствования, который (которые) не является единственным (единицами) производителем (поставщиком) соответствующего товара (товарной группы), навязывать свои условия при продаже товара (товарной группы), заключении договора о поставках, навязывать потребителю невыгодные условия;

способность субъекта (субъектов) хозяйствования путем монополизации рынка снабжения производственных ресурсов ограничивать конкуренцию, вытеснять с рынка других предпринимателей, которые производят соответствующие товары (товарные группы) с применением этих производственных ресурсов, или создавать барьеры для вступления на рынок;

способность субъекта (субъектов) хозяйствования сокращать или ограничивать выпуск товаров (товарных групп) и поставки их на рынок сбыта с целью получения односторонней пользы при купле или продаже товаров (товарных групп), при заключении договоров и соглашений о снабжении товаров (товарных групп), при условии что другие субъекты хозяйствования, являющиеся его конкурентами, не способны компенсировать создавшийся дефицит товаров (товарных групп);

способность субъекта (субъектов) хозяйствования повышать цены на товары (товарные группы) и поддерживать их на уровне, превышающем уровень, обусловленный конкуренцией на рынке.

Считается, что субъект (субъекты) хозяйствования не испытывает(ют) значительной конкуренции и тогда, когда:

у него (у них) на рынке нет ни одного конкурента;

доли на рынке, принадлежащие конкурентам, сравнительно небольшого размера;

возможности доступа других субъектов хозяйствования относительно закупки сырья, материалов и сбыта товаров (товарных групп) существенно ограничены;

барьеры доступа на рынок других субъектов хозяйствования, имеющиеся льготы или иные обстоятельства существенно ограничивают вступление на рынок новых субъектов хозяйствования.

Как дополнительные признаки наличия рыночной власти также рассматриваются:

высокий уровень концентрации рынка;

высокие барьеры вступления на рынок потенциальных конкурентов;

продолжительный период закрытости рынка для вступления новых субъектов хозяйствования.

существенное численное превосходство доли субъекта (субъектов) хозяйствования над долями других конкурентов при условии стабильности структуры рынка на протяжении продолжительного периода;

значительные доли субъекта (субъектов) хозяйствования на вертикально смежных рынках (ресурсов, транспортных услуг, торговых услуг, рекламных услуг и т. п.) и территориально смежных рынках;

наличие у объекта анализа особых прав, полномочий, льгот, в частности, предоставленных органами власти, органами местного самоуправления, органами административно-хозяйственного управления и контроля и другими субъектами хозяйствования, которые занимают монопольное (доминирующее) положение.

Вместе с тем практическое использование Методики сталкивается с определенными трудностями на каждом этапе ее применения. К этому, как считают специалисты-практики, приводят:

значительная номенклатура товаров, работ и услуг; специфика каждого товара с точки зрения его характеристик; особенности каждого товарного рынка. В настоящее время, например, в Украине зарегистрированы свыше 2,5 млн номенклатурных наименований товаров, работ и услуг, которые имеют только им присущие параметры, что сказывается на их потребительских свойствах и качестве;

сложная система взаимоотношений между субъектами рынка на всех стадиях продвижения товара к потребителю, исключая универсальность в подходах к определению субъектов хозяйствования, которые должны быть объектом исследования;

наличие у практически любого товара одной или нескольких групп потребителей, которые предъявляют одинаковые или разные потребительские требования к данному товару. Скажем, для электростанций темные нефтепродукты являются энергоносителями, для предприятий химической промышленности — сырьем для производства продуктов органической химии, для строительной отрасли — сырьем для производства рубероида. При этом каждый потребитель предъявляет свои требования к товару. В частности, для предприятий химической промышленности содержание серы не должно превышать 1%; для электростанций есть ограничения на содержание фенольных смол (до 5 %);

наличие у каждого потребителя собственной группы взаимозаменяемых товаров с учетом технологических и ценовых требований;

сложность определения территориальных границ рынка из-за зависимости товарного рынка от совершенства системы реализации и продвижения товара от производителя до потребителя;

влияние на временные границы рынка сезонности производства и реализации многих групп товаров;

сложности с определением емкости рынка из-за значительной доли «теневого» сектора экономики.

2.2. Защита экономической конкуренции и ограничение монополизма в предпринимательской деятельности. Понятие «антиконкурентных действий»

В Законе Украины «О защите экономической конкуренции» определено: **экономическая конкуренция** (конкуренция) — состязание между субъектами хозяйствования с целью получения благодаря собственным достижениям преимуществ над другими субъектами хозяйствования, вследствие чего потребители, субъекты хозяйствования имеют возможность выбирать между несколькими продавцами, покупателями, а отдельный субъект хозяйствования не может определять условия оборота товаров на рынке (ст. 1).

Нормальному развитию конкурентных отношений противоречат: антиконкурентные согласованные действия субъектов хозяйствования; злоупотребление монопольным (доминирующим) положением на рынке; антиконкурентные действия органов власти, органов местного самоуправления, органов административно-хозяйственного управления и контроля.

Согласованными действиями являются заключение субъектами хозяйствования соглашений в любой форме, а также любое иное согласованное конкурентное поведение (деятельность, бездействие) субъектов хозяйствования. Согласованными действиями является также создание субъекта хозяйствования, целью и результатом образования которого становится координация конкурентного поведения между субъектами хозяйствования, его создавшими, или между ними и вновь созданным субъектом хозяйствования.

Антиконкурентными согласованными действиями выступают согласованные действия, которые привели либо могут привести к недопущению, устранению или ограничению конкуренции! Ими, в частности, признаются действия, касающиеся:

- 1) установления цен либо других условий приобретения или реализации товаров;
- 2) ограничения производства, рынков товаров, технико-технологического развития, инвестиций или установления контроля над ними;
- 3) распределения рынков или источников снабжения по территориальному принципу, ассортименту товаров, объему их реализации или приобретения, по кругу продавцов, покупателей или потребителей либо по другим признакам;
- 4) искажения результатов торгов, аукционов, конкурсов, тендеров;
- 5) устранения с рынка или ограничения доступа на рынок (выход из рынка) других субъектов хозяйствования, покупателей, продавцов;

- 6) применения разных условий к равнозначным соглашениям с другими субъектами хозяйствования, что ставит последних в невыгодное положение в конкуренции;
- 7) заключения соглашений при условии принятия другими субъектами хозяйствования дополнительных обязательств, которые по своему содержанию или согласно торговым и другим честным обычаям в предпринимательской деятельности не касаются предмета этих соглашений;
- 8) существенного ограничения конкурентоспособности других субъектов хозяйствования на рынке без объективно оправданных на то причин.

Согласованные действия, предусмотренные ст. 6 указанного Закона, могут быть разрешены соответствующими органами Антимонопольного комитета Украины, если их участники докажут, что эти действия содействуют:

- совершенствованию производства, приобретению или реализации товара;
- техничко-технологическому, экономическому развитию;
- развитию малых или средних предпринимателей;
- оптимизации экспорта или импорта товаров;
- разработке и применению унифицированных технических условий или стандартов на товары;
- рационализации производства.

Но эти же согласованные действия не могут быть разрешены органами Антимонопольного комитета Украины, если конкуренция существенно ограничивается на всем рынке либо в значительной его части.

Кабинет Министров Украины может разрешить согласованные действия, на которые Антимонопольный комитет Украины не предоставил разрешения, если участники согласованных действий докажут, что положительный эффект для общественных интересов превосходит отрицательные последствия ограничения конкуренции.

Разрешение не может быть предоставлено, если:

- участники согласованных действий применяют ограничения, не являющиеся необходимыми для реализации согласованных действий;
- ограничение конкуренции представляет угрозу системе рыночной экономики.

Статья 13 Закона «О защите экономической конкуренции» дает определение **злоупотреблению монопольным (доминирующим) положением на рынке**. Это действия или бездействие субъекта хозяйствования, занимающего монопольное (доминирующее) положение на рынке, которые привели или могут привести к недопущению, устранению либо ограничению конкуренции, в частности ограничению конкурентоспособности других субъектов хозяйствования или ущемлению интересов других субъектов хозяйствования либо

потребителей, которые были бы невозможными при условии существования значительной конкуренции на рынке.

Злоупотреблением монопольным (доминирующим) положением на рынке, в частности, признается:

1) установление таких цен либо других условий приобретения или реализации товара, которые невозможно было бы установить при условии существования значительной конкуренции на рынке;

2) применение разных цен либо разных других условий к равнозначным соглашениям с субъектами хозяйствования, продавцами или покупателями без объективно оправданных на то причин;

3) обусловливание заключения соглашений принятием субъектом хозяйствования дополнительных обязательств, которые по своей природе или согласно торговым и иным честным обычаям в предпринимательской деятельности не касаются предмета договора;

4) ограничение производства, рынков или технического развития, которое причинило либо может причинить ущерб другим субъектам хозяйствования, покупателям, продавцам;

5) частичный или полный отказ от приобретения или реализации товара из-за отсутствия альтернативных источников реализации или приобретения;

6) существенное ограничение конкурентоспособности других субъектов хозяйствования на рынке без объективно оправданных на то причин;

7) создание препятствий доступу на рынок (выходу из рынка) либо устранение с рынка продавцов, покупателей, других субъектов хозяйствования.

Злоупотребление монопольным (доминирующим) положением на рынке запрещается и влечет ответственность согласно закону.

Особую опасность для развития конкурентных отношений представляют **антиконкурентные действия органов власти, органов местного самоуправления, органов административно-хозяйственного управления и контроля.** К ним относятся:

запрещение или препятствование созданию новых предприятий либо осуществлению предпринимательства в других организационных формах в какой-либо сфере деятельности, а также установление ограничений на осуществление отдельных видов деятельности, на производство, приобретение или реализацию определенных видов товаров;

прямое или косвенное принуждение субъектов хозяйствования к вступлению в ассоциации, концерны, межотраслевые, региональные либо иные формы объединений или осуществление концентрации субъектов хозяйствования в других формах;

прямое или косвенное принуждение субъектов хозяйствования к приоритетному заключению договоров, первоочередной поставке товаров определенному кругу потребителей либо первоочередному их приобретению у определенных продавцов;

любое действие, направленное на централизованное распределение товаров, а также распределение рынков между субъектами хозяйствования по территориальному принципу, ассортименту товаров, объему их реализации либо закупок или по кругу потребителей либо продавцов;

установление запрета на реализацию определенных товаров из одного региона страны в другом или предоставление разрешения на реализацию товаров из одного региона в другом в определенном объеме либо при выполнении определенных условий;

предоставление отдельным субъектам хозяйствования или группам субъектов хозяйствования льгот или других преимуществ, ставящих их в привилегированное положение относительно конкурентов, что приводит или может привести к недопущению, устранению, ограничению или искажению конкуренции;

действие, в результате которого отдельным субъектам хозяйствования или группам субъектов хозяйствования создаются неблагоприятные или дискриминационные условия деятельности по сравнению с конкурентами;

действие, которым устанавливаются не предусмотренные законами Украины запреты и ограничения самостоятельности предприятий, в том числе по приобретению или реализации товаров, ценообразованию, формированию программ деятельности и развития, распоряжению прибылью.

Совершение антиконкурентных действий органами власти, органами местного самоуправления, органами административно-хозяйственного управления и контроля запрещается и влечет ответственность согласно закону.

В антиконкурентных действиях органов власти зачастую заинтересованы и отдельные участники конкуренции. Так, например, в конце 2002 г. Госдепартамент продовольствия Министерства агрополитики Украины издал приказ «О проведении аттестации и государственной регистрации сахарных заводов — претендентов на получение квот на производство сахара». Однако в условиях плачевного состояния отрасли (изношенного оборудования, устаревших технологий), по отдельным оценкам, такую проверку смогут пройти не более 30 % работавших в сезоне предприятий, прежде всего те, которые принадлежат солидным инвесторам.

Неопределенность же критериев отнесения сахарозаводов к «неспособным производить сахар» и широкое участие в аттестации сотрудников областных управлений сельского хозяйства заставляет многих сомневаться в объективности результатов предстоящей проверки. Ведь ни для кого не секрет, что представители областной власти зачастую лоббируют интересы определенных собственников заводов, очень заинтересованных в условиях ожесточенной конкуренции за сырье в устранении конкурентов с рынка закупки свеклы. Так, по сообщениям из Ровенской области, местные власти активно принуждают

сельхозпроизводителей везти свеклу именно на «Дубиосахар», которым не так давно руководил нынешний председатель облсовета, и делают все возможное, чтобы оставить без работы остальные предприятия, включая один из самых современных в Украине Бабино-Томаховский завод. Подобное развитие событий вполне возможно и в других областях. Тем более, что есть все основания полагать, что анализ производственного процесса будет проводиться в значительной степени формально. Ведь комплексный аудит одного сахарозавода, по оценкам представителей «Укргипросахар», занимает месяц и обходится в 50—80 тыс. грн.

С наименьшим успехом используют «административный фактор» и фирмы, работающие в туристическом бизнесе. Движимые желанием вытеснить с рынка часть уже существующих и оградиться от очередной волны новых мелких фирм, лидеры туристического бизнеса приняли активнейшее участие в разработке проекта нового закона о туризме. В нем предусмотрено четкое разделение турфирм на турагентов и туроператоров. Как считает директор туристической компании «Загорье» И. Короленко, для туристического рынка Украины достаточно от 15 до 20 туроператоров, тогда как турагентств — звеньев дистрибьюторской сети — может быть неограниченное количество. Кроме того, чтобы быть туроператором, нужно пройти очень жесткий контроль и соответствовать определенным критериям: иметь опыт работы в турбизнесе не менее 5 лет; банковские и страховые гарантии финансовой стабильности компании; международно признанные дипломы, членство и аккредитацию в мировых туристических организациях, таких как IATA, PATA, ASTA и др.; обороты, соответствующие статусу туроператора.

Выгодно крупным фирмам и повышение стоимости лицензирования туристической деятельности до 130 тыс. грн для туроператора и 5 тыс. грн для турагента.

Кроме того, согласно новому закону, турагент не сможет осуществлять посреднические функции между нерезидентом и конечным потребителем. В законе также предусматривается обеспечение гарантии вложения туристом средств.

С целью недопущения нарушений конкурентного законодательства органы Антимонопольного комитета Украины осуществляют специальный контроль. В частности, в 2002 г. АМК Украины предотвратил 2010 таких случаев, в том числе: 955 проявлений злоупотребления монопольным положением, 62 антиконкурентных согласованных действия частных лиц, 414 антиконкурентных согласованных действий органов власти и местного самоуправления, 45 случаев недобросовестной конкуренции.

Особое внимание АМК Украины уделяет контролю за **концепцией субъектов хозяйствования**.

Концентрацией признается:

1) слияние субъектов хозяйствования или присоединение одного субъекта хозяйствования к другому;

2) приобретение непосредственно или через других лиц контроля одним или несколькими субъектами хозяйствования над одним или несколькими субъектами хозяйствования либо частями субъектов хозяйствования, в частности, путем:

а) непосредственного или опосредованного приобретения в собственность иным способом активов в виде целостного имущественного комплекса или структурного подразделения субъекта хозяйствования, получения в управление, аренду, лизинг, концессию или приобретения другим способом права пользования активами в виде целостного имущественного комплекса или структурного подразделения субъекта хозяйствования, в том числе приобретения активов субъекта хозяйствования, которое ликвидируется;

б) назначения или избрания на должность руководителя, заместителя руководителя наблюдательного совета, правления, другого надзорного либо исполнительного органа субъекта хозяйствования лица, которое уже занимает одну либо несколько из перечисленных должностей в других субъектах хозяйствования, или создания ситуации, при которой больше половины должностей членов наблюдательного совета, правления, других надзорных либо исполнительных органов двух или более субъектов хозяйствования занимают одни и те же лица;

в) создания субъекта хозяйствования двумя и более субъектами хозяйствования, который длительный период будет самостоятельно осуществлять хозяйственную деятельность, и при этом Указанное создание не приводит к координации конкурентного поведения между субъектами хозяйствования, создавшими этот Объект хозяйствования, или между ними и вновь созданным Объектом хозяйствования;

3) непосредственное или опосредованное приобретение, приобретение в собственность иным способом или получение в управление долей (акций, паев), что обеспечивает достижение или превышение 25 или 50% голосов в высшем органе управления соответствующего субъекта хозяйствования.

Формы ответственности за нарушение законодательства о защите экономической конкуренции (штрафы, принудительный раздел субъекта хозяйствования, занимающего монопольное положение, административная ответственность, возмещение ущерба) установлены в разделе восьмом Закона Украины «О защите экономической конкуренции» (статьи 51—55).

2.3. Защита внутреннего рынка от недобросовестной конкуренции

В Законе Украины «О защите от недобросовестной конкуренции» под **недобросовестной конкуренцией** понимаются любые действия в конкуренции, противоречащие правилам, торговым и¹ иным честным обычаям в предпринимательской деятельности.

Недобросовестной конкуренцией являются, в частности, следующие действия:

1) неправомерное использование деловой репутации хозяйствующего субъекта (предпринимателя):

неправомерное использование чужих обозначений (имени, фирменного наименования, знаков для товаров и услуг и т. п.), рекламных материалов, упаковки товаров, названий литературных, художественных произведений, периодических изданий, названий мест происхождения товаров, что может привести к смешиванию с деятельностью другого хозяйствующего субъекта (предпринимателя), имеющего приоритет на их использование;

неправомерное использование товара другого производителя — введение в хозяйственный оборот под своим обозначением товара другого производителя путем изменений или снятия обозначений производителя без разрешения уполномоченного на это лица;

копирование внешнего вида изделия другого хозяйствующего субъекта и введение его в хозяйственный оборот без однозначного указания производителя копии;

сравнительная реклама, содержащая сравнение с товарами, работами, услугами или деятельностью другого предпринимателя;

2) создание препятствий хозяйствующим субъектам (предпринимателям) в процессе конкуренции и достижение неправомерных преимуществ в конкуренции:

дискредитация хозяйствующего субъекта (предпринимателя) путем распространения в любой форме неправдивых, неточных или неполных сведений, связанных с лицом или деятельностью хозяйствующего субъекта, которые нанесли или могут нанести вред его деловой репутации;

купля-продажа товаров, выполнение работ, оказание услуг с принудительным ассортиментом;

склонение конкурентом другого лица к бойкоту хозяйствующего субъекта (предпринимателя), то есть к отказу от установления с ним договорных связей;

понуждение поставщика конкурентом покупателя (заказчика) к дискриминации покупателя (заказчика), то есть к предоставлению поставщиком конкуренту покупателя определенных преимуществ перед покупателем (заказчиком) без достаточных на то оснований;

склонение хозяйствующего субъекта (предпринимателя) к разрыву договора с конкурентом — невыполнение или выполнение ненадлежащим образом договорных обязательств перед конкурентом путем предоставления или предложения хозяйствующему субъекту — участнику договора материального вознаграждения, компенсации или других приемов;

подкуп конкурентом работника поставщика — предоставление или предложение ему конкурентом покупателя материальных ценностей, имущественных или неимущественных благ за ненадлежащее выполнение или невыполнение работником поставщика служебных обязанностей, вытекающих из заключенного договора или связанных с заключенным между поставщиком и покупателем договором поставки товара, выполнения работ, оказания услуг, что привело или могло привести к получению конкурентом покупателя определенных преимуществ перед покупателем;

подкуп работника покупателя конкурентом поставщика;

достижение неправомερных преимуществ в конкуренции;

3) неправомерный сбор, разглашение и использование сведений, составляющих коммерческую тайну.

На территории Украины наибольшее распространение получили нарушения в виде неправомерного использования деловой репутации предпринимателя, чаще всего — неправомерное использование чужих обозначений и упаковки товара, копирование внешнего вида изделий другого предпринимателя, а также сравнительная реклама.

Когда же следует опасаться появления подделок, то есть копирования чужого товара без указания имени действительного изготовителя? В том случае, если: 1) продвижение продукта на рынок сопровождается массивной рекламной кампанией и объемы продаж постоянно растут; 2) отпускная и розничная цена на продукцию существенно превышают себестоимость продукции, создавая возможность получения дополнительной прибыли; 3) продукт реализуется через чрезвычайно разветвленную и многоканальную сбытовую сеть либо вообще через неорганизованную торговлю, то есть рынки; 4) фирма не предпринимает никаких эффективных действий против появления фальсификаторов.

В Украине наиболее фальсифицируемой продукцией являются алкогольные, безалкогольные и слабоалкогольные напитки, а также минеральные воды: на их долю приходится 85% общего числа всех подделок.

Выявлением подделок и их дальнейшей конфискацией занимаются правоохранительные органы и Управление по защите прав потребителей. Но в последнее время бороться с фальсификаторами стали и сами производители продукции. Пришло понимание того, что массовые подделки ассоциируются у потребителя с несостоятельностью производителя, его неспособностью защитить свой товар.

Производители используют:

1) методы пассивной защиты продуктов, то есть те, на которые должен обращать внимание сам покупатель, приобретая товар. Это — эксклюзивная тара (упаковка), усложненные этикетки (на пленках, с использованием металлографической печати, специального вида скретч-элементов и т. п.), голографические наклейки. Однако, как

показывает практика, ни один из методов пассивной защиты товара не является длительным и надежным.

Компания «ИДС» — эксклюзивный дистрибьютор минеральной воды «Миргородская» — значительные средства вложила в разработку и внедрение прозрачной этикетки, специальной формы бутылки, трехцветного колпачка. По прогнозам специалистов компании, эти нововведения должны были защитить продукцию от фальсификации минимум на два года. Но уже спустя всего год в Киеве была изъята крупная партия поддельной «Миргородской».

Одесский коньячный завод, несмотря на введение голографического элемента защиты водки «Шустов», не смог добиться уменьшения количества фальсификата: подделать голограмму оказалось не так уж сложно, тем более, что акцизная марка имеет больше элементов защиты.

В то же время специалисты компании «Nemiroff» полагают, что пассивная защита может быть действенной, но только если она действительно уникальна. В 2002 г. «Nemiroff» начал использовать новый механизм гравирования даты производства одновременно на бутылке и колпачке, что усложняет работу фальсификаторов.

Наиболее же эффективным приемом пассивной защиты признано периодическое изменение внешнего вида упаковки или тары;

2) активные методы борьбы с подделками — проверки представителями компаний-производителей и контролирующих органов продукции, реализуемой в торговых точках.

Рассмотрим в качестве примера антиподделочную кампанию «Procter&Gamble». В 1999 г., столкнувшись с проблемой появления большого количества подделок различной продукции, прежде всего шампуней «Pantene» и «Head&Shoulders», стиральных порошков «Ariel» и «Tide», компания разработала и реализовала специальную программу борьбы с поддельной продукцией и защиты репутации «P&G». Проект состоял из двух частей:

1) выдача свидетельств производителей. Лояльные розничные торговцы (те, которые не продавали поддельную и/или контрабандную продукцию) получили свидетельства производителя, выданные «P&G» и его дистрибьютором, которые рекламировались по национальному телевидению и в печатных СМИ. Свидетельства заверялись печатью ГКУ по защите прав потребителей, печатью дистрибьютора и печатью «P&G»;

2) осуществление полномочий. Проект реализовывался совместно с Госкомитетом Украины по защите прав потребителей, работники которого проводили рейды по магазинам и открытым рынкам по выявлению подделок с использованием передвижных лабораторий, предоставленных «P&G».

Тестовыми рынками были торговые предприятия Харькова и Одессы. Всеукраинская кампания началась 1 февраля 2000 г. при участии 5 дистрибьюторов, включая 34 филиала фирмы. Ключевые моменты проекта:

открытие бесплатной телефонной линии, которой можно было воспользоваться по всей территории Украины. Линия предназначалась для ответов на вопросы потребителей относительно проекта, формирования Доверия со стороны потребителей, установления контакта между «P&G» и потребителем;

организация службы информирования общественности об усилиях со стороны «P&G» по защите потребителей от подделок и по укреплению репутации компании;

создание передвижных лабораторий со специальной аппаратурой, в которых работали специалисты ГКУ по защите прав потребителей. В соответствии с украинским законодательством, они могли применять санкции к лицам/торговым предприятиям, занимающимся подделками

исследование эффективности проекта.

Реализация проекта привела практически к полной «очистке» рынков от поддельной продукции. В течение действия программы только в Харькове при поддержке правоохранительных органов были выявлены и закрыты три производства поддельного «Pantene» и «Head&Shoulders». Совместно с программой сертификации клиентов и работой передвижных лабораторий это привело к отсутствию спроса на поддельную продукцию у розничных торговцев, а соответственно и к исчезновению подделок из витрин торговых предприятий. Но проект не остановлен. Лаборатории регулярно проводят контрольные рейды по регионам и торговым точкам городов Украины.

Менее масштабно, но в равной степени эффективно с фальсификаторами борется компания «Nemiroff». Здесь создана хорошо оснащенная техническая служба безопасности, в которой работают профессионалы. Задача службы — поиск «негативных точек» на алкогольном рынке, для того чтобы позже совместно с налоговой милицией их «отработать». Наличие широкой мерчандайзинговой сети, охватывающей значительную часть розницы, позволяет компании оперативно реагировать на появление подделок.

Сегодня в Украине также появляется практика объединения усилий компаний по выявлению подделок. Производители продукции под торговыми марками «Гаврия», «Шустов», «Гетьман», «Ужгород» и «Nemiroff» подписали специальное обращение к продавцам, суть которого в том, что любая торговая точка, уличенная в продаже подделок одного из подписантов, автоматически лишается права работать с продукцией остальных брендов.

Не меньшее значение имеет борьба производителей с контрафакцией.

Контрафактная продукция — продукция, изготовленная с нарушением прав интеллектуальной собственности. Например, изготовителем контрафактной продукции является тот, кто осознанно или случайно разработал название, упаковку или какой-либо другой рыночный атрибут товара похожим на уже используемый кем-то. Такую контрафактную продукцию называют *имитацией*.

За пять лет практического применения Закона Украины «О защите от недобросовестной конкуренции» органами Антимонопольного комитета Украины пресечено около 140 нарушений антимонопольного законодательства, связанных с неправомерным использованием объектов интеллектуальной собственности.

Одним из примеров может служить дело по заявлению немецкой фирмы «Ostfriesische Tee-Gesellschaft Laurens Spethmann Gmn H&Co» (далее — Фирма) по поводу недобросовестной конкуренции со стороны украинского ООО «Внешнеторговая фирма «Мономах» (далее— Общество).

Фирма и ее торговые партнеры с 1979 г. поставляют на украинский рынок пищевые продукты, в частности чай разных видов и сортов со знаками «MILFORD», «MILFORD TEA» и «MILFORD FAMILY» на упаковках. Эти знаки зарегистрированы в Германии и имеют международную регистрацию. Фирма получила в Украине деловую репутацию производителя чая в широком ассортименте.

Общество в 1995—1998 гг. осуществляло реализацию на украинском рынке продукции Фирмы и знало, что обозначение «MILFORD» принадлежит и используется Фирмой. Тем не менее в апреле 1997 г. Общество от своего имени подало в Государственное патентное ведомство Украины заявку на регистрацию знака «MILFORD».

По результатам экспертизы и других исследований было установлено и доказано, что: 1) такие действия Общества являются нарушением честных обычаев в предпринимательской деятельности и ведут к смешиванию товара Фирмы — действительного производителя чая марки «MILFORD» — с товарами и деятельностью общества «Мономах»; 2) Общество подало также от собственного имени заявки на регистрацию знаков других иностранных компаний-производителей чая: «Dilmah», «Brooke Bond», «Batak», «Lipton», «Pickwick». Используя предоставленные ему возможности воздействия, АМК приостановил недобросовестные действия в виде неправомерного использования чужой деловой репутации.

Подобными действиями «отличаются» и некоторые предприятия-производители алкогольной продукции. В АМК Украины рассмотрено Дело по заявлению ЗАО «Завод шампанских вин» (г. Артемовск Донецкой области) относительно недобросовестной конкуренции со стороны ООО «Агропромышленная фирма «Сепро». Доказано, что словесно-изобразительное обозначение «Адмиральское» на этикетке продукции ООО «АПФ «Сепро»

(выпускается с 2001 г.) схоже со словесно-изобразительным обозначением «Адмиралтейское», которое производится ->АО «Завод шампанских вин» с 1994 г. К тому же общее цветовое, композиционное и графическое оформление этикеток игристого вина «Адмиральское», размещение на них знака для товаров и услуг «Солнце в фужере», принадлежащего ЗАО «Завод шампанских вин», печатные рифмы обозначений и прочей буквенно-цифровой информации почти идентичны соответствующим элементам оформления этикеток игристого вина «Адмиралтейское» производства ЗАО «Завод шампанских вин».

Действия «Сепро» признаны нарушением антимонопольного законодательства Украины: использованием без разрешения уполномоченного на то лица чужих обозначений, знаков для товаров и услуг, что может привести к смешению с деятельностью другого субъекта хозяйствования, который имеет приоритет на их использование.

Все чаще приходится защищаться и от сравнительной рекламы. Так, руководство киевского молокоперерабатывающего предприятия «Галактон» заявило, что на отечественном рынке пищевых продуктов создан именно такой прецедент. Негодование лидера молочной промышленности вызвал рекламный ролик конкурентов — компании «Біловіт-Умань» (Черкасская обл.). Речь идет о телевизионной рекламе торговой марки «Лактония», в которой звучат следующие фразы:

«Все, що ви не знали про біопродукти. Чужі бактерії потрапляють у ваш організм. Чужі завдають удару. На зміну біопродуктам прийшла «Лактоша». Генеральний директор ОАО «Галактон» В. Чагаровский расценил это заявление как дискредитацию группы биопродуктов, которые, в частности, выпускает и компания «Галактон».

Идея рекламного ролика бренда «Лактония» принадлежит рекламному агентству «Абрикос». По его сюжету люди, сидящие в кинотеатре, смотрят фильм ужасов, в котором говорится, что бактерии-пришельцы из биопродуктов завоевывают организм человека, и выходом в данной ситуации может быть только вещество лактулоза, находящаяся в «Лактонии». При словах «чужие бактерии» зрителей охватывает паника, а при упоминании торговой марки «Лактония» — они успокаиваются и возвращаются на свои места. Ролик, по мнению «Галактона», безусловно, построен на противопоставлении одной группы молочной продукции другой и дискредитации конкурентов. Специалисты «Галактона» подсчитывают ущерб, который будет нанесен рекламой, причем всем производителям биопродуктов.

Проявлением недобросовестности в деловых отношениях является также создание препятствий хозяйствующим субъектам и достижение неправомерных преимуществ в конкуренции, что обеспечивается самыми разными способами, например, с помощью:

механизма «заказных» проверок хозяйственной деятельности предприятий конкурента государственными органами, способствующих «выживанию» компании с определенного

рынка (такое объяснение, скажем, дают действиям проверяющих органов руководитель отделения компании «Эльдорадо» в Украине М. Шаевич, а также в московском офисе компании);

скупки акций компании-конкурента у ее сотрудников, используя подкуп топ-менеджеров (дело ЗАО «Оболонь» против ЗАО «Сармат»);

подкупа должностных лиц;

лоббирования принятия необходимых законов в собственных экономических интересах.

Дела о недобросовестной конкуренции рассматриваются Антимонопольным комитетом Украины и его территориальными отделениями.

Лица, права которых нарушены, в течение шести месяцев со дня, когда они узнали или должны были узнать о нарушении своих прав, могут обратиться в АМК Украины, его территориальные отделения с заявлением о защите своих прав.

В процессе рассмотрения дела АМК Украины, его территориальные отделения по поданному заявителем заявлению имеют право принять меры по обеспечению выполнения решения, если непринятие таких мер может осложнить или сделать невозможным его выполнение.

С целью обеспечения выполнения решения АМК Украины, его территориальные отделения выносят распоряжение о:

запрете лицу, в действиях которого усматриваются признаки нарушения (ответчику), осуществлять определенные действия;

наложении ареста на имущество или денежные суммы, принадлежащие ответчику.

АМК Украины, его территориальные отделения по делам о недобросовестной конкуренции принимают обязательные для выполнения решения о:

признании факта недобросовестной конкуренции;

прекращении недобросовестной конкуренции;

официальном опровержении за счет нарушителя распространенных им ложных, неточных или неполных сведений;

наложении штрафов;

изъятии товаров с неправомерно использованным обозначением и копий изделий другого хозяйствующего субъекта (предпринимателя);

отмене или изменении центральными и местными органами государственной исполнительной власти, исполнительными органами местного самоуправления принятых ими неправомерных ^{актов} и расторжении заключенных ими соглашений.

Совершение действий, определенных законодательством как недобросовестная конкуренция, влечет наложение АМК Украины, его территориальными отделениями штрафов, а также административную, гражданскую и уголовную ответственность.

2.4. Конкуренция и естественные монополии

По данным АМК Украины, в настоящее время доля монопольного сектора в национальной экономике составляет около 40 %. В списке АМК — 15 естественных монополий, пара сотен просто монополий, среди которых только в черной металлургии — 23 предприятия.

Такое положение отечественные эксперты объясняют следующим образом. Во-первых, все основные достижения отечественной экономики в последние несколько лет были получены именно за счет крайней монополизации инфраструктурной и производственной сферы. Поэтому любые попытки в проведении демонополизации несли в себе риски замедления роста. Во-вторых, монополии исторически (еще с советских времен) широко используются в несвойственной для них функции решения социальных проблем (например, для борьбы с бедностью). В-третьих, для правительства концентрация собственности (охрана монопольных «вотчин») была одним из условий сохранения подконтрольности не только госсектора, но и всей экономики. В-четвертых, использование монополий в качестве источника перераспределения доходов в коммерческие секторы и создание на уровне региональной и центральной власти механизмов лоббирования делали перспективу роста конкурентоспособности практически безнадежной. Однако в последнее время появились симптомы того, что выстроенная в Украине система монопольной экономики может быть реформирована.

Особое внимание уделяется **естественным монополиям**. На слуху многие из них: «Укрзалізниця», НАК «Нефтегаз Украины», «Укртелеком», жилкоммунхоз и другие. Что представляют собой такие образования?

Как известно, экономическая теория обращает внимание на факт снижения средних общих издержек производства АТС (затрат на единицу товара) по мере увеличения объемов производства, в чем проявляется положительный эффект масштаба. Причем на предприятиях отдельных отраслей, в силу технологических организационно-управленческих особенностей, производства, соединяющие общие издержки производства становятся минимальными при таких объемах производства (OQ_0), которые позволяют полностью удовлетворить рыночный спрос на выпускаемую ими продукцию (рис. 10).

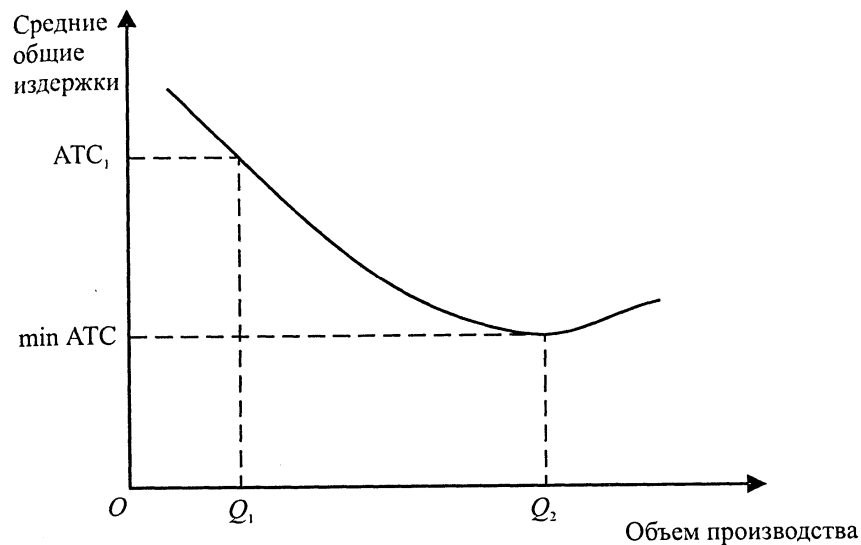


Рис. 10. Динамика средних общих издержек фирмы.

Войти в данную отрасль может любое другое предприятие, но для эффективной конкуренции с уже работающим производителем ему придется снизить свои средние общие издержки до такого же низкого уровня, нарастив соответствующим образом объем производства. Надо ли это делать, если работающий в отрасли производитель уже удовлетворяет рыночный спрос? Очевидно, нет. В результате первое предприятие естественным путем, не разоряя и не поглощая конкурентов, остается единственным производителем и продавцом некоторой продукции (услуги) на рынке, или естественным монополистом.

Если же допустить увеличение числа фирм и раздел ими рынка, то объемы производства каждого из производителей окажутся меньше, а средние общие издержки — выше, чем у естественного монополиста (например, объем производства OQ_1 , и средние общие издержки ATC). Вслед за средними общими издержками более высокой окажется и рыночная цена на продукцию предприятий отрасли. Нужно ли это потребителям? Нет.

Подорвать существование естественной монополии может расширение рынка и увеличение рыночного спроса. Тогда потребуются дополнительные предприятия с дополнительными производственными мощностями. А естественная монополия перерастет в конкурентный рынок.

Итак, отрасль является естественной монополией, если одна-единственная фирма обеспечивает рынок каким-либо товаром или услугой с меньшими издержками, чем это сделали бы два и более конкурента. Такая структура рынка выгодна потребителям и обществу в целом и должна целенаправленно защищаться государством. В то же время это монополия, и задача государства — не допустить злоупотребления ею своей монопольной властью.

В зарубежной экономической теории предложены ряд методов регулирования деятельности естественных монополий:

- 1) установление регулируемых цен на продукцию естественных монополистов на уровне предельных издержек монополиста с одновременной компенсацией убытков;
- 2) установление цен на уровне средних общих издержек, что исключает получение монополистом прибыли сверх нормальной является своеобразным налогом на товар монополиста;
- 3) установление «потолка» цен, что обычно приводит к дефициту продукции;
- 4) введение государственной формы собственности на естественную монополию и управление ею государством в качестве собственника. Но будет ли в этом случае государственный чиновник стремиться к минимизации издержек производства?

В Украине деятельность естественных монополий регулируется Законом «О естественных монополиях». В нем отмечается, что естественная монополия — это состояние товарного рынка, при котором удовлетворение спроса на этом рынке является более эффективным при условии отсутствия конкуренции вследствие технологических особенностей производства (в связи с существенным уменьшением издержек производства на единицу товара по мере увеличения объемов производства), а товары (услуги), которые производятся субъектами естественных монополий, не могут быть заменены в потреблении другими товарами (услугами), в связи с чем спрос на этом товарном рынке меньше зависит от изменения цен на \wedge товары (услуги), чем спрос на другие товары (услуги) (ст. 1).

Одновременно дается и определение «смежного рынка». Это товарный рынок, который не пребывает в состоянии естественной монополии, для субъектов которого реализация произведенных товаров или использование товаров других субъектов хозяйствования невозможно без непосредственного использования товаров, которые производятся (реализуются) субъектами естественных монополий.

Государство регулирует деятельность субъектов естественных монополий в таких сферах:

- транспортировка нефти и нефтепродуктов трубопроводами;
- транспортировка природного и нефтяного газа трубопроводами и его распределение;
- транспортировка других веществ трубопроводным транспортом;
- передача и распределение электрической энергии;
- пользование железнодорожными путями, диспетчерскими службами, вокзалами и другими объектами инфраструктуры, которые обеспечивают движение железнодорожного транспорта общего пользования;
- управление воздушным движением;
- связь общего пользования;
- централизованное водоснабжение и водоотведение;

централизованные поставки тепловой энергии;
специализированные услуги транспортных терминалов, портов, аэропортов по перечню, определяемому Кабинетом Министров Украины.

К смежным рынкам, регулируемым согласно Закону «О естественных монополиях», относятся:

поставка природного газа и других веществ, транспортировка которых осуществляется трубопроводным транспортом;

хранение природного газа в объемах, превышающих уровень, устанавливаемый условиями и правилами осуществления предпринимательской деятельности по хранению природного газа (лицензионными условиями);

внутренние и международные перевозки пассажиров и грузов железнодорожным, воздушным, речным и морским транспортом;

производство электроэнергии в объемах, которые превышают Уровень, устанавливаемый условиями и правилами осуществления предпринимательской деятельности по производству электроэнергии (лицензионными условиями);

поставка электроэнергии;

производство тепловой энергии (кроме случаев, когда она используется исключительно для внутрипроизводственных потребностей) в объемах, которые превышают уровень, устанавливаемый условиями и правилами осуществления предпринимательской деятельности по производству тепловой энергии (лицензионными условиями);

предоставление услуг междугородней и международной телефонной связи.

Предметом государственного регулирования деятельности субъектов естественных монополий являются:

цены (тарифы) на товары, которые производятся (реализуются) субъектами естественных монополий;

доступ потребителей к товарам, которые производятся (реализуются) субъектами естественных монополий;

другие условия осуществления предпринимательской деятельности в случаях, предусмотренных законодательством.

Регулирование деятельности субъектов естественных монополий осуществляется национальными комиссиями регулирования естественных монополий, которые являются центральными органами исполнительной власти со специальным статусом и создаются и ликвидируются Президентом Украины. В случаях, установленных законом, регулирование деятельности субъектов естественных монополий может осуществляться органами исполнительной власти и органами местного самоуправления.

Законом Украины «О естественных монополиях» определены ответственность субъектов естественных монополий, их должностных лиц и органов, регулирующих их деятельность.

Обратим внимание на специфику законодательства в сфере естественных монополий. По мнению К. Ю. Тотьева, оно является антиподом антимонопольного законодательства. Целью последнего считается создание условий для запуска рыночных механизмов и дальнейшее поддержание их естественного развития. Целью же регулирования деятельности естественных монополий является создание эффективной мобильной системы государственного регулирования естественных монополий, при которой их субъекты заинтересованы действовать эффективно, не используя преимуществ собственного монопольного положения, а их воздействие на рыночную ситуацию имеет исключительно рыночный характер. Причем именно наличие естественных монополий подчеркивает необходимость конкуренции и преимущества свободы предпринимательской деятельности. Следовательно, будучи антиподом антимонопольного законодательства, право естественных монополий является неотъемлемой частью конкурентного права.

В то же время в современной науке ставится под сомнение сам принцип целесообразности функционирования инфраструктурных отраслей в форме естественных монополий. Например, Томас ДиЛоренцо, профессор экономики в The Selling School of Business and Management (Loyola College) пишет: «Теория естественной монополии — это экономическая фикция. История так называемой «общественной инфраструктуры» сводится к тому, что в конце XIX и начале XX столетия в инфраструктурных отраслях имела место ожесточенная конкуренция, которая, разумеется, не нравилась самим производителям. Вначале они добились от правительства предоставления им монопольного статуса, а затем, при поддержке ряда видных экономистов, было задним числом сконструировано обоснование подобной монополизации. Это было одним из величайших достижений корпоративных пиарщиков всех времен и народов. Таким образом, правительство получило мандат на создание «правильных монополий». В отраслях одной за другой продолжается процесс размывания понятия естественной монополии. Электроника, кабельное телевидение, телефонная связь и почта — все они уже на грани дерегулирования — либо законодательного, либо фактического, связанного с техническим прогрессом».

Причем в США эта идея реализуется еще с середины XX века. В Европе, а точнее в ЕС, было признано целесообразным допустить конкуренцию в сфере инфраструктурных монополий в конце 1980-х — начале 1990-х годов. В 2002 г. вступил в действие обще-европейский «Регламент по демонаполизации», которым, в частности, предусмотрены конкретные действия по дерегуляции большей части естественных монопольных рынков.

Подобными идеями начинают проникаться и в Украине. Предприняты первые попытки реструктуризации естественных монополий — разделение их на естественно-монопольную и конкурентную составляющие. Имеется в виду внедренная по совету запад, иных консультантов (так называемая «английская») модель реорганизации электроэнергетики. Примечательно, что такая модель может функционировать в любой отрасли.

На первом этапе происходит выделение «сетей», или «естественно-монопольных» объектов, к которым относятся трубы, провода, рельсы, телевизионные ретрансляторы, взлетно-посадочные полосы и т. п. Эти объекты затем объединяются под контролем соответствующего государственного (регионального); органа или предприятия. А все остальное работает на коммерческих основаниях. В некоторых отраслях, например в газовой промышленности, правительство не исключает постепенной приватизации газотранспортных сетей. В других, как в железнодорожном транспорте, государство не намерено отказываться от того, и чем владеет. Наконец, для этих сетей и эксплуатирующих организаций вводится специальное регулирование, в первую очередь тарифное и лицензионное. Параллельно с этим, по мере реструктуризации деятельности естественных монополий будет происходить постепенная приватизация их многочисленных дочерними предприятиями. Пока эти планы зачастую являются проявлением «доброй воли» монополистов. Однако в условиях дефицита инвестиций такой поворот реформы, по мнению специалистов, может стать неизбежной необходимостью.

ЛИТЕРАТУРА

ТЕМА 1. Конкуренция и конкурентная среда фирмы

ТЕМА 2. Конкурентная политика и конкурентное законодательство Украины

1. Ярош В. Пивш монополп // Конкуренця. Вісник АМК України. — 2002. — № 2. — С.28.
2. Сох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. — СПб.: Изд-во «Питер», 1999.—496с.
3. Десв А. Золотая куриная жила // Компаньон. — 2002. — № 38. — С. 50—53.
4. Романова Г. Прорыв в Азию // Компаньон. — 2002. — № 45. — С. 48.
5. Васильева Н. Мастер и маргарина'2002 // Бизнес. — 2003. — №12.—С. 72.
6. Безлюдько Д. Третий — не лишний // Деловая столица. — 2003. — № 11. — С.21;
7. Ляшенко Л., Садюк В. Мобшьш конкурента //Конкуренця. — 2002. — № 2. — С. 24—26.
8. Сидоренко Т. Плтгки про плитки'2003 // Бизнес. — 2003. — № 20. — С. 84—85.
9. Клименко Д., Погорелов А. Секретная формула ботлера // Компаньон. — 2002. — № 51—52. — С. 55.
10. Мисаелян М. Об'ективш домшанти // Конкуренця. — 2003. — №2.—С. 16.
11. Конкурентна свщомють: За матер. І Устан. конф. МІжнарод-но1 мереж! з питань конкуренци // Конкуренця. — 2003. — № 1. — С.56—57.
12. Черненко С. Меж! товарних ринюв // Конкуренця. — 2002. — №2.—С. 32.
13. Власик В. Методична полемпса // Конкуренця. — 2003. — №3.—С. 37—41.
14. Павлов К. Не прошедшие аттестацию сахарозаводы не получают квот на производство // Компаньон. — 2002. — № 49. — С. 37.
15. Раскина Е. Смертельный перегрев // Компаньон. — 2002. — №25.—С. 62—63.
16. Лавриненко И. Подвиг местного масштаба // Бизнес. — 2003. —№ 9. — С. 28—29.
17. Лихоманенко С. Беззащитная защита // Компаньон. — 2002. — № 48. — С. 32—33.
18. Соколенко А. Реклама «Лактонию» обидела биопродукты // Деловая столица. — 2003. — № 10. — С. 21.
19. Кто подставил «Эльдорадо»? // Бизнес. — 2003. — № 22. — С. 92; Генкин А.
20. Зайдет ли солнце над «Эльдорадо»? // Время. — 2003.—09.01.
21. Клименко И. Игра на чужом поле/УКомпаньон. — 2002. — №21.—С. 30—33.
22. Бакалшська О. Амплпуда правового мехатзму//Конкуренця. — 2002.—№2.—С. 19

ТЕМА 3. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ФИРМЫ: СУЩНОСТЬ, КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ

3.1. Понятие конкурентоспособности и конкурентных преимуществ фирмы

Понятие «**конкурентоспособность**» (далее — КСП) неразрывно связано с конкуренцией. Конкурентоспособность проявляется только в условиях конкуренции и через конкуренцию. Причем чем эффективнее функционирует рынок, чем сильнее на нем конкурентом большее значение имеет КСП фирм и их продукции.

Конкурентоспособность как экономическая категория означает способность отдельного субъекта опережать своего соперника в достижении поставленных целей на конкурентном рынке.

Существуют разные подходы к классификации конкурентоспособности:

- * территориально-географическому признаку выделяются международная и внутринациональная КСП, КСП в пределах удельных регионов (районов);
- * в зависимости от масштабности экономических объектов выделяют КСП товара, предприятия-производителя, отрасли и/или комплекса отраслей, национальной экономики;
- * во временном проявлении отмечается КСП на определенную дату или промежуток времени в прошлом, текущая КСП, КСП в перспективе.

В дальнейшем мы будем рассматривать **конкурентоспособность фирмы**. Но при этом станем исходить из того, что КСП товаров является условием КСП фирмы, а КСП отдельных фирм в отрасли выступает предпосылкой КСП отрасли и национальной экономики в целом.

В современной экономической литературе КСП и конкурентные преимущества фирмы трактуются неоднозначно.

Международная организация «Европейский форум по проблемам управления» понятие конкурентоспособности предприятий определяет как «реальную и потенциальную возможность фирм в существующих условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары их конкурентов».

По мнению других авторов, КСП предприятия (фирмы) — это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Эта реализация обеспечивается всем комплексом имеющихся у предприятия средств. Производство и реализация конкурентоспособных товаров и услуг — обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно

использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы.

КСП предприятия включает:

- способность производить конкурентоспособную продукцию;
- умение разрабатывать стратегию, направленную на поддержание высокого уровня КСП;
- наличие четкого организационно-управленческого механизма;
- ориентацию в своей деятельности на рынок и систематическую работу с потребителями;
- наличие конкурентной стратегии и тактики действий по отношению к конкурентам;
- высокую профессиональную подготовленность персонала;
- умение ориентироваться во внутренней среде, включающей всю совокупность государственных законодательных актов, и т. п.

Процитируем и такое определение: «Конкурентоспособность производителя (фирмы, отрасли) можно определить как относительную характеристику, отражающую отличия процесса развития данного производителя от производителя-конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности. В этом случае основной смысл понятия «конкурентоспособность производителя» заключается в том, что оно характеризует возможности и динамику приспособления производителя к изменяющимся условиям конкуренции на рынке».

П. Р. Диксон считает, что «конкурентоспособность показывает, насколько продуктивна и эффективна фирма по отношению к конкурентам, посредникам и в обслуживании заказов. Продуктивность связана с качеством выпускаемых изделий, занимаемой долей рынка и доходностью; эффективность — со скоростью ответной реакции и экономией издержек. И эффективность, и продуктивность, в конечном счете, зависят от конкурентной рациональности фирмы, то есть силы ее соревновательного духа и умения принимать решения».

Р. Хейс, С. Уилрайт и Д. Кларк выделяют четыре основных *уровня, или степени, конкурентоспособности предприятия.*

Руководство предприятий *первого уровня* рассматривает организацию управления как нечто внутренне нейтральное. Свою роль руководители предприятия видят только в том, чтобы выпускать продукцию, не заботясь ни о каких сюрпризах для конкурентов и потребителей. Они уверены в конструкции и техническом уровне своей продукции, организации сбыта и эффективности рекламы.

Такой подход приносит успех, если предприятие сумеет найти свою рыночную нишу, которая убережет его от немедленной конкуренции. Но если предприятие перерастает нишу, ему неизбежно приходится вступать в конкурентную борьбу с другими производителями и заботиться о создании конкурентных преимуществ.

Компании *второго уровня КСП* стремятся к тому, чтобы их предприятия полностью соответствовали стандартам, установленным их основными конкурентами, — техническим приемам, технологиям, методам организации производства ведущих предприятий отрасли. Они следуют тем же принципам и подходам в управлении качеством продукции и трудом. Но некоторым компаниям использование стереотипов не добавляет конкурентоспособности, и в условиях обострения конкурентной борьбы они от них начинают отходить.

Компании *третьего уровня КСП* достигают успеха в конкурентной борьбе благодаря не столько функции производства, сколько функции управления, качеству, эффективности управления и организации производства в самом широком смысле. Такие компании на многие годы опережают своих конкурентов.

Компании *четвертого уровня КСП* бросают вызов любому конкуренту по всему миру в любом аспекте производства или управления. Это предприятия мирового класса.⁵

Компании третьего и четвертого уровней **КСП**, на наш взгляд, являются «стратегически важными предприятиями», или «стратегическими предприятиями». Такое понятие в последнее время все чаще используется в государственных документах и научной литературе. Однако четкое определение сущности и статуса этих предприятий отсутствует.

В одних исследованиях они отождествляются с предприятиями, от степени развития и цен на продукцию которых много в чем зависят общие условия существования и развития той или иной экономической системы, ее безопасность; в других — они ассоциируются с естественными монополиями и предприятиями, функционирующими в базовых отраслях; в третьих — к ним относят предприятия, обеспечивающие будущее государства.

А. Бондарь под стратегическими предприятиями понимает совокупность предприятий, деятельность которых направлена на обеспечение сырьевыми, энергетическими и другими производственными и потребительскими ресурсами, а также предприятий экспортной ориентации, которые опосредованно (через обмен товаров и услуг) дополняют дефицит в стратегических ресурсах.

Межведомственная комиссия по вопросам анализа предприятий, имеющих стратегическое значение для экономики и безопасности государства или занимающих монопольное положение, использует такие критерии характеристики соответствующих предприятий: 1) осуществление экономической деятельности (при условии, что она составляет основной вид экономической деятельности предприятия и предприятию принадлежит значительная — не менее 10 % — доля в производстве товарной продукции отдельных

отраслей или не менее 25 % товарной продукции в разрезе отдельных товарных групп) в наиболее приоритетных и значимых для Украины отраслях и сферах деятельности; 2) образование основы производственной инфраструктуры и наличие решающего значения для экономического и социального развития отдельных областей (регионов) Украины.

Нам представляется, что самым главным критерием стратегического предприятия выступает именно его конкурентоспособность на внутренних и внешних рынках. Одного осуществления деятельности в приоритетных (базовых) отраслях или сферах, экспортной или ресурсообеспечивающей ориентации для этого недостаточно. Стратегическое предприятие должно быть производственным, инновационным, интеллектуальным лидером отрасли и региона, превосходить по показателям своей хозяйственной деятельности остальных конкурентов. И этим быть ценным для государства и общества.

Существует несколько методологических подходов к определению КСП фирмы. В одном из исследований данной проблемы они сгруппированы так: метод равновесия фирм и отрасли; структурно-функциональный метод; метод «профилей» и качества; матричный метод.

Метод равновесия фирм и отрасли базируется на теории равновесия фирмы и отрасли А. Маршалла и теории факторов производства. Согласно таким воззрениям, фирма достигает равновесия тогда, когда она оказывается в ситуации, при которой уже не будет больше стимулов для перехода в другое положение, то есть для изменения объема производства и доли на рынке. Хотя, даже находясь в положении равновесия, фирма будет испытывать разного рода экономическое влияние со стороны различных сил, факторов и субъектов рынка. Некоторые из последних станут выводить фирму из положения равновесия, но другие силы немедленно возвратят ее в прежнее равновесное положение.

В условиях равновесия фирма выпускает и реализует максимально возможный объем продукции (при неизменном характере спроса и уровне применяемой техники и технологии), причем каждый из факторов производства используется с одинаковой и наибольшей производительностью. Но у фирмы отсутствует сверхприбыль (создается только так называемая нормальная прибыль), а значит, нет экономического стимула для появления новых реальных и потенциальных конкурентов, желающих вступить в данную отрасль.

Критерием КСП в рамках данной модели является наличие у производителя таких факторов производства, которые могли бы быть использованными с лучшей, чем у других фирм, отдачей (производительностью).

В соответствии со *структурным подходом*, во внимание принимается принадлежность отрасли, в которой функционирует фирма, к одной из рыночных структур: совершенной конкуренции, несовершенной (монопольстической) конкуренции, олигополии или монополии.

Интенсивность конкуренции наиболее высока при ее совершенном типе. Во всех остальных случаях имеет место ограничение количества фирм-производителей, способных предложить тот или иной товар по существующей цене, вследствие чего они получают возможность определять условия производства и сбыта. Нормальный ход конкуренции подрывается также входными-выходными барьерами в/из отрасли. Все это оказывает серьезное влияние на хозяйственную деятельность фирм и уровень КСП всех участников рынка. КСП фирмы, в конечном счете, оказывается зависимой от степени рыночной власти, определяемой концентрацией производства и капитала.

Функциональный подход к определению КСП основывается на анализе экономических показателей деятельности фирмы, позволяющем судить о КСП и фирмы, и отрасли в целом. Достаточно часто в этом случае к использованию рекомендуется методика американской консультационной фирмы «Дан энд Брэдстрит», основанная на анализе трех главных групп показателей рыночной деятельности: 1) показателей эффективности производственно-сбытовой деятельности компаний отрасли; 2) показателей состояния производственной сферы деятельности компании, прежде всего интенсивности использования основного и оборотного капитала; 3) показателей финансовой деятельности предприятий.

Думается, что такой подход к определению КСП несколько узок, поскольку не учитывает такой важный фактор КСП фирмы, как состояние ее человеческих ресурсов, а также эффективность маркетингового комплекса фирмы. КСП фирмы является функцией всех ее внутренних ресурсов:

$$\text{КСП} = f(\text{П, Н, Т, Ф, М, У}),$$

где КСП — конкурентоспособность фирмы;

П — персонал;

Н — научно-исследовательская база;

Т — технико-технологическая база;

Ф — финансы;

М — маркетинг;

У — управление (общий менеджмент). Оценка КСП фирмы по качеству продукции, осуществляемая *«методом профилей»*, опирается на положения теории маркетинга. Для этого выявляются различные критерии удовлетворения запросов потребителей применительно к какому-либо продукту, устанавливается их иерархия и сравнительная возможность в пределах того круга характеристик, которые в состоянии заметить и оценить потребитель, проводится сравнение технико-экономических данных продукта с другими конкурирующими продуктами.

Особо важно обосновать ответы на вопросы:

- какой рынок (рынки) существует для данного продукта и каковы его требования?
- каким должен быть созданный продукт, чтобы его можно было сбывать с максимальной рентабельностью?

- как организовать, а главное — ускорить сбыт продукции?

Матричные *методы* предполагают оценку КСП фирмы в тесной взаимосвязи с важнейшими показателями состояния фирмы или отрасли в целом: стадией жизненного цикла товара, фирмы или отрасли; темпами развития отрасли (рынка); привлекательностью отрасли (рынка); значимостью отрасли для экономики в целом и др. Итак, в современной практике, по большому счету, выделяются два основных понимания КСП фирмы. Согласно одному из них, КСП фирмы означает отличия данной фирмы от ее конкурентов по степени удовлетворения своей продукцией потребностей покупателей, то есть, по сути, КСП товаров. Выявить конкурентные преимущества отдельных фирм поэтому можно только путем сравнения их конкурентных позиций на одном и том же рынке.

Другое понимание состоит в том, что КСП фирмы характеризует возможности и динамику ее приспособления к изменяющимся условиям конкуренции, устойчивость ее производственно-хозяйственной деятельности в целом.

Принципиального противоречия здесь нет. Более того, определение рыночных возможностей и конкурентных преимуществ фирмы должно исходить из одновременного использования обоих этих подходов, что делает анализ комплексным и всесторонним.

На основе изучения основных факторов КСП фирмы формулируются выводы о сильных и слабых сторонах как самой фирмы, так и ее основных конкурентов. При этом выявляются **конкурентные преимущества** отдельных фирм, то есть те характеристики товаров (потребительские свойства), специфические условия производства и продажи, дополнительные услуги, которые отличают деятельность фирмы и создают ее превосходство над прямыми конкурентами.

Различают внешние и внутренние конкурентные преимущества.

Внешние преимущества основываются на отличительных качествах товара, представляющих ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Стремясь к внешним преимуществам над своими конкурентами, фирма прибегает к дифференциации, поиску новых путей удовлетворения потребностей покупателей.

Внутренние конкурентные преимущества базируются на превосходстве фирмы в отношении издержек производства и прибыли (рентабельности), использования финансовых и материальных ресурсов, управления производством, товаром и фирмой в целом, качества занятого персонала, создающих ценность для изготовителя.

Есть и более прагматичное определение конкурентного преимущества — как «наилучшего результата». Так, Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус и Б. Хьюстон считают, что компания обладает конкурентным преимуществом, если ее прибыль выше, чем прибыль конкурентов. Более высокие доходы предполагают возможность инвестировать нераспределенную прибыль в будущие проекты, удерживая, таким образом, лидерство на рынке данной отрасли. Если превосходство сохраняется в течение длительного периода времени, то можно говорить об устойчивом конкурентном преимуществе. Но последнее может быть утрачено, если руководству компании не удастся распределить прибыль таким образом, чтобы конкурентное преимущество было сохранено.

По мнению Р. А. Фатхутдинова, конкурентное преимущество организации (фирмы) означает превосходство, высокую компетентность фирмы в какой-либо области деятельности или в выпуске товара по сравнению с конкурирующими фирмами. Фактор конкурентного преимущества — конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды фирмы, по которому она превосходит конкурирующие фирмы. Факторы могут быть тактическими и стратегическими.

Тактический фактор конкурентного преимущества фирмы — конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды фирмы, по которому она превосходит или будет превосходить в ближайший период (не более года) конкурирующие фирмы.

Стратегический фактор конкурентного преимущества фирмы — конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды

фирмы, по которому она может превзойти конкурирующие фирмы после выполнения в перспективе конкретных условий, определяющих превосходство анализируемого компонента фирмы по сравнению с конкурирующими. Отдаленность срока реализации стратегического фактора конкурентного преимущества фирмы может быть не менее двух лет. Конкретный срок определяется иерархическим уровнем фактора, сложностью объекта и актуальностью проблемы.

На практике критерии конкурентных преимуществ обычно варьируются в зависимости от целей и методологии проводимого исследования.

Например, еженедельник «Компаньон» в 2003 г. осуществил достаточно интересный проект по определению «20 компаний, которые вдохновляют». К проекту были подключены в качестве экспертов 400 топ-менеджеров и менеджеров второго уровня. Последних отобрали методом случайных чисел с информационной площадки справочника «Бизнес-Украина» за 2003 год. Так же, случайным образом, были выбраны и функции, за которые отвечают менеджеры второго уровня. Каждого из экспертов просили назвать *компанию, которая служит для него ориентиром в развитии бизнеса, а также примером для его развития как личности*. Если таковая существовала, у респондента просили назвать

критерии, по которым он выделял эту компанию. Таким образом, ранг компании в этом рейтинге определялся частотой ее упоминаний в качестве компании-ориентира, а также количеством параметров, по которым менеджеры выделяли эту компанию для себя.

Критериями успешности компаний (а это и есть, по сути, ее конкурентные преимущества) обозначились:

- профессионализм команды менеджеров;
- работа над качеством товаров и услуг;
- скорость принятия и реализации решений;
- инновационность;
- интегрированность развития персонала в общую стратегию бизнеса;
- наличие объединяющей мечты.

Высокие результаты именно в этих областях, по мнению экспертов, определяют успех и конкурентоспособность компании на национальном и глобальном рынках.

Чем больше областей ответственности компании выделял эксперт как ориентиры для себя, тем более высокий текущий рейтинг получала названная им компания. Решающее же значение для присвоения компании рейтинга имело количество упоминаний ее как такой, на которую хочется ориентироваться (табл. 1 и 2).

Таблица 1.

Лучшие компании в аспектах деятельности

Номинация	Компании
Команда профессиональных менеджеров	«Кока-Кола Бевериджиз Украина»
Работа над качеством товаров и услуг	«Немирофф», «Кока-Кола Бевериджиз Украина», «Квазар-Микро»
Скорость принятия и реализации решений	«Кока-Кола Бевериджиз Украина»
Инновационность	«Квазар-Микро»
Интегрированность развития персонала в общую стратегию бизнеса	«Кока-Кола Бевериджиз Украина»
Наличие объединяющей мечты	«McDonald's Украина»

Таблица 2.

20 компаний, которые вдохновляют

Рей- тинг	Компания	Сектор бизнеса	Комментарии к конкурентным
1	«Кока-Кола Бевериджиз»	Потребительские товары быстрого	Рост объемов продаж ключевых брендов на
2	«Квазар-Микро»	Информационные технологии	Компания подтвердила свой статус быстрой, открыв завод по производству компьютеров в компании и предоставлять интеллектуальные
3	«Немирофф»	Потребительские товары быстрого	«Немирофф» стал лидером по объемам импортируемой в РФ волки — продукция компании
4	«Оболонь»	Потребительские товары быстрого обращения	В 2003 г. «Оболонь» не изменила своей стратегии, выраженной выпустила на рынок семь новинок
5	«Киевстар GSM»	Телекоммуникации	Опережая всех конкурентов по компания вынуждена активизироваться ввиду ожидаемого перерождения «новых-старых» операторов рынка
6	«UMC»	Телекоммуникации	\$200-миллионные инвестиции в развитие интригующий запуск «Джине» не могли должного внимания общественности
7	«McDonald's»	Быстрое питание	Компании лучше всех других удается сотрудников и гостей

Продолжение табл. 2

<i>Рейтинг</i>	<i>Компания</i>	<i>Сектор бизнеса</i>	<i>Комментарии к конкурентным</i>
8	«Киевгорстрой»	Строительство	Программа «Жилье за средства населения» помогает наращивать объемы привлеченных и свою популярность
9	Сеть супермаркетов «Ля»	Розничная торговля	За девять лет существования на рынке сеть «Ля Фуршет» открыла 21 магазин, а 11 из них в 2003 году
10	«Крафт Украина»	Потребительские товары обращения	Компании удалось сохранить объемы несмотря на общее сужение рынка в 2003 году
11	«Фокстрот»	Розничная торговля	Одна из наиболее динамично развивающихся розничных сетей на использует лучшие принципы мотивации своего персонала
12	«Аваль»	Банковские услуги	По объему привлеченных средств населения банк «Аваль» опередил госуственный и стал более «сберегательным» банком
13	«Верес»	Потребительские товары обращения	Адаптировав домашние рецепты. «Верес» создал 53 уникальные ассортиментные позиции в во-овощной консервации

Продолжение табл. 2

Рейтинг	Компания	Сектор бизнеса	Комментарии к конкурентным
14	«Корпорация Агро-Союз»	Широкий спектр	От страусоводства и мотоклуба к реализации команда корпорации весьма успешно экспери-
15	«Дарница»	Фармацевтика	Верность принципам всеобщего управления качеством позволяет вать лидерские позиции на рынке
16	«А.В.К.»	Потребительские товары	«А.В.К.» сделал ставку на высококачественную и выше среднего сегментов и выиграл
17	«Корпорация Интерпайп»	Трубная и ферросплавная промышленность	Корпорация успешно справилась с введением Россией квоты на поставки труб,
18	«Корпорация Индустриальный Союз»	Металлургия, машиностроение	Использует финансовые и производственные инновации, стремясь
19	«Камион-Ойл»	Автосервис	В 2002 г. компания сумела увеличить свой оборот на 36% и выйти на рынок России
20	«ПриватБанк»	Банковские услуги	Все силы команды «ПриватБанка» были брошены на завоевание

3.2. Определение уровня конкурентоспособности фирмы по показателям динамики хозяйственной деятельности

3.2.1. Оценка уровня конкурентоспособности фирмы по товарной массе и маркетинговому комплексу фирмы

Конкурентоспособность товара является условием конкурентоспособности фирмы. Последняя не может быть конкурентной, если ее продукция не находит сбыта.

Существуют различные определения понятия КСП товара. Так, Ю. Иванов пишет: «Во-первых, под конкурентоспособностью понимают степень соответствия конкретного товара в каждый данный момент времени требованиям выбранного рынка по техническим, экономическим и другим характеристикам. Во-вторых, это комплекс факторов, отражающих как технико-экономические характеристики продукции, так и условия их реализации. В-третьих, под конкурентоспособностью товара понимается комплекс потребительских и стоимостных характеристик, в связи с которыми происходит распределение спроса между ним и другими обращающимися на рынке товарами.

Несмотря на имеющиеся различия в формулировках, общим является то, что конкурентоспособность товара проявляется на рынке в момент обмена, то есть реализации продукции. Уровень конкурентоспособности товара определяется в конечном счете покупателем, который, приобретая продукцию, признает ее соответствие своим потребностям».

И. С. Бидихова считает, что конкурентоспособность товара— это его способность быть успешно реализованным на рынке товаров-конкурентов, обусловленная степенью соответствия потребительских и стоимостных свойств (характеристик) товара требованиям потребителей на данном рынке и тем, насколько полно он удовлетворяет потребности покупателей по сравнению с конкурирующими товарами. КСП товара может быть оценена только при сравнении его с товаром-образцом, который пользуется заслуженным спросом потребителей, отвечает их требованиям и максимально удовлетворяет их потребности, или же при сравнении данного товара с приоритетными товарами-конкурентами, представленными на данном рынке.

Специалисты обращают внимание на то, что для объективной оценки КСП товара производитель должен использовать те же критерии, что и потребитель. Только в этом случае можно ожидать, что оценка, данная своему товару производителем, совпадет с мнением покупателя.

При этом справедливо считается, что покупателя прежде всего интересует эффективность потребления (\mathcal{E}_n), понимаемая как отношение полезного эффекта к полным затратам на приобретение товара. Под полезным эффектом обычно понимается качество товара (Q) и качество послепродажного обслуживания (C), а под полными затратами на приобретение товара — цена потребления (C_n):

$$\mathcal{E}_n = \frac{Q + C}{C_n} \rightarrow \max.$$

Но производитель не забывает и о своих выгодах. Для него КСП товара — это возможность получения прибыли от его реализации, что создает финансовые возможности ведения конкурентной борьбы.

Единого методического подхода к определению показателей КСП товара нет. Однако все, кто когда-либо оценивал конкурентную ситуацию в отрасли и КСП фирмы, считают, что действия должны начинаться с установления потребностей потенциальных покупателей и анализа потребительской ценности товара.

Анализ потребительской ценности осуществляется путем опроса потребителей и работников маркетинговых подразделений фирмы. У них выясняется, какое значение они придают тем или иным выгодам, связанным с приобретением товара или услуги, и какое место занимает компания по ряду важных показателей среди конкурентов.

Опрашиваемых просят:

- 1) выделить главные свойства товара, которым потребители придают наибольшее значение;
- 2) оценить степень важности этих свойств товара для потребителей;
- 3) оценить, насколько эффективно анализируемая компания и ее конкуренты предоставляют потребительскую ценность, и сопоставить их результаты с рейтингом важности этой потребительской ценности. В идеале эффективность компании должна быть высокой по тем характеристикам, которые потребители ценят выше всего, и низкой по тем, на которые потребители обращают внимание в последнюю очередь;
- 4) сопоставить рейтинг эффективности компании в отношении обеспечения каждой из характеристик, выставленный потребителями, с аналогичным рейтингом ее самого серьезного конкурента на данном рынке.

Ключом к достижению конкурентного преимущества является изучение каждого потребительского сегмента (рынка) на предмет того, как предложения компании соотносятся здесь с предложениями ее главного конкурента.

Если предложения компании оцениваются выше предложений конкурента по всем важным характеристикам, компания может назначить более высокую цену на товар или

услугу и получать более высокие прибыли либо может оставить цену прежней, но за счет этого захватить большую долю рынка;

5) постоянно следить за изменениями потребительской ценности. Некоторые специалисты справедливо считают, что существуют четыре главных направления оценки конкурентных качеств продукта: коммерческая идея товара; его реальное исполнение; условия сбыта товара; условия эксплуатации товара (рис.1).

В любом случае, прежде чем устанавливать соответствие основных характеристик изделия их проектным или нормативным параметрам, а также сопоставлять с товарами-аналогами, необходимо *оценить коммерческую идею товара*, способность товара стимулировать к его покупке потребителей. Товары-новинки, по которым отсутствуют заменители, товары массового спроса, товары с использованием новых и эффективных принципов работы представляют наиболее очевидных фаворитов рынка.

Далее оценивается, насколько имеющиеся у конкурентов и проектируемые фирмой продукты удовлетворяют потребности покупателей по своим *основным параметрам*.

Особое внимание обращается на *соответствие товара параметрам нормативной группы*: оценке патентной чистоты товара, соответствию изделия обязательным стандартам и нормам, законодательству конкретной страны.

Если хотя бы один из нормативных параметров изделия не соответствует тому уровню, который предписан действующими нормами, стандартами или законодательством, то дальнейшая оценка конкурентоспособности изделия нецелесообразна.

Если же отдельные нормативные параметры по сравнению с требованиями стандартов, норм или законодательства превышены, то это не может рассматриваться как преимущество данного изделия перед другими, поскольку, с точки зрения потребителя, такое превышение бесполезно и потребительской стоимости не увеличивает.

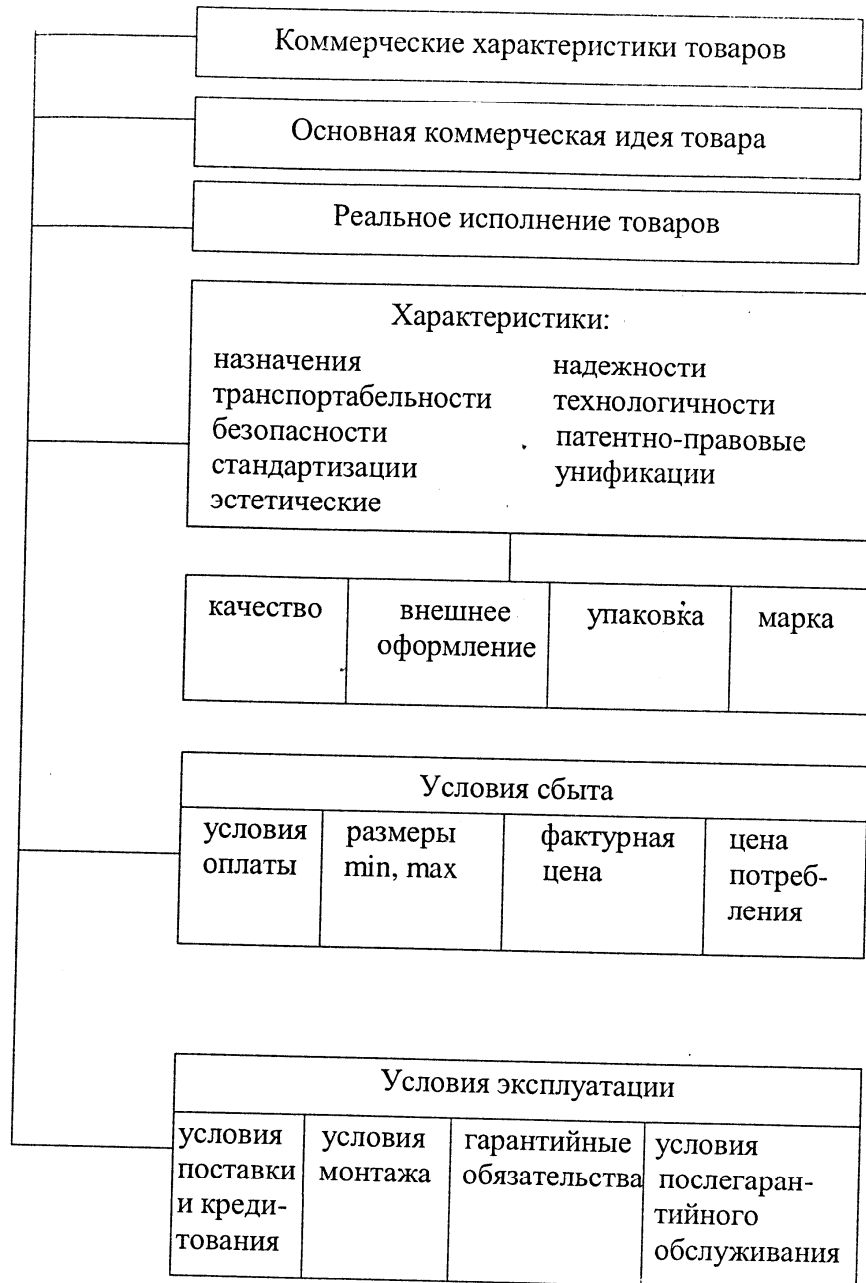


Рис. 1. Состав коммерческих характеристик товара.

Если же отдельные нормативные параметры по сравнению с требованиями стандартов, норм или законодательства превышены, то это не может рассматриваться как преимущество данного изделия перед другими, поскольку, с точки зрения потребителя, такое превышение бесполезно и потребительской стоимости не увеличивает.

Методически учет нормативных параметров при оценке уровня конкурентоспособности предлагается обеспечивать путем введения специального показателя, который принимает лишь два значения — 1 или 0. Если товар соответствует обязательным нормам и стандартам, то этот показатель равен 1, если нет — 0. Общий пока-

затель по нормативным параметрам представляет собой произведение частных показателей по каждому из них, то есть:

$$I_{\text{НП}} = \prod_{i=1}^n q_i,$$

где I — общий показатель по нормативным параметрам;

q_i — частный показатель по i -му нормативному параметру;

n — число нормативных параметров, подлежащих оценке.

Таким образом, если хотя бы один из частных показателей равен 0 (то есть изделие по какому-либо параметру не соответствует обязательной норме), то общий показатель также равен 0, что говорит о неконкурентоспособности товара на рынке.

Затем приступают к анализу *параметров технической группы*. К ним относят:

1) классификационные параметры, определяющие принадлежность изделия к определенному виду (классу) продукции;

2) конструктивные параметры, отражающие технико-конструкторские решения, присущие изделиям;

3) эргономические параметры (гигиенические, антропометрические, физиологические, психологические и пр.), демонстрирующие соответствие товара свойствам человеческого организма и человеческой психики, удобство использования товара и т. п.;

4) эстетические параметры, предполагающие единство содержания (сущности) и формы предмета, которые вызывают определенные эмоции, играющие порой главную роль при покупательской оценке.

После такого анализа вычисляется единичный параметрический показатель

$$q = \frac{p}{p_{100}},$$

где q — параметрический показатель,

p — величина параметра реального изделия;

p_{100} — величина параметра гипотетического изделия, удовлетворяющего потребность на 100%.

Каждому параметрическому показателю по отношению к изделию (например, машине) в целом (то есть к обобщенному удовлетворению потребности) соответствует некоторый вес a , различный для каждого показателя.

В итоге, после того как будут вычислены все единичные параметрические показатели, вычисляется обобщенный (групповой) показатель, характеризующий соответствие изделия потребности в нем:

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n q_i \times a_i,$$

где $I_{\text{ТП}}$ — групповой технической показатель (по техническим параметрам);

q_i — единичный параметрический показатель по i -му параметру;

a_i — вес i -го параметра;

n — число параметров, подлежащих рассмотрению.

Показатель конкурентоспособности нашего изделия по отношению к изделию другой фирмы будет равен:

$$K = \frac{I_{\text{ТП}1}}{I_{\text{ТП}2}},$$

где K — показатель конкурентоспособности 1-го (нашего) изделия ко 2-му (конкурирующему),

$I_{\text{ТП}1}$ и $I_{\text{ТП}2}$ — соответствующие групповые технические показатели.

Потребность как таковая не может быть удовлетворена более чем на 100 %, так что показатель q не может быть больше 1.

Экономическим параметром конкурентоспособности товара является *цена потребления*, состоящая из расходов на: транспортировку до места использования; установку и приведение в работоспособное состояние; обучение персонала; топливо (электроэнергию); зарплату персонала; послегарантийный сервис и покупку запчастей; страхование изделия; налоги; утилизацию изделия после выработки ресурса; непредвиденные события.

При сравнении экономических параметров (цены потребления) используют следующий показатель:

$$E_{\text{ЭП}} = \frac{C_{\text{ПА}}}{C_{\text{ПК}}} \leq 1,$$

где $E_{\text{ЭП}}$ — общий показатель по экономическим параметрам;

$C_{\text{ПА}}$ — цена потребления анализируемого изделия;

$C_{\text{ПК}}$ — цена потребления товара-конкурента. Чем ниже цена потребления, тем выше уровень конкурентоспособности, поскольку это означает, что потребитель имеет воз-

возможность приобрести единицу качества одного из сравниваемых товаров дешевле, чем другого.

На основе общих показателей по нормативным, техническим и экономическим параметрам рассчитывается **интегральный показатель уровня конкурентоспособности (ИК)** создаваемого изделия. Он должен выглядеть так:

$$\text{ИК} = I_{\text{нп}} \times \frac{I_{\text{тп}}}{E_{\text{эп}}} \geq 1.$$

Если значение **ИК** ≥ 1 , то проектируется конкурентоспособное изделие.

Таким образом, знание различных параметров выпускаемой продукции позволяет, в конечном счете, использовать один из следующих методов оценки ее конкурентоспособности.

Дифференциальный метод оценки конкурентоспособности основан на использовании единичных (технических и экономических) параметров анализируемой продукции и потребностей (или образца-изделия) и их сопоставлении. При этом способе оценки можно установить, достигнут ли анализируемой продукцией необходимый уровень параметров в целом, по каким параметрам он не достигнут, какие из них наиболее сильно (в ту или иную сторону) отличаются от базовых.

Комплексной метод оценки конкурентоспособности продукции основан на применении комплекса показателей (групповых, обобщенных, интегральных) или сопоставлении удельных полезных эффектов анализируемой продукции и образца. При этом осуществляется подсчет групповых показателей по нормативным, техническим и экономическим параметрам и рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности продукции относительно потребности, образца-изделия или группы образцов.

Смешанный метод оценки конкурентоспособности основан на совместном применении единичных и комплексных (интегральных) показателей. При этом методе часть единичных параметров объединяется в группы и для каждой группы определяется соответствующий комплексный групповой показатель. Наиболее важные параметры допускается не объединять в группы, а применять при дальнейшем анализе как единичные. На основе получаемой совокупности единичных параметров и групп параметров проводится оценка конкурентоспособности продукции дифференциальным методом.

Обобщая предложения отдельных специалистов, Р. А. Фатхутдинов предлагает оценивать конкурентоспособность товара несколько по-другому.

Количественная оценка конкурентоспособности однопараметрических объектов (например, машин и оборудования), по его мнению, возможна по формуле:

$$K_{a.o} = \frac{\mathcal{E}_{a.o}}{\mathcal{E}_{л.o}} \times k_1' \times k_2' \times k_n',$$

где $K_{a.o}$ — конкурентоспособность анализируемого образца объекта на конкретном рынке, доли единицы;

$\mathcal{E}_{a.o}$ — эффективность анализируемого образца объекта на конкретном рынке; единица полезного эффекта/единица валюты;

$\mathcal{E}_{л.o}$ — эффективность лучшего образца-конкурента, используемого на данном рынке;

k_1' , k_2' , k_n' — корректирующие коэффициенты, учитывающие конкурентные преимущества.

Эффективность образца объекта при этом (по А. В. Гличеву) рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E} = \frac{P_c}{Z_c},$$

где P_c — полезный эффект объекта за нормативный срок его службы в условиях конкретного рынка, единица полезного эффекта;

Z_c — совокупные затраты за жизненный цикл объекта в условиях конкретного рынка, единица валюты (гривни, рубли, доллары и т. д.).

Итак, для измерения конкурентоспособности необходима информация, характеризующая полезный эффект данного объекта и объектов конкурентов за нормативный срок их службы и совокупные затраты за жизненный цикл объектов.

Полезный эффект — отдача объекта, интегральный показатель как система используемых в конкретных условиях частных показателей качества объекта, удовлетворяющих конкретную потребность. Другими словами, полезный эффект — это совокупность свойств объекта, используемых для выполнения конкретной работы конкретным потребителем, а качество — потенциальный полезный эффект для нескольких групп потребителей.

Полезный эффект однопараметрических машин рекомендуется определять по формуле

$$P_c = \sum_{t=1}^T P_{ч} \times \Phi_t \times K_1 \times K_2 \times K_3 \times K_n,$$

где T — нормативный срок службы машины, лет;

$P_{ч}$ — часовая паспортная производительность машины;

Φ_2 — годовой плановый фонд времени работы машины;

$K_1 \dots, K_n$ — коэффициенты, характеризующие несоответствие показателей качества машины требованиям потребителя, невыгодность их выполнения, низкую организацию эксплуатации и ремонта машины.

К показателям, снижающим полезный эффект машины, относятся:

*коэффициент безопасности машины;

*коэффициент снижения производительности машины по мере ее старения;

*показатели ухудшения безотказности, ремонтпригодности и другие показатели качества машины;

*показатели уровня шума, вибрации и другие показатели эргономичности и экологичности машины;

*показатель организационно-технического уровня производства у потребителей машины.

Совокупные затраты за жизненный цикл единицы машины можно определить по формуле

$$Z_c = \frac{Z_{\text{М.НИОКР}}}{N_1} + \frac{Z_{\text{ОТПП}}}{N_2} + Z_{\text{изг}} + Z_{\text{вн}} + \sum_{t=1}^T Z_{\text{ЭТ}} \pm Z_{\text{ликв}},$$

где $Z_{\text{М.НИОКР}}$ — сметная стоимость маркетинговых исследований, НИОКР;

N_1 — количество машин, которое намечается выпустить по данной конструкторской документации;

$Z_{\text{ОТПП}}$ — сметная стоимость организационно-технологической подготовки производства новой машины;

N_2 — количество машин, которое намечается выпустить по данной технологической документации; $N_1 = N_2$, если данную машину производит один изготовитель;

$Z_{\text{изг}}$ — затраты на производство машины (без амортизации предыдущих затрат);

$Z_{\text{вн}}$ — затраты на внедрение машины у потребителя, включающие транспортные расходы, сметную стоимость строительно-монтажных и пусковых работ;

T — нормативный срок службы машины;

$Z_{\text{ЭТ}}$ — затраты на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт машины в году t (без амортизации предыдущих затрат);

$Z_{\text{ликв}}$ — затраты на демонтаж и ликвидацию (реализацию) элементов основных производственных фондов (включая машину), выводимых в связи с освоением и внедрением новой машины. Если эти затраты меньше дохода от реализации выводимых элементов фондов, то в формуле они должны быть со знаком минус, если больше — со знаком плюс.

Фактор времени при расчете совокупных затрат учитывается по общепринятой методике.

Обратим внимание на то, что конкурентоспособность — относительный показатель, определяемый в сравнении с другими товарами и прежде всего *товаром-эталоном, товаром-образцом*.

Чтобы образец в наибольшей степени отражал требования потребителей, он должен соответствовать следующим критериям:

- образец и анализируемая продукция должны принадлежать к одному классу по функциональному назначению, типу энергетической установки и условиям эксплуатации, а также ориентироваться на одну группу потребителей; систему классификации должен диктовать потребитель;
- изделие-образец должно отвечать цели оценки конкурентоспособности, то есть это должно быть изделие, в наибольшей мере отражающее высшие мировые достижения и наиболее широко сбываемое на рынке;
- представительность, а также параметры изделия-конкурента на рынке в момент оценки конкурентоспособности и тенденции их изменения должны подтверждаться достоверной информацией;
- при выборе изделия-образца необходим учет фактора времени, поскольку конкурентоспособность является динамической, изменяющейся во времени независимо от параметров товара характеристикой. Чем длительнее планируемый период разработки новой продукции и чем больше намечается сбывать ее на рынке, тем выше должна быть начальная конкурентоспособность и, следовательно, совершеннее и перспективнее товар-образец.

Важным моментом анализа конкурентоспособности является установление взаимосвязи между показателями КСП отдельных товаров (товарной массы) и КСП фирмы.

Ряд специалистов, в частности Г. Л. Багиев, Н. К. Моисеева и С. В. Никифорова, считают, что показатель конкурентоспособности производителя должен включать в себя два элемента: критерий, отражающий в динамике степень удовлетворения потребителя, и временной критерий эффективности производства. Первый — показатель конкурентоспособности товара (I_r), а применительно к диверсифицированной фирме или к отрасли — конкурентоспособность товарной массы. Он определяется отношением суммы потребительных стоимостей всех товаров продуцента к стоимости потребления этих товаров.

Второй критерий — эффективность производственной деятельности конкурентов ($I_э$), которая может быть охарактеризована отношением показателей эффективности у рассматриваемого продуцента и у соперника. Этот критерий также зависит от времени.

Общий показатель уровня конкурентоспособности производителя тогда в общем виде определяется по следующей формуле

$$K_{\Pi} = I_r \times I_3,$$

где K_{Π} — общий показатель конкурентоспособности производителя;

I_r — индекс конкурентоспособности по товарной массе;

I_3 — индекс относительной эффективности (для его определения могут использоваться различные показатели).

Показатель K_{Π} является интегральной численной характеристикой конкурентоспособности продуцента. Если $K_{\Pi} < 1$, то рассматриваемая фирма уступает другой компании по конкурентоспособности, если $K_{\Pi} > 1$, то превосходит; при равной конкурентоспособности $K_{\Pi} = 1$.

В состав показателей эффективности деятельности организации входят показатели рентабельности (продаж, активов, основного капитала, собственного капитала), объема продаж (производительность, оборачиваемость по видам капитала, активам, материальным запасам и др.).

М. И. Круглов уточняет оценку индексов, предлагая определять:

1) индекс конкурентоспособности по товарной массе по формуле

$$J_r = \sum_{i=1}^p \beta_i \frac{n_i}{n_{i\delta}} \times \frac{K_i}{K_{i\delta}} \times \frac{3_{i\delta}}{3_i},$$

где p — число видов производимого товара ($r = 1, 2, \dots, \wedge$);

$n_i, n_{i\delta}$ — количество товара i -го вида, предлагаемого на рынке конкурирующими сторонами;

β_i — коэффициент значимости i -го товара в конкуренции на рынке;

$$\sum \beta_i = 1, 0;$$

$K_i, K_{i\delta}$ — комплексные показатели качества конкурирующих товаров — данного и базового, с которым ведется сравнение;

$3_i, 3_{i\delta}$ — затраты на приобретение и использование этих товаров за их жизненный цикл;

2) индекс относительной эффективности фирмы-производителя по формуле

$$J_3 = \sum_{j=1}^k \gamma_j \frac{E_j}{E_{j\delta}},$$

где k — количество показателей эффективности производства ($j = 1, 2, \dots, k$);

γ_j — коэффициент значимости показателя эффективности производства ($j = 1, 2, \dots, k$);

$$\sum \gamma_j = 1, 0;$$

E_j , $E_{jб}$ — частные показатели эффективности данной организации и организации-конкурента (например, производительность труда, коэффициент отдачи основного и оборотного капитала, рентабельность продукции, коэффициент финансовой устойчивости).

Р. А. Фатхутдинов, наоборот, считает невозможным с методической точки зрения обобщающий показатель конкурентоспособности организации определять умножением индексов конкурентоспособности товарной массы (всех товаров организации) и относительной эффективности организации, так как эти показатели тесно коррелируют. По его мнению, любой показатель эффективности зависит от объемов продаж и добавленной стоимости, а последние, в свою очередь, прямо пропорционально зависимы от конкурентоспособности товаров организации (при условии добросовестной ее оценки).

Автор предлагает:

- 1) уровень конкурентоспособности считать как средневзвешенную величину по показателям конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках;
- 2) отдельно анализировать эффективность деятельности организации, исходя из конкурентоспособности и эффективности каждого товара на каждом рынке;
- 3) отдельно рассчитывать показатель устойчивости функционирования организации;
- 4) прогнозировать перечисленные три комплексных показателя минимум на пять лет.

Конкурентоспособность организации $\{K^{\wedge}\}$, по Р. А. Фатхутдинову, можно определять в статике и динамике. В статике конкурентоспособность организации определяется с учетом весомости товаров и рынков, на которых они реализуются:

$$K_{\text{орг}} = \sum_{i=1}^n a_i \times b_i \times K_{ij} \rightarrow 1,$$

где a_i — удельный вес i -го товара организации в объемах продаж за аналогичный период, доли единиц; $i=1, 2, \dots, n$,

$$\sum a_i = 1.$$

b_j — показатель значимости j -го рынка, на котором представлен товар организации. Для промышленно развитых стран (США, Япония, страны Евросоюза, Канада и др.) значимость рынка рекомендуется принимать равной 1,0, для остальных стран — 0,7, для внутреннего рынка — 0,5;

K_{ij} — конкурентоспособность i -го товара на j -м рынке, рассчитываемая по формуле

$$K_{a.o} = \frac{\partial_{a.o}}{\partial_{л.o}} \times k'_1 \times k'_2 \times k'_n.$$

Удельный вес /-то товара в объеме продаж определяется по формуле

$$a_i = V_i / V,$$

где V_i — объем продаж i -го товара за аналогичный период, денеж. ед.;

V — общий объем продаж организации за тот же период, денеж. ед.

Воспользуемся примером Р. А. Фатхутдинова (табл. 3).

Таблица 2.

**Исходные данные для оценки конкурентоспособности
организации-производителя**

Показатели	Товары организации			
	А	Б	В	Г
Рынок, на котором товар	Промышленно страны	Остальные страны	Внутренний	Внутренний
Показатель мости рынка	1,0	0,7	0,5	0,5
Уровень конкурентоспособности товара на рынке (K_v)	0,95	1,05	1,10	0,97
Объем продаж товара на рынке, ден. ед.	60	210	730	80
Удельный вес товара в продажах (a_i)	0,056	0,194	0,676	0,074

$$K_{орг} = 0,056 \cdot 1,0 - 0,95 + 0,194 \cdot 0,7 - 1,05 + 0,676 \cdot 0,5 - 1,10 + 0,074 \cdot 0,5 - 0,97 = 0,603.$$

Итак:

1) конкурентоспособность фирмы низкая, примерно на 40% ниже мирового уровня; конкурировать на внешнем рынке фирме с такими товарами невозможно;

2) в структуре товарной массы примерно 20% объема продаж конкурентоспособны в «остальных странах» (кроме промышленно развитых) и 67% на внутреннем рынке. Если учесть, что товар, конкурентоспособный в остальных странах, будет конкурентоспособным и на внутреннем рынке, то около 87% товаров организации отвечает требованиям своих покупателей;

3) для повышения конкурентоспособности необходимо снимать с производства товар «Г», повышать качество и другие показатели конкурентоспособности остальных товаров.

Самостоятельным аспектом изучения конкурентоспособности является оценка **конкурентоспособности товара и фирмы по цене.**

По мнению Л. А. Данченко, цена выступает фактором конкурентоспособности, как правило, для стандартных товаров широкого потребления. При этом проявляются две основные закономерности:

при прочих равных условиях, чем ниже цена товара, тем выше на него спрос, и наоборот (закон спроса);

чем выше спрос на стандартизированный массовый товар, тем выше его конкурентоспособность, и наоборот.

Простейшими показателями конкурентоспособности товара K поэтому можно считать:

1) соотношение уровней спроса на исследуемый (Q_1) и базовый товар (Q_0):

$$K = Q_1 / Q_0 .$$

Причем исследуются отдельно уже удовлетворенный и потенциальный спрос.

При определенных допущениях за показатель удовлетворенного спроса на потребительском рынке можно принять товарооборот или продажу товаров в количественном и натуральном измерениях, по данным торговой статистики; денежные расходы населения на потребительские товары и услуги или размер потребления, по данным бюджетной статистики.

Оптимальным методом оценки потенциального спроса и его реакции на изменение цены можно признать опросы потребителей и экспертов;

2) соотношение цен товаров-субститутов:

$$K = p_1 / p_0 ,$$

где p_1 — цена фирмы на товар;

p_0 — цена товара-конкурента, выбранного в качестве базы для сравнения.

Данный показатель характеризует уровень конкурентоспособности товара по цене;

3) индекс физического объема товарооборота

$$K = Q_1 / Q_0 ,$$

$$I = \sum p_0 q_1 / \sum p_0 q_0 ,$$

где Q_1 — количество проданных товаров в текущем периоде (1) _ периоде действия новой цены;

Q_0 — количество проданных товаров в базисном (0) периоде — до изменения цены;

$\Sigma p_0 q_1$ — количество проданных товаров группы в текущем периоде по цене базисного периода;

$\Sigma p_0 q_0$ — товарооборот товарной группы в базисном периоде.

Увеличение объема продаж в натуральном выражении и в сопоставимых базисных ценах при прочих равных условиях является результатом повышения конкурентоспособности цены;

4) темп роста или прироста прибыли после изменения ценовой стратегии фирмы

$$K = \Pi_1 / \Pi_0,$$

$$K = \Pi_1 / \Pi_0 - 1,$$

где Π_1 — прибыль фирмы до изменения ценовой стратегии;

Π_0 — прибыль фирмы в период действия новой стратегии. Рост прибыли после изменения цены характеризует повышение конкурентоспособности товара по цене.

С помощью цены Л. А. Данченко предлагает оценивать и такой показатель конкурентного преимущества, как **рыночную силу**, а именно способность фирмы заставить рынок принять цену более высокую, чем у приоритетных конкурентов. Для комплексной оценки в этом случае пригодна серия показателей:

$$1) K = p_{\text{макс}} / p_k,$$

где $p_{\text{макс}}$ — максимальная цена продаж товара, принимаемая рынком;

p_k — цена приоритетного конкурента;

$$2) K = 1/\varepsilon,$$

где ε — коэффициент эластичности, характеризующий чувствительность рынка к цене;

$$3) K = H/H_{\text{ср}},$$

где H — коэффициент наценки для марки;

$H_{\text{ср}}$ — среднее по рынку значение коэффициента наценки.

Для расчета рыночной силы торговых марок предлагается использовать табл. 4.

Таблица 4.

Показатели рыночной силы марок по цене

Марка	Оценка эластичности	Расчетный коэффициент	Показатель рыночной силы
A_1	ε_1	H_1	K_1
A_n	ε_n	H_n	K_n
Среднее значение	$\varepsilon_{\text{ср}}$	$H_{\text{ср}}$	—

Приведенные выше формулы применимы в качестве элементов системы показателей, характеризующих конкурентоспособность товара в случаях, когда:

низкая цена (преимущественно по издержкам) является основным показателем конкурентоспособности стандартных продуктов и услуг;

высокая цена служит основным показателем качества для товаров, параметры которых трудно оценить массовому потребителю.

Учитывая, что конкурентоспособность товара оказывается обратно пропорциональной его цене, то есть с увеличением последней удовлетворенность потребителей товаром и спрос на него снижаются, И. С. Бидихова предлагает использовать **интегральный показатель относительной конкурентоспособности товара**, которая исчисляется по формуле:

$$K = \sum_{i=1}^n q_i a_i / p,$$

где q_i — суммарная оценка удовлетворенности потребителей i -м параметром товара;

n — число параметров;

a_i — весовой коэффициент i -го параметра;

p — цена товара.

Такое соотношение необходимо найти для анализируемого товара (m) и для всех отобранных ранее товаров конкурентов или же для взятого в качестве базы сравнения товара-образца (l).

Тогда, если $K_m > K_l$ то оцениваемый товар превосходит по конкурентоспособности образец; если $K_m < K_l$ то оцениваемый товар уступает по конкурентоспособности образцу; если $K_m = K_l$ то оцениваемый товар находится с образцом на одном уровне по конкурентоспособности.

Оценка КСП фирмы по товарности массе и ценам отражает ее КСП в сфере маркетинга. Для более полной картины конкурентных возможностей фирмы следует принимать во внимание и результативность деятельности по распространению и продвижению товара с необходимой степенью детализации факторов конкурентоспособности. Результаты оценки могут быть обобщены в специальной таблице (например, такой, как 5).

В этом случае для определения КСП фирмы приглашается группа экспертов из числа наиболее квалифицированных специалистов фирмы. Они работают с таблицей, выставляя фирме и ее конкурентам оценки по каждому фактору конкурентоспособности:

«0» означает наиболее слабую позицию фирмы, «5» — наиболее сильную. Оценки суммируются по столбцам. Наибольшее количество баллов указывает на лидера в области маркетинговой деятельности. При этом расхождение сумм более чем на 20% означает дос-

таточно тяжелое положение фирмы в сравнении с лидером, а более 40 % — критическую ситуацию, требующую либо ухода с рынка, либо кардинального пересмотра маркетинговой политики.

Заметим, что обследование КСП фирмы в сфере маркетинговой деятельности и сопоставление с хозяйственными показателями конкурентов является наиболее разносторонним, комплексным по сравнению с обследованием других функциональных сфер фирмы. Это объясняется достаточно просто: результаты маркетинговых усилий любой фирмы можно наблюдать на рынке (качество продукции и обслуживания, уровень цен, сбытовую политику, рекламные ходы и др.), анализировать, сравнивать и даже повторять наиболее удачные приемы работы. Информацию же по другим направлениям работы фирмы, особенно касающимся основной деятельности (производства), использования трудовых ресурсов и тем более финансового положения, получить нелегко. Она — объект коммерческой тайны фирмы. И только косвенные оценки специалистов могут так или иначе дать нужную бизнес-картину.

Таблица 5.

Оценка конкурентоспособности фирмы по показателям маркетинговой деятельности

Фактор конкурентоспособности	Фирма	Главный конкурент
<p>1. <i>Продукт</i></p> <p>1.1. <i>Товарный ассортимент и в целом</i></p> <p>1.2. <i>Маркетинговые возможности продукции</i></p> <p>1.3. <i>Основная технология продукции</i></p> <p>1.5. <i>Качество продукции</i></p> <p>1.6. <i>Имидж торговой марки</i></p> <p>1.7. <i>Получение сертификата соответствия</i></p> <p>1.9. <i>Получение сертификата соответствия</i></p> <p>1.10. <i>Послепродажное обслуживание</i></p>		

Продолжение табл.

Фактор конкурентоспособности	Фирма	Главный конкурент
<p>2. Цена</p> <p>2.1. Продажная цена</p> <p>2.2. Цена потребления</p> <p>2.3. Процент скидки с цен</p> <p>2.4. Механизм и сроки платежей</p> <p>2.5. Условия предоставления кредита</p> <p>2.6. Прочие факторы</p> <p>3. Распространение продукта</p> <p>3.1. Формы распространения:</p> <p>3.1.1. Работа оптовых посредников</p> <p>3.1.2. Работа торговых представителей</p> <p>3.1.3. Прямая поставка</p> <p>3.1.4. Работа розн-х торговцев</p> <p>3.1.5. Участие фирмы в выставках и ярмарках</p> <p>3.1.6. Реализация продуктов через</p> <p>3.1.7. Прочие факторы</p> <p>3.2. Степень охвата рынка</p> <p>3.3. Организация складского хозяйства</p> <p>3.4. Организация транспортировки</p> <p>3.5. Организация контроля запасов</p> <p>3.6. Прочие факторы</p> <p>4. Продвижение продукта</p> <p>4.1. Реклама</p> <p>4.2. Паблик рилейшнз</p> <p>4.3. Стимулирование продаж</p> <p>4.4. Прямые продажи</p> <p>4.5. Прочие факторы</p>		

3.2.2. Оценка уровня конкурентоспособности фирмы по показателям научно-исследовательского и производственного потенциала.

Для сравнительного анализа результатов научно-исследовательской активности фирмы и конкурентов все чаще используется *метод лучших показателей*

Основной мотив применения метода состоит в повышении конкурентоспособности продукции в плане ее потребительских свойств, цены и качества изготовления. Поскольку метод обычно ориентируется на показатели других фирм или даже подразделений

собственного предприятия, в основе его использования лежит модель организации, постоянно готовой к обучению.

Метод лучших показателей в научно-исследовательской работе (НИР) опирается на ряд количественных и качественных параметров и взаимосвязей между ними типа «затраты — выпуск» (табл. 6), анализ которых необходим для обоснования конкурентных преимуществ фирмы.

Таблица 6.

Качественные и количественные параметры, обрабатываемые методом лучших показателей

Параметры затрат	Параметры полезного выхода
<i>Качественные:</i> технологические возможности предприятия; ключевые состав научно-исследовательских групп. <i>Количественные:</i> объем (количественные оценки) технологических ресурсов; размер научно-	<i>Качественные:</i> потребительская ценность продукции (услуг) <i>Количественные:</i> количество новых видов продукции, поставленных на рынок; частота внедрения

Основными этапами и содержанием исследований являются:

1) *планирование исследования*: выбор необходимого аспекта НИР для изучения; выбор предприятия-эталона в рамках применяемого метода; выбор процедуры и стратегии получения информации;

2) *собственно анализ (исследование)*: установление отличий (и в какой степени) политики конкурентов в области НИР от политики фирмы; выяснение возможностей использования результатов конкурентов в своей НИР и каким образом;

3) *адаптация результатов исследования к ситуации на фирме*: определение того, согласуются ли данные анализа с технологическими возможностями фирмы, какие действия необходимо предпринять по результатам исследования;

4) *оперативные действия*: обоснование результатов, которые могут быть достигнуты с помощью того или иного мероприятия, возможных действий конкурентов;

5) *контроль и обеспечение непрерывного процесса обучения*:

выяснение, добилась ли фирма намеченных результатов, используется ли метод наилучших показателей в качестве неотъемлемой части внутрифирменного менеджмента.

Однако эффективность данного метода зависит прежде всего от полноты информации о конкурентах фирмы. Информацию можно получать даже от самих конкурентов либо предприятий из схожих отраслей, если они готовы к подобного рода информационным обменам, не придерживаются принципа соблюдения секретности и не возражают против использования информации третьей стороной.

В ходе сопоставления с конкурентами используются в основном три группы критериев.

1. Критерии затрат:

число научных работников и разработчиков, выполняющих творческие задачи, а также вспомогательные функции;

величина затрат на НИР, в основном на разработку проектов и внедрение результатов;

объем «ноу-хау», приобретенного от третьей стороны в рамках договоров, кооперации или с помощью лицензий.

2. Критерии полезного выхода:

количество новых товаров, внедренных на рынок;

осуществленные усовершенствования продукции;

мероприятия, направленные на производство полного ассортимента продукции;

количество патентов в распределении по выданным заявкам и реализованным патентам.

3. Критерии на базе сопоставления затрат и полезного выхода: доля новой продукции в обороте фирмы (или ее объем в сравнении с затратами на НИР или числом научных сотрудников);

количество выданных патентов, приходящееся на одного сотрудника, занятого творческой работой;

затраты на НИР в сопоставлении с оборотом фирмы (прибылью, поступлением наличности и т. п.);

средняя продолжительность разработок (в человеко-годах) одного научно-исследовательского проекта;

издержки НИР, продолжительность разработок или число научных работников, приходящиеся на один научно-исследовательский проект в расчете на год.

Источниками необходимой информации могут быть также:

опросы клиентов и пользователей продукцией фирмы и ее конкурентов, которым предлагается оценить продукцию фирмы по сравнению с продукцией конкурентов — по ключевым характеристикам, полноте ассортимента, степени инновационности и т. п.;

опросы поставщиков аналогичного содержания;
внутренние источники информации.

Использование метода лучших показателей позволяет фирме четко осознать свою реальную конкурентоспособность и возможности ее повышения.

Оценка конкурентоспособности фирмы по показателям основной деятельности выполняется индивидуально для каждой фирмы с учетом сферы ее деятельности и возможностей сбора данных по фирмам-конкурентам.

Обосновывая преимущества фирмы в производственной деятельности, например, обращают внимание на производственную программу (планируемые объемы производства) и производственную базу фирмы.

Наиболее часто сопоставляются:

местонахождение фирмы и ее основных конкурентов;

размеры предприятий;

характер производственных зданий и сооружений; их технологическое назначение и пригодность для выполнения производственной программы; остаточная стоимость; являются ли производственные здания собственностью фирмы или арендуются ею; перспективы строительства дополнительных производственных помещений и другое;

технико-экономические характеристики основного оборудования; планы приобретения производственного оборудования (покупки, лизинга и т. п.) на будущее; надежность основных поставщиков оборудования;

характер оборудования для непромышленных подразделений фирмы;

характеристики используемого сырья и материалов (количество, качество, технологические особенности); оценки потенциальных поставщиков сырья и их надежности, содержание контрактов с ними; затраты на закупки;

организация управления запасами сырья;

организация хранения готовой продукции;

организация транспортировки сырья и готовой продукции;

характеристики транспортного парка фирмы;

степень экологической безопасности производства;

степень технической безопасности производства;

средние издержки производства и себестоимость производимого продукта;

экономически целесообразные объемы производства с учетом эффекта масштаба и другие показатели.

3.2.3. Оценка конкурентоспособности фирмы по показателям использования человеческих ресурсов

Конкурентоспособность фирмы по показателям использования человеческих ресурсов оценивается в результате проведения управленческого обследования (аудита персонала) и выявления тех элементов управления персоналом, которые способны обеспечить фирме лидирующие позиции.

Управленческое обследование человеческих ресурсов охватывает все этапы менеджмента персонала и концентрируется на системе управления и управляющих, управляемом персонале и его «управляемости», а также на эффектах от использования занятых работников.

Анализ системы управления и управляющих в фирме обычно включает изучение:

характеристик основных управляющих: фамилия, имя, отчество; должность в фирме; профессиональная подготовка; стаж работы в фирме; планируемый должностной рост и прочие сведения;

процедур выдвижения и назначения (избрания) основных управляющих в фирме; основного содержания трудовых соглашений (договоров, контрактов) с управленческим персоналом;

форм оплаты управленческого персонала, в том числе премий, участия в прибылях, возможности приобретения акций компании и т. п.;

сильных и слабых сторон менеджмента фирмы.

Для характеристики управляемого персонала рассчитываются и анализируются отдельные показатели статистики численности:

1) *списочная численность работников фирмы*, пребывающих с ней в трудовых отношениях (независимо от формы договора) на определенную дату;

2) *среднесписочная численность штатных работников* за анализируемый период (месяц, квартал, полугодие, год и др.). Например, среднесписочная численность работников за месяц ($P_{\text{ср.сп.м}}$) определяется следующим образом:

$$\bar{P}_{\text{ср.м}} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{\text{сп}i}}{n},$$

где $P_{\text{сп}i}$ — списочная численность работников за i -й день месяца;

n — количество дней в месяце. Среднесписочная численность работников за квартал

$$\bar{P}_{\text{ср.кв}} = \frac{\sum_{i=1}^3 \bar{P}_{\text{ср.м}i}}{3},$$

где $P_{\text{ср.сп.м},i}$ — среднесписочная численность работников за i -й месяц квартала.

Среднесписочная численность работников за год:

$$\bar{P}_{\text{сп.год}} = \frac{\sum_{i=1}^{12} \bar{P}_{\text{сп.м},i}}{12};$$

3) показатели состава персонала:

а) удельный вес отдельных групп работников в списочной численности работников фирмы (структура занятых) на определенную дату:

$$d_i = \frac{P_i}{P_{\text{сп}}},$$

где P_i — число работников анализируемой категории;

$P_{\text{сп}}$ — списочная численность работников фирмы.

Наиболее часто изучается состав работников фирмы по образовательному уровню, полу, возрасту, категориям персонала, профессиональному и квалификационному уровню;

б) коэффициент соответствия кадров профилю работы

$$k_{\text{с.к}} = \frac{P_{\text{сп.дипл},i}}{P_{\text{необх},i}},$$

где $P_{\text{сп.дипл}}$ — списочная численность дипломированных работников i -й профессии (специальности);

$P_{\text{необх}}$ — необходимое число работников i -й профессии (специальности);

4) показатели динамики персонала:

а) индекс списочной численности анализируемой категории за отчетный период

$$I_{P_{\text{сп}}} = \frac{P_{\text{сп}_0} + P_{\text{п}} + P_{\text{ув}}}{P_{\text{сп}_0}},$$

где $P_{\text{сп}_0}$ — списочная численность работников на начало периода;

$P_{\text{п}}$ — число принятых работников за период;

$P_{\text{ув}}$ — число уволенных работников за период;

б) индекс среднесписочной численности за период

$$I_{\bar{P}_{\text{сп}}} = \frac{\bar{P}_{\text{сп}}}{P_{\text{сп}_0}},$$

где $P_{\text{сп.сно}}$, $P_{\text{сп.сп}}$ — среднесписочная численность работников фирмы соответственно на начало и конец (последний день или месяц) анализируемого периода;

в) коэффициент приема кадров за анализируемый период времени

$$k_{\text{п.к}} = \frac{P_{\text{п}}}{P_{\text{сп}}};$$

г) коэффициент выбытия кадров за анализируемый период времени

$$k_{\text{в.к}} = \frac{P_{\text{ув}}}{P_{\text{сп}}};$$

д) коэффициент текучести кадров за анализируемый период времени

$$k_{\text{т}} = \frac{P_{\text{т}}}{P_{\text{сп}}};$$

где $P_{\text{т}}$ — число работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), не связанным с производственной необходимостью.

Коэффициент текучести до 10% в мировой практике считается допустимым, свыше 20% — критическим, подрывающим конкурентоспособность компании;

е) коэффициент стабильности кадров за анализируемый период времени

$$k_{\text{ст.к}} = \frac{\bar{P}_{\text{сп.пред}} + P_{\text{п}} - P_{\text{ув}}}{\bar{P}_{\text{сп.пред}} + P_{\text{п}}},$$

где $P_{\text{сп.сп.пред}}$ — среднесписочная численность работников в предшествующий период.

Максимальное значение $k_{\text{ст.к}}$ равно 1,0: в этом случае за анализируемый период в фирме не было увольнений работников, то есть трудовой коллектив отличался стабильностью.

Кроме анализа приведенных выше показателей, оценивается и сравнивается с другими фирмами вся система работы с персоналом — эффективность его формирования, профессиональной ориентации, используемых фирмой форм развития персонала, организации внутрифирменной занятости, систем вознаграждения персонала и методов оценки трудовой деятельности работников. Причем об «управляемости» персонала обычно

судят по динамике производительности труда, степени участия работников в управлении и техническом творчестве, уровне производственной и трудовой дисциплины, а также по таким проявлениям трудовой активности, как жалобы и претензии в адрес руководства фирмы, участие в забастовках и пр.

Научный и практический интерес представляет *расчет эффективности затрат на персонал*. Б. И. Холод и А. А. Пономарев для этого рекомендуют использовать два показателя:

1) *общую эффективность затрат на персонал*:

$$\mathcal{E} = \frac{\text{результат деятельности}}{\text{затраты}} \times 100\%.$$

В качестве результата деятельности предлагается рассматривать объем изготовленной продукции, валовую или чистую прибыль фирмы; в качестве затрат — фактический фонд заработной платы или сумму прямых выплат персоналу, отчислений в централизованные фонды, затраты на социальные мероприятия.

Эти показатели важно прослеживать в динамике, а также сравнивать с результатами предприятий-конкурентов;

2) *срок окупаемости капиталовложений экономией на зарплате и прочих социальных выплатах* — в ситуациях, когда компания осуществляет нововведения, направленные на экономию живого труда и создание более благоприятных его условий,

$$T_{\text{ок}} = \frac{K_1 - K_2}{ЗП_2 - ЗП_1},$$

где K_1 и K_2 — капитальные затраты по первому и второму варианту; $ЗП_1$ и $ЗП_2$ — заработная плата, социальные отчисления и выплаты по соответствующим вариантам.

Заметим также, что, по мнению все большего числа специалистов, именно управление человеческими ресурсами будет являться критическим источником конкурентоспособности фирм в ближайшие 10—20 лет.

3.2.4. Оценка конкурентоспособности фирмы по показателям финансовой стабильности. Конкурентоспособность и стоимость компании

Детальный анализ финансового положения фирмы — задача прежде всего специалистов-аудиторов, выполняющих такую работу для фирм-заказчиков, их потенциальных кредиторов, инвесторов или партнеров по бизнесу. Однако и менеджеры

самых фирм должны уметь оценить финансовую стабильность своих предприятий, сравнив ее с финансовым состоянием конкурентов.

Финансовый анализ производится с использованием специальных относительных показателей, получаемых путем сопоставления отдельных статей бухгалтерского «Баланса предприятия» (в украинской системе учета форма № 1), а также «Отчета о финансовых результатах и их использовании» (форма № 2) за соответствующий период времени. Для обоснования конкурентоспособности фирмы в первую очередь рассчитываются основные Показатели финансовой устойчивости, платежеспособности (ликвидности) и рентабельности фирмы. Рассмотрим их.

Степень *финансовой устойчивости* фирмы показывает ее зависимость (или, наоборот, независимость) от внешних, заемных средств. Для ее определения используются показатели:

$$1) \text{ коэффициент автономии} = \frac{\text{собственные средства}}{\text{итог баланса}},$$

показывающий степень зависимости (независимости) фирмы от заемных средств. Теоретически должен быть не меньше 0,5;

$$2) \text{ коэффициент соотношения} = \frac{\text{заемные средства}}{\text{собственные средства}},$$

заемных и собственных средств

дающий представление о том, сколько заемных средств использует фирма на 1 денежную единицу вложенных в активы собственных средств. Нормальное ограничение для коэффициента — не более 1,0;

$$3) \text{ коэффициент долго-} = \frac{\text{долгосрочные кредиты}}{\text{собственные} + \text{долгосрочные}},$$

срочного привлечения заемных средств средства кредиты

фиксирующий долю долгосрочных займов, используемых для финансирования активов фирмы наряду с ее собственными средствами.

Вместе с тем финансовая устойчивость фирмы зависит не только от состава источников средств, но и от эффективности их вложения в активы предприятия, структуры активов. В связи с этим определяется следующая группа показателей:

$$4) \text{ коэффициент реальной} = \frac{\text{основные средства} - \text{износ}}{\text{актив баланса}},$$

стоимости основных средств в имуществе фирмы

показывающий, насколько эффективно используются средства фирмы для предпринимательской деятельности. Критическими отметками для данного показателя в мировой практике считаются 0,4 — 0,5;

$$5) \text{ коэффициент накопления амортизации} = \frac{\text{накопленная амортизация}}{\text{балансовая стоимость основных средств}},$$

отражающий интенсивность высвобождения длительно вложенных средств (основных фондов и нематериальных активов);

$$6) \text{ чистые оборотные средства} = \text{оборотные средства} - \text{краткосрочная задолженность},$$

то есть та часть оборотных средств, которая представляет их необходимый постоянный минимум и покрывается собственными средствами и долгосрочными заемными средствами;

$$7) \text{ собственные чистые оборотные средства} = \begin{matrix} \text{чистые} \\ \text{оборотные} \\ \text{средства} \end{matrix} - \begin{matrix} \text{долгосрочные} \\ \text{заемные} \\ \text{средства} \end{matrix},$$

или та часть оборотных средств, которая образуется только за счет собственных средств;

$$8) \text{ собственные оборотные средства} = \begin{matrix} \text{реальные} \\ \text{источники} \\ \text{собственных} \\ \text{средств} \end{matrix} + \begin{matrix} \text{долгосрочные} \\ \text{кредиты} \end{matrix} - \begin{matrix} \text{основные} \\ \text{средства и} \\ \text{другие} \\ \text{внеоборотные} \\ \text{активы} \end{matrix}$$

$$9) \text{ коэффициент маневренности} = \frac{\text{собственные оборотные средства}}{\text{сумма источников собственных средств}}.$$

Платежеспособность фирмы означает ее способность покрывать собственными средствами все заимствования, то есть и долгосрочную, и краткосрочную задолженность.

Основной показатель платежеспособности — коэффициент платежеспособности, который одновременно является и коэффициентом автономии:

$$\text{коэффициент платежеспособности} = \frac{\text{собственные средства}}{\text{собственные средства} + \text{заемные средства}} = \frac{\text{собственные средства}}{\text{итог баланса}}.$$

Ликвидность фирмы характеризует ее способность погашать краткосрочные обязательства теми активами фирмы, которые наиболее быстро превращаются в наличные денежные средства (оборотными активами).

Ликвидность фирмы оценивают:

$$1) \text{ общий коэффициент покрытия, или коэффициент текущей ликвидности} = \frac{\text{оборотные средства}}{\text{краткосрочные обязательства}},$$

показывающий платежные возможности фирмы, оцениваемые при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и полной реализации готовой продукции, но и продажи в случае необходимости прочих элементов материальных оборотных средств. Рекомендуемое значение коэффициента 2—2,5;

$$2) \text{ промежуточный коэффициент покрытия, или коэффициент критической ликвидности} = \frac{\text{деньги + расчеты и прочие активы}}{\text{краткосрочные обязательства}},$$

характеризующий ожидаемую платежеспособность фирмы на период, равный средней продолжительности одного оборота дебиторской задолженности. Оправданные оценки коэффициента находятся в диапазоне 0,7—0,8, но отдельные аналитики считают, что нижняя нормальная граница коэффициента должна превышать 1,0;

$$3) \text{ абсолютный коэффициент ликвидности} = \frac{\text{денежные средства}}{\text{краткосрочные обязательства}},$$

показывающий, какую часть краткосрочной задолженности фирма может погасить в ближайшее время. Нормальное ограничение данного показателя — не менее 0,2—0,5.

Важнейшим показателем конкурентоспособности компании является ее *кредитный рейтинг*. Данный финансовый инструмент уже давно применяется в зарубежных странах при принятии прежде всего инвестиционных решений. Возрастает интерес к кредитному рейтингованию и в Украине.

Кредитный рейтинг представляет собой мнение рейтингового агентства относительно общей кредитоспособности заемщика или кредитоспособности заемщика в отношении конкретных финансовых обязательств, основанное на соответствующих факторах риска. Его получение состоит из двух этапов: 1) аудиторская компания заверяет достоверность цифр в финансовом отчете; 2) рейтинговое агентство на основе полученных финансовых данных определяет, с какой вероятностью предприятие погасит свои заимствования в полном объеме и точно в срок.

Порядок рейтингования таков:

1) объект рейтингования заказывает себе рейтинг, оплачивает его подготовку и добровольно предоставляет рейтинговому агентству всю информацию о своей текущей деятельности;

2) рейтинговые агентства собирают по заказу компании «А» всю доступную публичную информацию о компании «Б», с которой «А» хочет работать;

3) формируются базы данных о финансовых показателях. Этим в мире занимаются несколько агентств, накапливающих сведения, присылаемые компаниями, в своих информационных «банках».

В настоящее время существуют множество методик присвоения кредитного рейтинга. Методики ведущих мировых рейтинговых агентств (Moody's, Standart and Poor's (США), ИВСА (Великобритания)) в большинстве своем заключаются в том, что на основании результатов исследования деятельности заемщиков, а также внешних условий, заемщик или его долговые обязательства относятся к тому или иному классу, который и отражает соответствующий кредитный рейтинг.

Например, характеристики эмитента, согласно рейтинговой системы Standart & Poor's, могут быть такими, как это показано в табл. 7.

Что дает получение кредитного рейтинга компании? Возможности:

1) привлечь внимание западного инвестора, для которого кредитный рейтинг эмитента — это своеобразный «паспорт качества», позволяющий заключать с украинским предпринимателем инвестиционное соглашение;

2) снизить издержки финансирования, то есть уменьшить цену, увеличить объемы и удлинить сроки займов;

3) улучшить переговорные позиции при получении товарных кредитов или отсрочек по платежам за товары и услуги;

4) заявить о своей кредитоспособности и финансовом положении. Но надо помнить, что получение рейтинга стоит \$ 50—80 тыс. в год.

Показатели *рентабельности* отражают степень доходности деятельности фирмы. Как правило, анализируют:

$$1) \text{ рентабельность всех капиталов} = \frac{\text{балансовая прибыль}}{\text{сумма активов}};$$

$$2) \text{ рентабельность собственного капитала} = \frac{\text{балансовая прибыль}}{\text{собственный капитал}};$$

$$3) \text{ рентабельность предпринимательской деятельности} = \frac{\text{балансовая прибыль}}{\text{остаточная стоимость основных средств} + \text{производственный оборотный капитал}};$$

Таблица 7.

Standart & Poor's	Характеристика эмитента
AAA+	Возможности эмитента по выплате долга и процентов чрезвычайно высоки (облигации наивысшего качества)
AAA	
AAA-	
AA+	Возможности эмитента по выплате долга и процентов достаточно велики
AA-	
A+	Возможности эмитента по выплате долга достаточно велики, но зависят от внутриэкономической ситуации (облигации в верхней группе среднего качества)
A	
A-	
BBB+	Возможности эмитента по выплате долга и процентов зависят от внутриэкономической ситуации на данный момент (облигации среднего качества на границе между надежными бумагами и бумагами со спекулятивным уклоном)
BBB-	
BB+	Нестабильность внутриэкономической ситуации может повлиять на платежеспособность эмитента (облигации в низкой группе среднего качества, имеющие риск неплатежа)
BB-	
B+	Ограниченная платежеспособность эмитента, обязательств
B-	
CCC+	Некоторая защита интересов инвесторов присутствует, но риски и нестабильность высоки
CCC	
CCC-	
CC+	Платежеспособность эмитента сильно зависит от внутриэкономической ситуации
CC-	
C+	Платежеспособность эмитента полностью зависит от внутриэкономической ситуации
C	
C-	
D	Долги просрочены

$$4) \text{ рентабельность} = \frac{\text{балансовая прибыль}}{\text{продаж}} = \frac{\text{объем реализации (без НДС)}}{\text{объем реализации (без НДС)}}$$

$$5) \text{ чистая рентабельность} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{объем реализации (без НДС)}}$$

В литературе высказано и предложение о расчете интегрального показателя конкурентоспособности по формуле

$$КСП_i = B/3,$$

где B — выручка от продажи продукции, работ и услуг;

3 — полные затраты на производство и реализацию товаров, работ и услуг.

По мнению А. Д. Шеремета и Р. С. Сайфулина, абсолютная и нормальная устойчивость финансового состояния характеризуется отсутствием неплатежей и причин их возникновения, то есть работа высоко или нормально рентабельна, нет нарушений внутренней и внешней финансовой дисциплины;

неустойчивое финансовое состояние характеризуется наличием нарушений финансовой дисциплины (задержки в оплате труда, использование временно свободных собственных средств резервного фонда и фонда экономического стимулирования и пр.), перебоями в поступлении денег на расчетные счета и в платежах, неустойчивой рентабельностью, невыполнением финансового плана, в том числе по прибыли;

кризисное финансовое состояние характеризуется, кроме вышеуказанных признаков неустойчивого финансового положения, наличием регулярных неплатежей, по которым кризисное состояние можно классифицировать по степеням: первая — наличие просроченных ссуд банкам; вторая — наличие, кроме того, просроченной задолженности поставщикам за товары; третья — наличие, кроме того, недоимок в бюджеты. Третья степень граничит с банкротством.

Реальная конкурентоспособность фирмы хорошо выявляется при купле-продаже бизнеса, а точнее, при оценке его *стоимости*.

Так, стремление реализовать более эффективную стратегию конкуренции, а иногда, наоборот, неутешительные результаты хозяйственной деятельности и конкурентной борьбы заставляют предпринимателей избавляться от «случайного» или неприбыльного бизнеса. Нередко к «отсечению лишнего» прибегают компании с широкой диверсификацией бизнеса. Например, ведущая российская компания «ЛУКОЙЛ» объявила о своем намерении избавиться от всех направлений, не относящихся к добыче нефти и газа и реализации продуктов их переработки.

И наоборот, те лидеры бизнеса, которые стремятся укрепить свое положение в отрасли и на рынке, стараются приобрести бизнес менее успешных конкурентов. Причем

само появление на рынке крупных компаний, которые рано или поздно займутся переделом рынка, является сигналом для потенциальных продавцов о приближении времени продаж.

Субъектами спроса на новый бизнес выступают также компании, которые намерены продлить свою производственную цепочку, интегрируясь с поставщиками ресурсов или рыночными посредниками.

Сегодня в Украине наибольшее количество сделок купли-продажи бизнесов происходит на тех рынках, где ведется конкурентная борьба между несколькими крупными предпринимателями:

на табачном рынке, рынке пива, соков, минеральной воды и алкогольных напитков. На рынке нефтепродуктов идет перераспределение долей между российскими компаниями-производителями, заинтересованными в расширении сбыта продукции. Часто продаваемыми бизнесами являются объекты розничной торговли и общественного питания.

От чего зависит цена на готовый бизнес? По большому счету, от уровня его конкурентоспособности.

На стоимость бизнеса влияют:

доля фирмы на рынке. Хотя, по мнению специалистов, при формальной оценке бизнеса иерархию слагаемых стоимости можно представить таким образом: объем продаж; рентабельность продаж; доля на рынке; задолженности и их качество; собственные активы; менеджмент; необходимость в инвестициях. Но если предприятие владеет значительной долей рынка, то борьба между покупателями будет активной, несмотря на репутацию предприятия, его долги и пр.;

уникальность предприятия, его технологии и выпускаемая продукция; расположение предприятия;

опыт, знания и навыки предыдущего владельца, деловая репутация предприятия, контакты, клиенты, количество заключенных

договоров, то есть так называемый *good will*. При оценке готового бизнеса стоимость *good will*, в зависимости от вида бизнеса, составляет 30—70 % от его общей стоимости;

перспектива высоких денежных потоков при условии проведения модернизации, внедрения новых технологий и прочих изменений;

уровень менеджмента, наличие квалифицированного персонала, способного обеспечить конкурентоспособность предприятия.

Показательным примером приватизированного предприятия, которое купили, сделали конкурентоспособным, а затем продали, может служить «Галактон». Что привело к успеху этой операции? Компанией «Мерке» было выбрано предприятие, которое выпускало продукцию, пользующуюся постоянным спросом и с быстрым оборотом средств. При этом

завод располагался в платежеспособном регионе — Киеве. После приобретения в модернизацию предприятия были вложены достаточные средства, расширен ассортимент с диверсификацией по разным ценовым группам. Кроме того, новый владелец усовершенствовал дизайн упаковки, а благодаря грамотной маркетинговой политике торговая марка предприятия стала узнаваемой. В результате сегмент рынка молочных продуктов, который контролирует «Галактон», резко увеличился, а бизнес, соответственно, стал стоить намного больше. Тогда «Мерке» решил, что есть необходимость избавиться от непрофильного актива для того, чтобы сконцентрировать ресурсы на основном бизнесе, и продал «Галактон». Выручка от продажи предприятия была во много раз больше, чем стоимость его приобретения и сумма внесенных инвестиций.

Таким образом, оценка стоимости компании фактически ведется по тем же направлениям и показателям, по которым проводится оценка ее конкурентоспособности. Можно сказать и так: стоимость компании является важнейшим показателем ее конкурентоспособности.

Для определения стоимости компании применяются три основных метода оценок: затраты, капитализация доходов и рыночное сравнение.

По *методу затрат* активы компании оцениваются по отдельным группам. Сумма полученных оценок дает представление о стоимости предприятия без учета его пассива. При вычете последнего получается справедливая рыночная стоимость компании.

При использовании *метода капитализации дохода* производится анализ деятельности компании за несколько предыдущих лет, устанавливается уровень дохода (иногда берется доход на текущую дату), на который, по мнению независимого инвестора, компания может рассчитывать в будущем. Выбранный уровень с помощью коэффициента дисконтирования приводится в сопоставимый во времени вид.

Применение *метода рыночного сравнения* исходит из предположения, что на рынке всегда имеется примерно аналогичный случай совершения сделки, который может быть скорректирован с учетом особенностей проводимой оценки. Если на данном рынке прецедент найти не удалось, для сопоставления выбирается рынок, близкий к тому, на котором выступает оцениваемая компания.

Стоимость компании меняется в зависимости от этапа развития компании в конкурентной среде. Наиболее низкую стоимость имеет фирма, отличающаяся только некоторыми конкурентными преимуществами по сравнению с другими предприятиями отрасли. Достигая конкурентоспособности по всем показателям хозяйственной деятельности, фирма увеличивает свою стоимость. Длительная же конкурентоспособность компании является условием максимизации ее стоимости (рис. 2.).

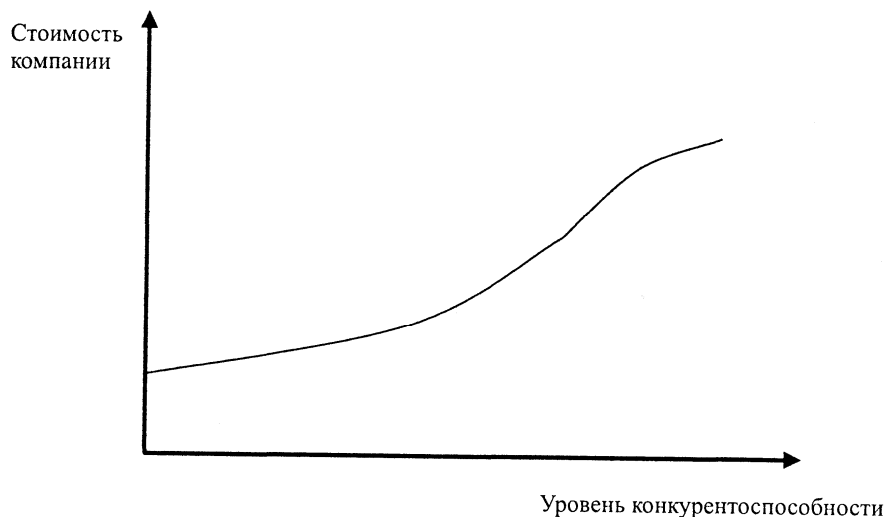


Рис. 2.2. Динамика стоимости компании в зависимости от уровня ее конкурентоспособности.

3.3. SWOT-анализ и SNW-анализ конкурентных возможностей фирмы

Возможности эффективной хозяйственной деятельности фирмы в условиях конкуренции зависят от состояния внутренней и внешней среды фирмы. Элементы внутренней среды указывают на собственные сильные и слабые стороны компании; факторы внешней среды тают в себе как угрозы, так и возможности для развития фирмы.

Сила — это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные конкурентные преимущества. Сильные стороны фирмы позволяют преодолевать угрозы и максимально использовать возможности, открывающиеся фирме извне.

Слабость — это отсутствие чего-то важного для функционирования компании, или то, что ей не удастся (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия. Слабые стороны, в зависимости от того, насколько они важны в конкурентной борьбе, могут сделать компанию уязвимой. Они должны быть сведены на нет или минимизированы.

Признанным инструментом таких исследований в зарубежном менеджменте считается **SWOT-анализ**, методику которого предложили американские ученые А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд (SWOT от англ.: strengths — сильные стороны; weaknesses — слабые стороны; opportunities — возможности и threats — угрозы).

А. А. Томпсоном и А. Дж. Стриклендом разработан и примерный перечень характеристик, положительное заключение по которым позволяет составить список слабых и сильных сторон фирмы, а также угроз и возможностей, содержащихся во внешней среде. Приведем его полностью.

Потенциальные внутренние сильные стороны:

полная компетентность в ключевых вопросах;
адекватные финансовые ресурсы;
хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей;
признанный лидер рынка;
хорошо проработанная функциональная стратегия;
экономия на масштабах производства;
умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов;
собственная технология;
более низкие издержки (преимущество по издержкам);
лучшие рекламные кампании;
опыт в разработке новых товаров;
проверенный менеджмент;
большой опыт (опережение по кривой опыта);
лучшие возможности производства;
превосходные технологические навыки;
другое.

Потенциальные внутренние слабые стороны:

нет четкого стратегического направления развития;
устарелое оборудование;
низкая прибыльность;
недостаток управленческого таланта и умения;
отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности;
плохо зарекомендовавшая себя стратегия компании;
внутренние производственные проблемы;
отставание в области исследований и разработок;
слишком узкий ассортимент продукции;
недостаточный имидж на рынке;
плохая сбытовая сеть;
неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;
недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии;
себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов;
другое.

Потенциальные внешние возможности фирмы:

способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка;

пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворить больше потребностей клиентов;

способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции;

вертикальная интеграция (вперед или назад);

снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках;

ослабление позиций фирм-конкурентов;

возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке;

появление новых технологий;

другое.

Потенциальные внешние угрозы:

выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками;

рост продаж продуктов-субститутов;

медленный рост рынка;

неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики иностранных правительств;

дорогостоящие законодательные -требования;

высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса;

растущая требовательность покупателей и поставщиков;

изменение потребностей и вкусов покупателей;

неблагоприятные демографические изменения;

другое.

Фирма может дополнить предложенный список другими факторами и характеристиками внутренней и внешней среды, отражающими текущую конкурентную ситуацию.

Для определения конкурентных возможностей далее разрабатывается **матрица SWOT** (рис. 3). Заполняя ее, аналитик вписывает все выявленные им возможности и угрозы (два раздела в верхней части), сильные и слабые стороны фирмы (два раздела слева). При этом на пересечении разделов образуются четыре поля:

1) **«СИБ»** (сила и возможности), представляющее наилучшие рыночные возможности фирмы, поскольку объединяет сильные стороны фирмы с возможностями, данными внешней средой;

2) **«СИУ»** (сила и угрозы), показывающее возможности преодоления внешних угроз за счет сильных сторон деятельности фирмы;

3) «СЛВ» (слабость и возможности), позволяющее за счет возможностей фирмы преодолеть ее слабости;

4) «СЛУ» (слабость и угрозы), отражающее критическое положение фирмы, при котором слабые позиции фирмы усугубляются угрозами ее деятельности.

	Возможности 1. 2. 3. ...	Угрозы 1. 2. 3. ...
Сильные стороны 1. 2. 3. ...	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. 3. ...	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Рис. 2.3. Матрица SWOT.

Далее с помощью специальной матрицы более детально оценивается влияние возможностей на фирму (рис. 4). Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», рекомендуется обязательно использовать. Возможности, соответствующие полям «СМ», «НУ» и «НМ», принимать во внимание нецелесообразно. В отношении других возможностей необходим гибкий подход.

	Влияние возможностей на фирму		
			сильное
	умеренное	малое	
	высокая	Поле «ВС»	Поле «ВУ»
			Поле «ВМ»
Вероятность		средняя	Поле «СС»
«СУ»	Поле «СМ»		
реализации		низкая	Поле «НС»
«НУ»	Поле «НМ»		Поле
возможностей			

Рис. 4. Матрица возможностей.

Аналогичная матрица строится и для оценки угроз (рис.5). Наибольшую опасность представляют угрозы, попадающие на поля «ВР», «ВК» и «СР». Они требуют своего быстрее устранения. Не менее серьезными являются также угрозы из полей «ВТ», «СК» и «НР». Третьи по силе влияния на фирму угрозы «НК», «СТ» и «ВЛ». По остальным угрозам задача первостепенного устранения не ставится, но они все равно должны находиться в поле зрения менеджеров фирмы.

		Влияние угроз на фирму			
		разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Вероятность реализации угроз	высокая	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
	средняя	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
	низкая	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Рис. 2.5. Матрица угроз.

Проводя SWOT-исследование окружающей ее среды, фирма сталкивается с определенными трудностями.

Во-первых, SWOT-анализ весьма трудоемок. Он предполагает выявление и тщательное исследование огромного количества факторов, сил и субъектов, способных оказать влияние на хозяйственную деятельность фирмы. Причем необходимо установить относительную важность каждого такого фактора для фирмы, предложив соответствующую программу поведения в сложившейся ситуации или стратегию деятельности.

Во-вторых, обработка информации в ходе SWOT-анализа грешит значительной субъективностью. Нередки случаи, когда интерпретация одного и того же массива данных разными специалистами приводит к совершенно противоположным рекомендациям. Один аналитик, например, может сосредоточить свое внимание на развитии международной торговли как средстве преодоления экспансии какой-либо компании на внутреннем рынке. Другой же, наоборот, может увидеть основную угрозу существованию фирмы как таковой в международной конкуренции.

В-третьих, в целях профессионального SWOT-анализа фирме рано или поздно приходится создавать собственную, внутрифирменную систему сканирования и прогнозирования.

Сканирование, то есть тщательное изучение разносторонней информации, может принимать различные формы.

Нерегулярное (эпизодическое) сканирование проводится в связи с конкретной проблемной ситуацией, возникшей в деятельности фирмы, и направлено на поиск путей ее разрешения. Оно не несет никакой прогностической нагрузки. Примером такого сканирования может быть анализ хозяйственного положения предприятий-банкротов с подготовкой предложений и рекомендаций по экономическому оздоровлению.

Регулярное сканирование осуществляется с известной периодичностью (например, ежемесячно, ежеквартально или ежегодно) и желательно по одной и той же программе, что позволяет отслеживать динамику рыночной активности фирмы, выявлять и анализировать обнаруживающиеся тенденции. По своей природе это еще ретроспективное исследование, но отдельные аспекты прогнозирования в нем уже присутствуют.

Непрерывное сканирование организуется в виде постоянного наблюдения за конкурентной средой. Ежедневно поступающая информация важна не только для принятия текущих управленческих решений, но и как банк данных для стратегического управления, ориентированного на будущее развитие фирмы.

Прогнозирование деятельности и конкурентоспособности фирмы опирается на систему сканирования и предполагает обоснование будущих тенденций в бизнесе, его внешней и внутренней среде. Для этого разрабатываются экономические, социальные, политические, технические и другие прогнозы.

Возможности SWOT-анализа в настоящее время активно используются в конкурентном управлении многими фирмами и аналитиками рынка. Так, например, исследователи рынка минеральных вод Украины в 2002 г. предприняли попытку оценить сильные и слабые стороны некоторых торговых марок ведущих украинских производителей минеральной и столовой воды (табл. 8).

Таблица 8.

Сильные и слабые стороны некоторых торговых марок ведущих украинских производителей минеральной и столовой воды по версиям операторов рынка

Торговая марка	Сильные стороны	Слабые стороны
«Миргородска «Старый Миргород», «Сорочинская (компания «ИДС»)»	<i>Наличие трех четко позиционированных сильных брендов; равномерное наличие ТМ в рознице по всей Украине; наличие многолетних традиций продукции ТМ</i>	<i>Непропорциональные инвестиции в брендов: ТМ «Сорочинская» рекламируется меньше «Старого Миргорода» и «Миргородской»; возможность</i>

	<i>«Миргородская»;</i> <i>наличие «дойной» (ТМ</i> <i>позволяет инвестировать в создание и продвижение на рынок новых марок;</i> <i>высокие требования к качеству;</i> <i>профессиональный маркетинг и</i>	<i>конкуренции между брендами одного производителя</i>
<i>«Оболонь»</i> <i>«Оболонь»)</i>	<i>Мощная общенациональная дистрибуция;</i> <i>одна из наиболее известных марок на всей территории Украины;</i> <i>наличие мощного пивного хорошего качество</i>	<i>Размытое ние бренда;</i> <i>несмотря на зонтичный бренд создает угрозу того, решение о покупке в большинстве случаев зависит от уровня потребности потребителя к именно пивному отсутствию рекламной поддержки постепенно ляет «водный» бренд;</i> <i>производство воды дополнительные для компании-ля, заставляя бороться на нескольких высококонкурентных рынках</i>

Продолжение табл. .8

<i>Торговая</i>	<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<i>«Росинка»</i> <i>(Киевский</i>	<i>Удачное название и этикетка; хорошее</i>	<i>Основной рынок сбыта — Киев и Киевская</i>
<i>«Бонаква»</i> <i>(«Кока-Кола Бевериджиз Украина»)</i>	<i>Умело созданный имидж; мощная рекламная поддержка;</i> <i>профессиональный брендинг; высокие</i>	<i>При запуске бренда была допущена достаточно серьезная ошибка — бренд позиционировался в высоком ценовом</i>

Некоторые специалисты с целью изучения конкурентоспособности фирмы допускают анализ только ее внутренних сильных и слабых сторон, то есть SW-анализ.

Другие же исследователи предлагают проводить **SNW-анализ**. В этой аббревиатуре трех английских слов два уже известны, а N (neutral) означает нейтральную позицию

(сторону), или среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации, своеобразную «нулевую точку конкуренции».

Для более глубокого представления о конкурентном анализе внутренней среды организации на основе SNW-подхода предлагается заполнить табл. 9, варьируя, исходя из особенностей анализируемой фирмы, количество и содержание отдельных позиций.

Все тридцать позиций рекомендуется заполнять по материалам исследуемой организации.

В каждой строке таблицы надо поставить только один крестик или другую пометку: или в колонку S, или в колонку N, или в колонку W, что означает выбор одной из трех указанных альтернативных позиций.

Затем дастся интегральная оценка соответствующей конкретной позиции внутренней среды организации в данной конкретной ситуации относительно ее ситуационного среднерыночного состояния.

Таблица .9

SNW-анализ внутренней среды на период /-летней стратегии организации

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
	S	N	W
1. Стратегия организации			
2. Бизнес-стратегии (в целом), в том числе:			
бизнес № 1			
бизнес № 2			
3. Оргструктура			
4. Финансы как общее состояние, в том числе:			
4.1 Финансы как состояние общего баланса			
4.2. Финансы как уровень			
4.3 Финансы как			
4.4 Финансы как инвестиционных ресурсов			
4.5. Финансы как уровень			
5. Продукт как			
(в целом), в том числе:			
продукт № 1			
продукт № 2			
6. Структура затрат (уровень			
бизнес № 1			

<p>бизнес№2</p> <p>7. Дистрибуция как система реализации продукта (в</p> <p>7.1. Как материальная</p> <p>7.2. Как умение торговать</p> <p>8. Информационная</p> <p>9. Инновации как способность реализации на рынке нов.</p>			
<p>10. <i>Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов) в том числе: первого лица организации</i></p> <p>10.2 <i>Способность к лидерству всего персонала</i></p> <p>10.3. <i>Способность к лидерству как совокупность</i></p> <p><i>в том числе:</i></p> <p>11.1. <i>Качество материальной (ключевых производственных специалистов)</i></p> <p>11.2 <i>Качество продукции</i></p> <p>12. <i>Уровень маркетинга</i></p> <p>13. <i>Уровень менеджмента</i></p> <p>14. <i>Качество торговой марки</i></p> <p>15. <i>Качество персонала (в</i></p> <p>16. <i>Репутация на рынке</i></p> <p>17. <i>Репутация как</i></p> <p>18. <i>Отношения с органами власти (в целом), в том числе: правительством</i></p> <p>18.2. <i>С руководством области самоуправления</i></p> <p>18.3. <i>С органами государственного контроля</i></p> <p>19. <i>Отношения с профсоюзами (в целом), в том числе:</i></p> <p>19.1. <i>С корпоративным</i></p>			
<p>20. <i>Отношения со</i></p> <p><i>(качество ключевых звеньев</i></p>			

кооперационной сети 21. Инновации как и разработки 22. Послепродажное 23. Степень вертикальной интеграции 24. Корпоративная культура 25. Стратегические альянсы Дополнительные позиции (с учетом специфики 26. 27. 28. 29. 30.				
--	--	--	--	--

3.4. Исследование конкурентных рисков и агрессивности конкурентной среды фирмы

Анализ уровня конкурентоспособности фирмы будет более полным, если удастся оценить конкурентные риски фирмы, силу того или иного фактора конкуренции и уже на этой основе осознать наиболее опасного из реальных конкурентов.

Для этого можно применить методику, которую обычно используют для определения хозяйственных рисков.

1. По каждой группе конкурентов (например, каждой из пяти конкурентных сил по М. Портеру) составляется исчерпывающий перечень способов, методов, приемов воздействия данных конкурентов на хозяйственную деятельность фирмы.

2. Определяется удельный вес каждого способа (метода, приема) конкурентного воздействия во всей их совокупности в соответствующей группе. Если приоритеты по отдельным способам не устанавливаются, то все они получают равный вес:

$$w_i = 1/n,$$

где w_i — вес способа (метода, приема);

n — число способов воздействия анализируемого конкурента.

3. Оценивается вероятность использования каждого способа (метода, приема) конкурентной борьбы. С этой целью приглашаются три эксперта — специалисты в области экономики, маркетинга, отраслевой технологии.

Вероятность наступления конкурентного события (воздействия) определяется по следующей системе оценок (баллов):

0 — конкурентное воздействие рассматривается как несущественное;

25 — конкурентное воздействие скорее всего не реализуется;

50 — о реализации конкурентного воздействия ничего определенного сказать нельзя;

75 — конкурентное воздействие скорее всего проявится;

100 — конкурентное воздействие наверняка осуществится. При этом оценки экспертов подвергаются анализу на их непротиворечивость по правилам:

$$1) \max |A_i - B_i| \leq 50, \quad i = 1, 2, 3;$$

$$2) \frac{\sum_{i=1}^3 |A_i - B_i|}{3} \leq 25 \quad (A_i \text{ и } B_i \text{ — оценки каждой } i\text{-й пары экспертов}).$$

Затем определяется средняя вероятность наступления каждого конкурентного события

$$v_i = \frac{\text{сумма оценок экспертов}}{3}$$

и оценочный балл по каждому конкурентному событию $V_i * W_i$.

Суммирование оценочных баллов дает представление о степени воздействия конкурентных событий на каждого из конкурентов и на бизнес-среду фирмы в целом, характеризуя степень ее агрессивности по отношению к фирме.

4. Результаты работы экспертов оформляются в виде таблиц по каждой группе конкурентов. Определяются наиболее опасные конкуренты, для борьбы с которыми и разрабатываются специальные программы деятельности.

Покажем, например, как может выглядеть анализ конкурентного воздействия поставщиков (табл. 10).

Таблица 2.10

Анализ конкурентного воздействия поставщиков на компанию «Х»

№ п/п	Способ воздействия конкурента	Оценка вероятност и			Средняя вероятност ь наступлени	Вес события , w_i	Балл, $v_i * w_i$
		1	2	3			
1	Проведение единой сбытовой политики всеми поставщиками фирмы	75	75	50	66,7	0,2	13,34

2	Укрепление монопольной позиции поставщика	25	0	25	16,7	0,1	1,67
3	Повышение цен на поставляемые ресурсы	100	75	75	83,3	0,5	41,65
4	Снижение качества поставляемого сырья	25	25	0	16,7	0,1	1,67
5	Ограничение объемов поставок	50	50	25	41,7	0,1	4,17
	Всего	X	X	X	X	1,0	62,5

Очевидно, что степень воздействия поставщиков на хозяйственную деятельность фирмы, оцененная в 62,5 балла, является достаточно ощутимой (свыше 50). Особое внимание следует обратить на высокую вероятность роста цен на продукцию поставщиков, что, скорее всего, будет одним из направлений проведения ими общей сбытовой политики.

Аналогично оценивается воздействие каждой из конкурентных сил в отрасли, а затем совокупное влияние всех конкурентов, что позволит установить степень **агрессивности окружающей бизнес-среды** в целом и каждого из конкурентов в отдельности. С учетом полученных результатов разрабатывается конкурентная стратегия, ориентированная на конкурентную силу вполне конкретных конкурентов.

В. Д. Шкардун предлагает для оценки уровня конкуренции и, фактически, агрессивности конкурентной среды работу экспертов со следующими анкетами:

макрофакторы, влияющие на деятельность фирмы (приложение 1);

состояние и прогноз изменения факторов конкуренции на рынке компании (приложение 2);

состояние и прогноз изменения внешних факторов, влияющих на уровень конкуренции на рынке (приложение 3).

Каждый из факторов, характеризующих конкуренцию на рынке, оценивается экспертами по балльной шкале. Для учета относительной значимости различных факторов конкретный «вес» каждого из них определяется непосредственно в ходе анализа.

Полученная таким образом оценка степени влияния каждой из пяти сил конкуренции на рынке представляет собой средневзвешенный балл:

$$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n b_{ij},$$

где b_{ij} — балльная оценка j -го эксперта степени проявления i -го фактора;

n — количество экспертов;

k_i — коэффициент важности i -го фактора;

m — число рассматриваемых факторов.

На основании полученного средневзвешенного балла делаются следующие выводы:

1. *Уровень конкуренции очень высокий*, если полученный средневзвешенный балл попадает на интервал

$$\left(\frac{b_{\text{cp}} + b_{\text{макс}}}{2}; b_{\text{макс}} \right),$$

где $b_{\text{макс}}$ — средневзвешенный балл, соответствующий случаю четкого проявления факторов конкуренции на рынке;

b_{cp} — средневзвешенный балл, соответствующий случаю слабого проявления факторов конкуренции на рынке.

2. *Уровень силы конкуренции высокий*, если полученный средневзвешенный балл попадает на интервал

$$\left(b_{\text{cp}}; \frac{b_{\text{cp}} + b_{\text{макс}}}{2} \right).$$

3. *Умеренный уровень силы конкуренции*, если полученный средневзвешенный балл попадает на интервал

$$\left(\frac{b_{\text{мин}} + b_{\text{cp}}}{2}; b_{\text{cp}} \right),$$

где $b_{\text{мин}}$ — средневзвешенный балл, соответствующий случаю не проявления факторов конкуренции на рынке.

4. *Пониженный уровень силы конкуренции*, если полученный средневзвешенный балл попадает на интервал

$$\left(b_{\text{мин}}; \frac{b_{\text{мин}} + b_{\text{cp}}}{2} \right).$$

Кроме того, на этапе анализа факторов конкуренции осуществляется прогноз развития конкуренции на рынке на основе прогнозных оценок изменения действия каждого из факторов. Прогнозная оценка изменения действия фактора соответствует, например, следующим балльным оценкам: «+1» — если действие фактора будет усиливаться, «0» — останется стабильным, «-1» — будет ослабевать.

На основе полученных экспертных оценок прогноза развития каждого из факторов определяется средневзвешенная оценка прогноза развития сил конкуренции на рынке:

$$\bar{c} = \frac{1}{m-n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n c_{ij},$$

где c_{ij} — балльная оценка j -го эксперта прогноза развития i -го фактора;

n — количество экспертов;

k_i — коэффициент важности i -го фактора;

m — число рассматриваемых факторов.

В том случае, когда средневзвешенная оценка прогноза попадает на интервал (0,25; 1), делается вывод о *повышении уровня силы конкуренции* на рынке; (- 0,25; 0,25) — уровень силы конкуренции *останется стабильным*; (- 1; - 0,25) — *понижится*.

На втором этапе анализа уровня конкуренции выделяются основные конкурирующие на данном рынке фирмы и рассматривается их роль в совокупном объеме продаж исследуемого продукта. Основная цель состоит в том, чтобы дать общую характеристику тех фирм, которые в дальнейшем станут главными объектами изучения менеджеров.

Приложение 1.

Анкета

Макрофакторы, влияющие на деятельность фирмы

1. В столбце 1 письменно сформулируйте макрофакторы, влияющие на деятельность фирмы, по соответствующим группам.

2. Оцените степень влияния факторов внешней среды на бизнес фирмы на моменты начала (3 ст.) и окончания (4 ст.) периода планирования. Для этого проставьте ответы по шкале:

1 — не влияет; 2 — слабо влияет; 3 — умеренно влияет; 4 — сильно влияет; 5 — очень сильно влияет.

Макрофакторы		Влияние на бизнес	
для индивидуального	усредненное мнение	текущее	прогноз
<i>Политические факторы</i>			
1.	1.		
2.	2.		
<i>Правовые факторы</i>			
1.	1.		
2.	2.		
<i>Экономические факторы</i>			
1.	1.		
2.	2.		
<i>Технологические факторы</i>			
1.	1.		
2.	2.		

Продолжение табл.

Макрофакторы		Влияние на бизнес	
для индивидуального	усредненное мнение	текущее	прогноз
<i>Социальные факторы</i>			
1.	1.		
<i>Природные факторы</i>			
1.	1.		
<i>Международные факторы</i>			
1.	1.		
2.	2.		

Приложение 2.

Анкета

Состояние и прогноз изменения факторов конкуренции на рынке компании

1. Оцените силу проявления факторов конкуренции на рынке продукта по 4-балльной шкале:
1 — не проявляется; 2 — слабо проявляется; 3 — умеренно проявляется; 4 — четко проявляется.
2. Оцените динамику изменения фактора в краткосрочной перспективе по 3-балльной шкале:
1 — определенно ослабевает; 2 — остается стабильным; 3 — определенно усиливается.

Факторы конкуренции	Признаки проявления фактора	Оценка силы	Прогноз изменени
1. Число и мощность фирм,	Имеется группа равных по превосходящих по мощности		
2. Изменение платежеспособности спроса	Платежеспособны спрос на товар		
3. Степень стандартизации товара, рынке	Фирмы-не по видам товара. конкуренты ски		
4. Издержки переключения клиента с одного производителя на другого	Издержки ния клиента с производителя на другого т е вероятность ухода клиентов к конкурентам (и велика		
5. Унифицированность в отрасли	Набор сервисных услуг фирм-по товару в целом идентичен		
6. Барьеры ухода с рынка (затраты)	Издержки ухода фирмы с рынка данного продукта ликвидация фондов и др.)		
7. Барьеры проникновения	Начальные для развертывания го товара невелики.		
8. Ситуация на смежных	стандартизован Уровень на смежных		

<i>товарных рынках (рынки логистикой и сферами</i>	<i>рынках высок (например, для являются рынки стройматериалов, Отдельные фирмы осуществляют или</i>		
<i>9. Стратегии конкурирующих</i>	<i>нию агрессивной политики</i>		
<i>10. ность рынка</i>	<i>других конкурентов Имеется явно рующийся спрос, ные возможности</i>		

Приложение.3.

Анкета

Состояние и прогноз изменения внешних факторов, влияющих на уровень конкуренции на рынке

- Оцените силу проявления факторов конкуренции на рынке продукта по 4-балльной шкале:
1 — не проявляется; 2 — слабо проявляется; 3 — умеренно проявляется; 4 — четко проявляется.
- Оцените динамику изменения фактора в краткосрочной перспективе по 3-балльной шкале:
1 — определенно ослабевает; 2 — остается стабильным; 3 — определенно усиливается.

Факторы	Признаки проявления	Оценка	Прогноз
<i>1. Влияние потенциальных конкурентов</i>			
<i>1.1. входа на левой рынок</i>	<i>Величина требуемого капитала для входа на отрасли невысокий масштаб производства может быть достигнут достаточно Фирмы отрасли не применяют стратегии противков» и не координируют свою деятельность в рамках отрасли для экспансии в отрасль</i>		
<i>1.2. Доступ к каналам распределения</i>	<i>На рынке отрасли большое число торговых посредников. слабо связанных с производителя</i>		

	ми Создание сети распространения привлечение имеющихся посредников и сотрудничество не требуют больших затрат со «новичков»		
1.3.	Предприятия отрасли конкурентами ными преимуществами связанными с доступом источникам сырья тами и «ноу-хау», местами расположения предприятия и т. д.		
2. Влияние поставщиков			
2.1. канала	Степень настолько высока что перейти от одного к другому трудно или дорого		
2.2. покупателя	Предприятия отрасли не являются важными (основными) клиентами		
2.3. Доля отдельного поставщика	Доля одного в основном определяет затраты на поставки производстве продукта		
3. Влияние покупателей			
3.1. Статус	Покупателей в отрасли это крупные покупатели, значительный процент от всех продаж в		
3.2. товара в покупке	Наши товар и товары наших конкурентов не являются важной составляющей в номенклатуре закупок покупателя		
3.3. Стандартизация товара	Товар стандартизирован (низкая степень продавец незначительна		
4. Влияние товаров-заменителей			
4.1. Цена	Более низкие цены и доступность товаров-потолок цен для продукции предприятий нашей отрасли		
4.2.	Стоимость «переключе		

«переключе-	ния» на товар-		
4.3. Качество основного	Персонала комплексу технологических и др в клиента при пере- ходе от нашего товара Поддержание качества нашего высоких чем для заменителя		

ЛИТЕРАТУРА:

1. Международный маркетинг: Уч. пособие / Под ред. Н. И. Перцовского. — М.: Высшая школа, 2001. — С. 96.
2. Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Никифорова С. В. Международный маркетинг. — СПб.: Питер, 2001. — С. 205.
3. Диксон П. Р. Управление маркетингом. — М.: ЗАО «Изд-во БИНОМ», 1998.—С. 131.
4. Рудченко О. та т. Стратегично важлив! тдприємства: критерп визначення та державне регулювання // Украша: аспекта прац. — 2003. — № 5. — С. 35—36, 38.
5. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. — М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. — С. 32.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. — С. 70.
7. Бидихова И. С. Методические основы оценки конкурентоспособности товара: социологический анализ // Вестник Московского университета. Сер. 18. Социология и политология. — 2001. — №4.—С. 165,168.
8. Фатхутдинов Р. А. Указ. соч. — С. 93.
9. Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Никифорова С. В. Указ. соч. — С.205.
10. Данченко Л. А. Конкурентоспособные цены: вопросы анализа// Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2003. — № 4. — С. 29—30.

11. Международный маркетинг: Уч. пособие / Под ред. Н. И. Пер-цовского.—С. 158—159.
12. Фатхутдинов Р. А. Указ. соч. — С. 81—83.
13. Международный маркетинг: Уч. пособие / Под ред. Н. И. Пер-цовского. — С. 156—157.
14. Бидихова И. С. Указ. соч. — С. 170.
15. Хершматт К., Зоммерлатте Т. Метод лучших показателей в научных исследованиях и разработках // Проблемы теории и практики управления. — 1996. — № 3. — С. 98—102.
16. Шкардун В.Д. Инструменты маркетингового аудита. Оценка внешней среды // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2003. - №4 – С.41 – 53.

ТЕМА 4. КОНКУРЕНТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИРМОЙ

4.1. Методология конкурентного управления фирмой

Знание экономической природы конкуренции, понимание основных конкурентных ситуаций в отрасли и на рынке, разработка критериев и методики оценки конкурентоспособности фирмы являются необходимой научной предпосылкой **конкурентного менеджмента**.

Как современная концепция, конкурентное управление находится на этапе своего становления и предполагает серьезную трансформацию всех форм и методов традиционного менеджмента, переподчинение их идее наиболее полной реализации основных конкурентных преимуществ фирмы. Иначе говоря, конкурентное управление — это менеджмент организации в условиях растущей конкуренции.

В более узком значении речь идет об управлении конкурентоспособностью фирмы, достижении ею высоких показателей в хозяйственной деятельности, обеспечении эффективного использования всех имеющихся ресурсов.

Разработка модели конкурентного управления требует обоснования ряда вопросов, таких, прежде всего, как:

- необходимость и сущность конкурентного управления;
- цели конкурентного управления;
- возможные этапы развития конкурентного управления;
- целесообразность адаптации конкурентного управления фирмой к различным рыночным ситуациям;
- процесс конкурентного управления.

В связи с этим выделяются несколько методологических подходов к конкурентному управлению.

4.1.1. Системный подход к конкурентному управлению

Системный подход позволяет понять *необходимость и сущность конкурентного управления*. Он оперирует понятиями «система», «открытые и закрытые системы», «подсистемы», «активаторы и дезактиваторы системы» и др.

Система (греч. systema — состоящее из частей, соединенное) является совокупностью элементов, связанных между собой и образующих определенную целостность, единство. При этом свойства целостной системы определяются не только и не столько суммированием свойств ее отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры, особыми системообразующими, интегративными связями.

Закрытая система действует относительно независимо от окружающей среды.

Открытая система, наоборот, взаимодействует с окружающей средой.

Все фирмы (организации) с позиций системного подхода являются:

во-первых, социотехническими системами, поскольку объединяют социальные (люди, структура, цели, задания, культура) и технические (средства производства, технология) компоненты;

во-вторых, открытыми системами, ибо взаимодействуют и зависят от внешней среды, то есть: а) получают из нее ресурсы («входы») своего функционирования — информацию, материалы, капитал, человеческие ресурсы; б) после преобразования ресурсов в продукцию или услуги («выходы») предоставляют последние в окружающую среду. Эффективность управления фирмой при этом измеряется так называемой «дополнительной стоимостью входов» — экономическим или социальным эффектом. Поэтому все организации вынуждены приспосабливаться к изменениям во внешней среде;

в-третьих, в своем большинстве сложными системами, то есть такими, которые имеют внутренние системы (подразделения, отделы, управления и т. п.), которые, в свою очередь, могут иметь собственные более дробные подсистемы. Функционирование каждой подсистемы влияет на систему в целом;

в-четвертых, развивающимися системами.

Полная система производственной деятельности предприятия (организации), называемая *операционной*, является центральным звеном любого предприятия (организации) по выпуску продукции и оказанию услуг. Она состоит из трех подсистем:

перерабатывающей (превращение входных величин в выходные результаты);

обеспечения перерабатывающей подсистемы;

планирования и контроля (получение информации из внешней и внутренней среды о состоянии перерабатывающей подсистемы и подсистемы обеспечения, обработка этой информации и принятие решения о том, как должна работать перерабатывающая подсистема (рис.1).



Рис.1. Принципиальная схема операционной системы.

На развитие организации серьезное влияние оказывают ее активаторы и дезактиваторы. К активаторам организации следует относить те факторы, силы и субъекты позитивного действия, которые дают организации конкурентные преимущества и которые поэтому следует поддерживать и усиливать.

Дезактиваторы организации, наоборот, оказывают на нее негативное воздействие, создают угрозы развитию и подлежат устранению.

Для анализа связей между фирмой и ее окружением, прежде всего дезактиваторами, важное значение имеет *концепция* так называемых *групповых претензий*. Она исходит из того, что фирма находится в непрерывной конфронтации с различными группами интересов, поведение которых влияет на ее будущее.

Речь идет о следующих группах интересов и, соответственно, претензий:

- * внутрифирменных—собственников, менеджеров, работников предприятия;
- * хозяйственных (экономических) — клиентов, поставщиков, конкурентов, кредиторов, потенциальных работников;
- * общественных—государства, СМИ, общественных организаций и т. п.;
- * экологических — защитников окружающей среды: ученых, различных ассоциаций, заинтересованных лиц и организаций, государства.

Специфика и собственное положение данных групп интересов определяются состоянием дел на фирме, но сама фирма не может контролировать поведение заинтересованных групп. Взаимодействие между ними зависит от характера взаимных претензий. Причем не только фирма имеет определенные обязательства перед обществом, но и общество как одна из групп претензий берет на себя соответствующие обязательства перед

предприятием. В результате возникает потребность организации в целенаправленном управлении связями с рассматриваемыми группами.

С других позиций проблему организации как открытой системы рассматривает *теория заинтересованных сторон* (stakeholder theory), или *социальная теория фирмы*, активно разрабатываемая и реализуемая в зарубежном менеджменте с середины 1980-х годов.

Одним из первых идею учета интересов заинтересованных сторон в управлении компанией в 1984 г. сформулировал и обосновал известный американский экономист Р.Эдвард Фримен. Он доказывал, что управление бизнесом может быть более эффективным и результативным, если менеджеры будут учитывать интересы и других заинтересованных сторон.

Заинтересованной стороной, по определению Фримена, может быть любая группа лиц (или лицо), которая сама может влиять на достижение целей организации либо на которую влияет достижение целей организации. Среди наиболее заметных групп заинтересованных лиц выделяются: акционеры компании, поставщики, клиенты (потребители), менеджеры и сотрудники, кредиторы, государственные (правительственные) структуры.

Взаимоотношения между фирмой и различными заинтересованными сторонами носят название «контрактов». Эти контракты рассматриваются как *вклады* заинтересованных сторон, совершаемые в обмен на *выгоды и стимулы*, которые обеспечивает им фирма. Под вкладами обычно понимают материальное, денежное, физическое или другое участие заинтересованных сторон в деятельности фирмы. Стимулами же являются выгоды и компенсации в любой форме, которые в состоянии предоставить заинтересованным сторонам фирма.

Очевидно, что заинтересованные стороны остаются таковыми до тех пор, пока фирма обеспечивает им такие стимулы, ценность которых превышает или, как минимум, компенсирует сделанные ими вклады (рис.2).

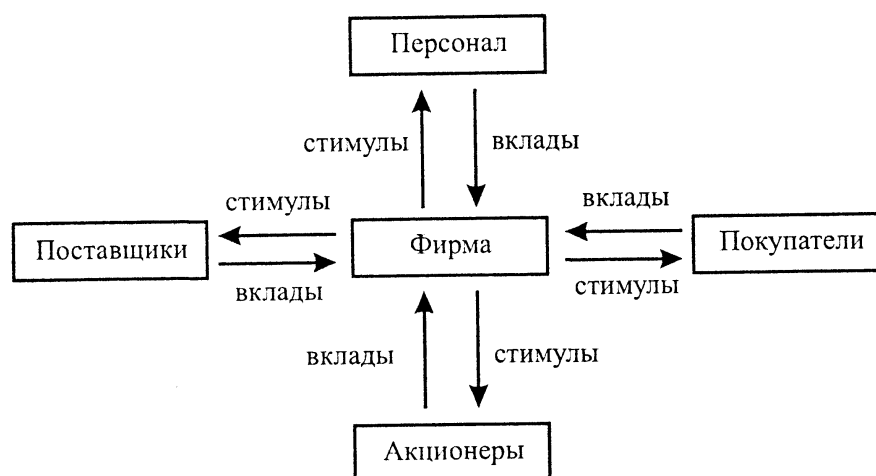


Рис.2. Система «контрактов» между фирмой и заинтересованными сторонами.

Итак, системный подход к конкурентному управлению организацией может быть реализован при условии:

изначального планирования конкурентоспособных параметров «выхода» — выпуска конкурентоспособной продукции (услуг), с помощью которой можно будет увеличить долю рынка и существенно улучшить экономические и социальные показатели деятельности;

выбора таких «входов» (ресурсов), которые бы позволили получить конкурентоспособные «выходы»;

постоянного совершенствования «перерабатывающей подсистемы», повышения организационно-технического уровня производства (техники, технологии, организации производства, труда и управления):

обеспечения организации результатами профессионально выполненных маркетинговых исследований, управленческих

обследований, конъюнктурными прогнозами, различной информацией из внешней и внутренней среды, позволяющей планировать и контролировать деятельность фирмы;

благоприятствующей внешней среды: чем меньше в ней будет различных «возмущений» и «претензий» и чем больше будет «заинтересованных сторон», тем стабильнее сможет работать фирма;

эффективной обратной связи, коммуникаций: в узком смысле — от потребителей товаров и услуг к их изготовителю (фирме) и поставщикам ресурсов; в широком — от системы «экология» к системе «общество», далее — к системе «хозяйство» и, наконец, к системе «организация (предприятие)».

4.1.2. Маркетинговый подход к конкурентному управлению

Маркетинговый подход актуализирует *цель конкурентного управления* — его ориентацию на максимальное удовлетворение потребностей потребителей, создание лучшей потребительской ценности. Менеджмент конкурентоспособности при этом опирается на всесторонний анализ рыночного спроса и потребностей потребителей, выбор целевого рынка, прогнозирование жизненного цикла выпускаемых товаров, сравнительный анализ конкурентоспособности продуктов фирмы и ее конкурентов, создание конкурентных преимуществ. Основными задачами фирмы являются: обеспечение требуемого потребителями качества продукции; непрерывное обновление ее ассортимента; установление справедливой, в понимании покупателя, цены.

Маркетинговый подход к конкурентному управлению представлен достаточно большим числом исследований, содержащих подчас крайне противоположные точки зрения.

Выделим прежде всего *концепцию воинствующего маркетинга*. Именно такое толкование его сущности в середине 1980-х годов попытались предложить известные американские маркетологи Э. Райе и Дж. Траут, опубликовав книгу «Маркетинговые войны».

По мнению авторов, компании, ориентированные традиционным маркетингом на покупателей, далеко не всегда добиваются коммерческого успеха, поскольку одну и ту же потребность покупателей могут обслуживать десятки различных фирм. В этих условиях преимущество должно быть отдано *ориентации маркетинга на конкурентов*, маркетингу как средству получения выгод от конкурентных преимуществ.

Приведем рассуждения Э. Райса и Дж. Траута более подробно.

1. «Суть маркетинга сегодня заключается вовсе не в обслуживании покупателей — необходимо перехитрить, обойти, победить ваших конкурентов. Короче говоря, маркетинг — это война, в которой конкурент является вашим противником, а покупатель — территорией, подлежащей завоеванию.

...Чтобы победить на войне, нужно применять обманные движения, заходить с флангов, подавлять противника. Территория, которую вы захватываете, является лишь отражением вашего умения делать эти вещи.

Так почему в маркетинге нужно действовать как-то иначе? Почему среди сотен определений маркетинга почти ни разу не встречается слово «конкуренция»? Не описывается суть конфликта?

Истинная природа маркетинга на сегодня есть конфликт между корпорациями, а не удовлетворение человеческих нужд и потребностей.

Если в процессе конкуренции удовлетворяются потребности людей, значит, в интересах общества будет позволить конкуренции продолжать существовать».

2. Успешные маркетинговые кампании надо планировать, по мнению авторов, книги как военные операции. Поэтому в будущем в маркетинговом плане конкуренции станут уделять намного больше места. В этом плане будет проведено тщательное «вскрытие» каждого игрока на рынке. Он включит перечень сильных и слабых сторон конкурентов, а также план действий по защите от одних и атаке на других. Возможно даже, наступит день, когда этот план будет содержать досье на каждого из ключевых маркетологов каждого конкурента, включая описание их излюбленной тактики и стиля работы.

3. Все более важным будет становиться стратегическое планирование. Компаниям придется научиться атаковать конкурентов и обходить их с флангов, овладеть навыками ведения партизанской войны. Им понадобится разведка, чтобы знать о готовящихся действиях конкурентов.

Такое толкование сути маркетинга вызвало многочисленные возражения. Так, Т. Амблер считает формулировку маркетинга через конфликт «самой забавной» из всех возможных определений маркетинга. Конкуренты — «враги», торговые представители — «пехота», реклама — «артиллерия», основной показатель успеха — «захваченная» доля рынка. На ежегодную конференцию по вопросам сбыта, как по «сигналу тревоги», стягиваются имеющиеся в наличии войска. Проявляется чрезвычайная забота о моральном духе подразделений, братания с «противником»

не допускаются. А самые славные люди вдруг оказываются в рядах «карательного батальона».

С точки зрения Т. Амблера, парадигма конфликта хорошо срабатывает только в ситуации дуополии (монополии двух конкурирующих компаний), поскольку одна из сторон выигрывает по мере того, как проигрывает другая. Но эта же парадигма создает и ряд проблем:

мышление, ориентированное на конкуренцию по типу «выигрыш/проигрыш», страдает существенным изъяном. Маркетинг не является игрой с нулевой суммой, в нем не бывает проигравших;

чрезмерно пристальное внимание к конкуренту — ошибочная установка, в этом случае компания легко забывает о нуждах потребителей;

конкуренция обходится слишком дорого, особенно в случае с ценовой конкуренцией.

В основе маркетинга поэтому должна лежать *концепция обоюдного выигрыша*. Хороший маркетинг стимулирует рост рынка: выигрывают потребители, выигрывают розничные торговцы, увеличивается марочный капитал всех конкурентов. Возможно, остается стабильным объем продаж, но возрастают и прибыль, и конечный приток денежных средств.

П. Р. Диксон утверждает, что акцент на конкурентах отнюдь не исключает из поля зрения потребителя: чем сильнее конкуренция, тем больше фирма должна думать о клиентах — повышать качество, улучшать обслуживание и снижать цены. Наличие конкуренции или опасность конкуренции имеют следствием появление новых видов товаров и услуг, понижение цен, а следовательно, более эффективное использование ресурсов.

Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс и В. Вонг отмечают, что компания, ориентированная исключительно на конкурентов, находится в постоянной готовности противостоять конкурентным действиям противника. Однако она становится не столько активной, сколько реактивной. Вместо проведения собственной стратегии по отношению к потребителям, она попадает в зависимость от действий конкурентов.

Компания же, ориентированная на потребителя, разрабатывает свои стратегии, учитывая развитие потребительских нужд. что более важно с точки зрения долговременной перспективы.

На рис.3 показаны четыре этапа развития компаний, отличающихся своим типом ориентации: ориентация на товар (1) —> ориентация на потребителя (2) —> ориентация на конкурентов (3) -> ориентация на рынок (4).

Ориентация на конкурентов	нет	Ориентация на товар 1	Ориентация на потребителя 2
	да	3 Ориентация на конкурентов	4 Ориентация на рынок
		нет	да
		Ориентация на потребителей	

Рис. 3.3. Эволюция ориентации компании.

Но ориентация фирмы на рынок в целом, по сути, есть *ориентация на конкурентоспособность*, то есть на способность фирмы удовлетворять потребности покупателей методами и способами лучшими, чем у конкурентов.

Эту же мысль Эрни Мейер, директор по корпоративному развитию компании ЗМ, формулирует так: «Я не верю в удовлетворение потребностей как цель. Это пустая трата времени, потому что ничего не мешает «удовлетворенным» вами потребителям покупать продукт ваших конкурентов. То, о чем я действительно забочусь, — создание лучшей ценности для потребителя».

4.1.3. Динамический подход к конкурентному управлению

При применении динамического подхода конкурентное управление рассматривается в диалектическом развитии, что позволяет выделить его отдельные *элиты*, сформулировать прогнозы на будущее.

Такой подход опирается на знание особенностей жизненного цикла товара и жизненного цикла предприятия. Так, согласно

международным стандартам ISO серии 9000 по системам качества продукции, типовой жизненный цикл товара включает следующие этапы: 1) маркетинг; 2) НИОКР; 3) материально-техническое снабжение; 4) подготовка и разработка производственных процессов; 5) непосредственно производство; 6) контроль, испытания и обследование

продукции в процессе производства и выходной контроль; 7) упаковка и хранение готовой продукции; 8) реализация и распределение; 9) монтаж и эксплуатация; 10) техническая помощь в обслуживании; 11) утилизация после использования.

Маркетинговая концепция рассматривает жизненный цикл продукта несколько по-иному. Особое внимание уделяется динамике основных экономических показателей хозяйственной деятельности фирмы — объема продаж, общей прибыли, денежных потоков — во времени, то есть по фазам цикла (рис.4).

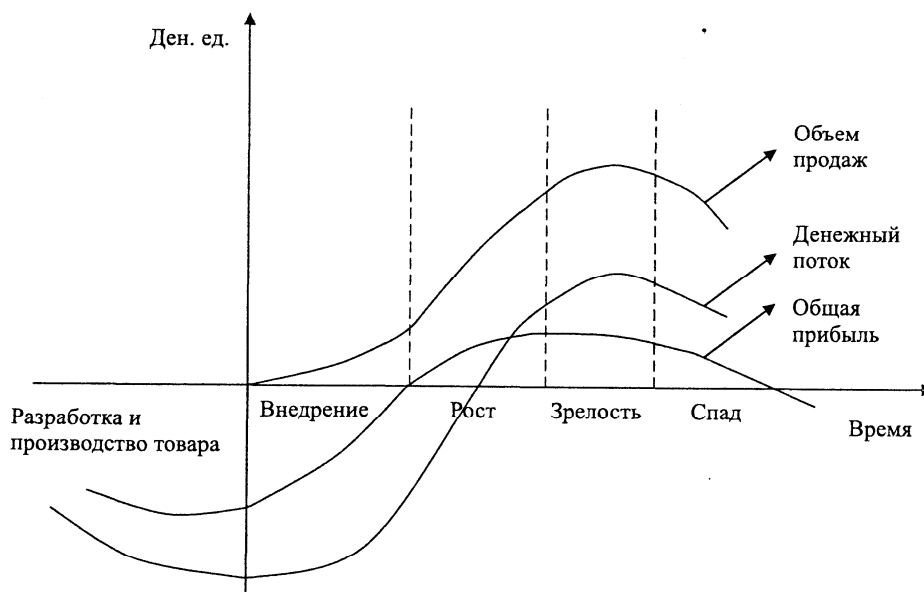


Рис. 3.4. Жизненный цикл товара.

При этом разграничиваются:

- 1) цикл жизни товара на рынке, включающий этапы: внедрения (выхода, выведения) товара на рынок, роста, зрелости и спада (ухода с рынка);
- 2) экономический цикл жизни продукта, который по времени гораздо длиннее жизненного цикла товара на рынке и начинается с разработки товара.

Нетрудно заметить, что первые 7 этапов в жизненном цикле товара по стандартам ISO 9000 отвечают стадии разработки и производства товара в маркетинговой концепции жизненного цикла товара. Остальные стадии относятся к сфере реализации продукции покупателям, то есть проявляются в сфере рыночных отношений. Но если организационно-производственный подход нацеливает производителя на характер конкуренции, подчеркивая необходимость непрерывных инноваций, то маркетинговая концепция акцентирует внимание на интенсивности рыночной конкуренции и этапах конкурентного управления (табл.1).

Так, на стадии выведения товара на рынок фирма занимает монопольные позиции на рынке или делит рынок с ограниченным числом конкурентов. На стадии роста фирма уже перестает быть монополистом в производстве продукции. В отрасли растет число конкурентов. На стадии зрелости товара число конкурентов настолько велико, что усиливается и ценовая, и неценовая конкуренция, а со временем конкуренция становится чистой. На стадии спада продаж фирмы функционируют при значительном избытке производственных мощностей, и многие конкуренты начинают выходить из борьбы. Но к этому времени уже завершили разработку и выведение на рынок нового продукта(ов) фирмы, которым удалось доказать свои конкурентные преимущества и конкурентоспособность.

Циклическим характером отличается и развитие фирмы в целом. Основные этапы ее жизненного цикла показаны на рис.5. А основные этапы конкурентного управления при этом выглядят так:

1. Осознание *фирмой своих конкурентных преимуществ*. Совпадает со стадиями возникновения и становления фирмы. Речь пока идет только об отдельных преимуществах в конкуренции, которые еще надо реализовать, поскольку появление в отрасли новой фирмы почти всегда «блокируется» уже имеющимися там фирмами-конкурентами. В ход пускаются все доступные «барьеры» — финансовые, производственные, правовые, легальные и нелегальные. Фирма должна действовать грамотно, с учетом конкурентной ситуации, соблюдая законодательство и правила бизнес-этики.

Таблица 1

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) и конкурентное управление

Этап ЖЦТ Показатели конкурентного управления	Выведение товара на рынок —>	Рост —>	Зрелость	Спад продаж
Продукт (с т. зр. его Уникальность)	Один	Многочисленные найти продукт; движение рговой	Борьба говых тенденция унификации продукта	Некоторые марки дят из бы
Конкурентная ситуация на	Монополия либо	Олигополия или	Монополистическая	Угасание чистой кон

<i>рынке</i>	<i>ченное конкуренто (олигополия</i>	<i>листическ конкурвении</i>	<i>конкуренци переходяша в чистую конкуренци</i>	<i>куренци</i>
<i>Интенсивнос конкуренци</i>	<i>Отсутству либо незна- чительная</i>	<i>Ощутимо нарастает</i>	<i>Наиболее сильная куренция</i>	<i>Многие куренты кидают отрасль</i>
<i>Цель конкуренци</i>	<i>Создание рынка для продукта</i>	<i>Увеличение сбыта дукции</i>	<i>Продление удержание конкурент- ных ществ</i>	<i>«Мягкое» выведение рынка ста- рого продукта</i>
<i>Этап конкурентно управления</i>	<i>Получение отдельных конкурент- ных пре- имуществ по товару</i>	<i>Высокая крпентосп собность</i>	<i>Высокая крпентоспо собность вара</i>	<i>Потеря пым своей рентоспо- собности</i>

2. *Переход фирмы в состояние конкурентоспособности.* Совпадает со стадией подъема, или развития фирмы. Увеличивается доля рынка, получает признание продукция производителя, растет его авторитет, а вместе с ним — доходы и прибыли фирмы. Компания разрабатывает и реализует специальные конкурентные стратегии, комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности товаров и фирмы в целом.

3. *Достижение фирмой состояния конкурентной устойчивости.* По времени совпадает с высшей точкой развития фирмы. Последняя занимает устойчивое положение в отрасли и на рынке. Ее конкурентоспособность велика и переходит в состояние конкурентоустойчивости. Фирма обладает очевидными технологическими, организационными и экономическими преимуществами перед конкурентами, которые практически не повторяются и не разрушаются. К тому же фирма проводит достаточно агрессивную конкурентную политику, нередко отказываясь от сотрудничества с конкурентами.

Однако в дальнейшем динамизм развития утрачивается, и фирма вступает в этап спада. Объемы производства и другие показатели хозяйственной деятельности фирмы уменьшаются, продукция теряет свою новизну, а выросшие за время существования фирмы конкуренты становятся более эффективными и захватывают большую долю рынка. В этом случае нужна реорганизация фирмы и всей системы управления, ведущая к новому подъему.

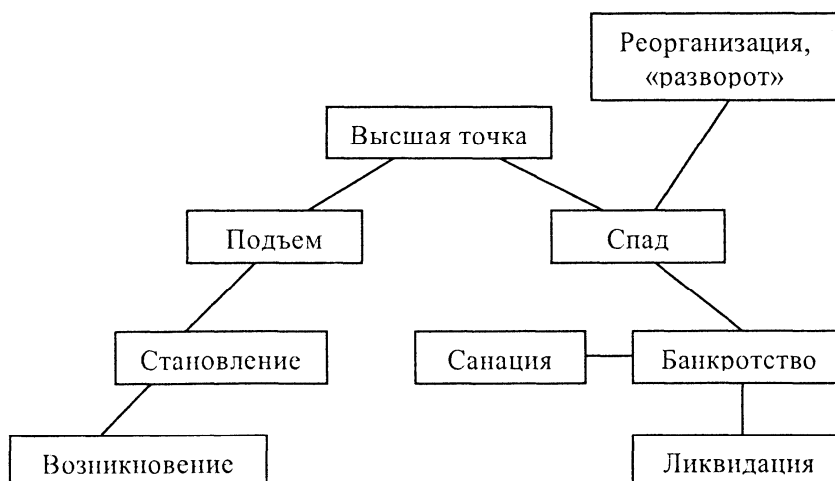


Рис. 3.5. Жизненный цикл организации.

4.1.4. Ситуационный подход к конкурентному управлению

Ситуационный подход к конкурентному управлению акцентирует внимание на необходимости *адаптации фирмы к различным конкурентным ситуациям*. Он основан на том, что несмотря на всеобщую применимость концепции менеджмента ко всем организациям, конкретные меры и методы управления значительно варьируются и определяются особенностями тех конкурентных обстоятельств, которые в настоящий момент наиболее влияют на организацию и достижение ею своих целей.

Ситуация — это сформировавшееся состояние дел в организации на данный момент времени. Неудовлетворительная ситуация становится *проблемой* и характеризует реальный разрыв между желаемым и действительным уровнем удовлетворения потребностей субъекта. У каждой проблемы должны быть свои ресурсы, пути и методы разрешения.

Все ситуации подразделяются на обычные, кризисные и чрезвычайные.

Обычная производственная ситуация — такое состояние дел в организации в какой-либо момент времени, когда производственные и экономические показатели предприятия и его подразделений, а также климат в коллективе находятся на необходимом уровне, то есть целиком отвечают намеченным планам или имеют допустимые отклонения, установленные стандартами предприятия.

Кризисная ситуация — это проблемная ситуация, характеризующаяся возможностью утрат из-за отклонений, превышающих пределы ограничений.

Чрезвычайная ситуация — проблемная ситуация, относящаяся к зоне катастрофического риска, граница потерь которой превышает критический уровень и в максимуме может достигать величины собственного капитала или даже превышать его, вести к банкротству.

Ситуационное конкурентное управление учитывает ряд особенностей организаций как производственных систем, в частности:

способность изменять отдельные параметры системы, свою структуру и варианты поведения под воздействием конкурентной среды;

способность адаптироваться к изменяющимся условиям конкуренции;

способность противостоять тенденциям, разрушающим систему. Ситуационное конкурентное управление предполагает:

изучение текущей рыночной ситуации, ее влияния на организацию и вероятности изменения в лучшую или худшую сторону;

учет возможных конкурентных ситуаций при разработке стратегий и принятии управленческих решений;

предвидение и недопущение появления кризисных ситуаций либо их быструю локализацию и устранение;

развитие «ситуационного мышления» у менеджеров, наличие у них умений: правильно понимать и оценивать конкурентную ситуацию; выделять (факторы (ситуационные переменные), которые в первую очередь влияют на организацию; предусматривать возможные последствия используемых методов управления; выбирать из них те, которые обеспечили бы эффективное достижение целей организации с учетом условий конкурентной борьбы.

4.1.5. Другие подходы к конкурентному управлению

В конкурентном управлении используются и другие методологические подходы. Так, процессный подход рассматривает конкурентное управление как процесс, то есть серию непрерывных взаимосвязанных действий по управлению или управленческих функций. Каждая функция, в свою очередь, тоже состоит из серии взаимосвязанных действий и, следовательно, сама является процессом.

Основными функциями менеджмента, как известно, являются:

планирование, организовывание, мотивация, контроль и координация. К ним отдельными авторами добавляются: исследования, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров и др.

В аспекте конкурентного управления это предполагает:

стратегическое планирование хозяйственной деятельности фирмы, в том числе выбор стратегических хозяйственных единиц фирмы с преимуществами в конкуренции с последующей разработкой для каждой такой единицы конкурентной стратегии;

создание наиболее эффективной организационной структуры компании, обеспечение четкого взаимодействия между ее отдельными подразделениями и исполнителями;

формирование непосредственной заинтересованности персонала в повышении конкурентоспособности компании, мотивацию

его к высокоэффективному труду, командообразование как способ организации труда в фирме;

постоянный контроль качественных и количественных показателей конкурентоспособности фирмы, оценку эффективности принятых к реализации стратегий и программ, оптимизацию подходов к конкурентному управлению.

Комплексный подход к конкурентному управлению предполагает *распространение идей конкурентного управления на все сферы менеджмента* — управление маркетингом, инновациями, производством, персоналом, финансами и т. п. Задача — сделать конкурентоспособным весь менеджмент фирмы.

Директивный подход к конкурентному управлению означает *регламентацию конкурентных действий* различных субъектов хозяйствования в нормативных документах. В п. 1.5 была дана характеристика конкурентного законодательства Украины. Здесь же отметим, что в систему нормативно-директивных и методических документов фирмы входят стандарты, методики, внутрифирменные инструкции, приказы, распоряжения и указания руководства фирмы.

Особое место среди нормативных документов фирмы занимают планы и программы повышения ее конкурентоспособности, на осуществление которых должны быть направлены действия всего трудового коллектива.

ТЕМА 5. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

5.1. Модель поведения потребителя конкурентной информации

Важным условием эффективного конкурентного управления является наличие необходимой **конкурентной информации**.

Информация — это полезные знания, полученные путем анализа данных, то есть исходных фактов, цифр и событий, касающихся всех направлений рыночной деятельности фирмы, прежде всего ее потребителей и конкурентов, общего состояния и динамики рынков и т. п.

Качество конкурентной информации определяется в соответствии с тремя основными критериями — времени, содержания и формы.

С позиции временного измерения информация должна быть: своевременной, поступающей по мере необходимости; срочной, оперативно обновляемой; периодической.

С точки зрения содержания к информации предъявляются требования точности (достоверности), соответствия потребностям конкретного пользователя, полноты и необходимого объема.

В аспекте формы информация должна отличаться четкостью, детальностью и показательностью (в описательной, цифровой или пространственно-наглядной форме).

Потребителями конкурентной информации являются руководители компаний и подразделений, специалисты-маркетологи, инженеры, антикризисные и риск-менеджеры, информационные работники и другие сотрудники (рис.6).

Итак, в ходе принятия управленческих решений у руководителей разных уровней постоянно возникает *потребность в информации* о конкурентах и конкуренции в отрасли. Ее конкретным выражением является запрос, представляющий собой осознание и четко сформулированное требование потребителя, адресованное информационной системе.

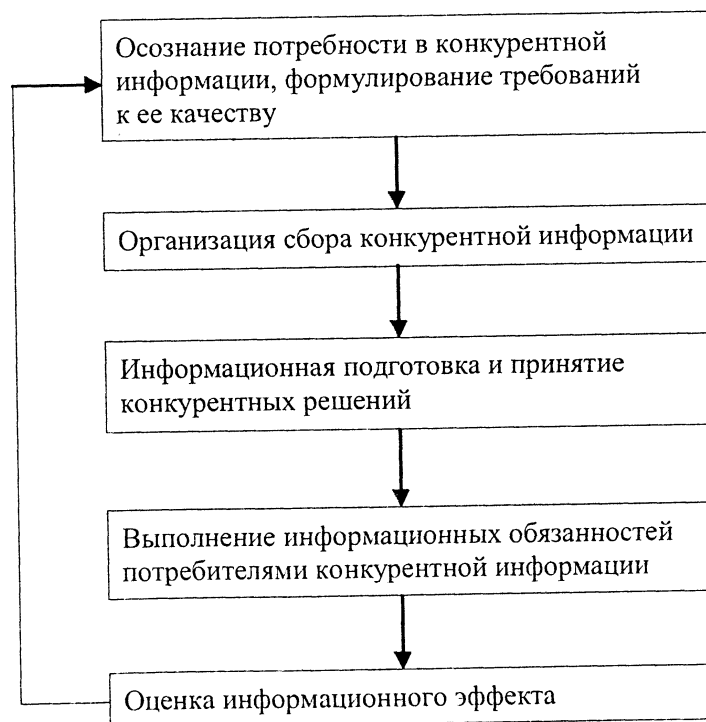


Рис. 3.6. Модель поведения менеджера как потребителя конкурентной информации.

Существуют два типа информационных потребностей — в сведениях об источниках необходимой конкурентной информации и в самой конкурентной информации. Для удовлетворения потребностей первого типа предназначены документальные информационные системы, для удовлетворения потребностей в самой конкурентной информации требуется организация специальных работ по ее сбору и обработке.

Сбор конкурентной информации осуществляется, как правило, с помощью проведения специальных маркетинговых исследований, объектами изучения в которых становятся основные конкуренты компании, их конкурентные действия и общая конкурентная ситуация в отрасли. Самостоятельным методом сбора конкурентной информации является коммерческая разведка. При этом следует помнить, что характер информации, необходимой для конкурентного управления, таков, что практически всегда существуют информационные барьеры (прежде всего, режимный, экономический, психологический, политический и другие), снижающие уровень доступности информации, ее достоверность, своевременность и полноту и требующие специальных действий по их преодолению.

Принятие конкурентного решения — это всегда выбор, осуществляемый из нескольких вариантов. В ходе принятия управленческого решения происходит идентификация проблемы и возможностей ее решения, принятие конкретных мер по устранению проблемы или использованию возможностей.

Все управленческие решения подразделяются на программируемые и непрограммируемые. Первые принимаются в условиях часто повторяющихся и хорошо известных управленческих ситуаций, позволяющих разработать правила и процедуры поведения менеджеров.

Непрограммируемые решения связаны с неопределенными, подчас уникальными ситуациями, разрешение которых важно для организации. Именно непрограммируемые решения преобладают в конкурентном управлении фирмой. Причем вероятность принятия неправильного решения напрямую связана с информационным обеспечением менеджмента (рис. 7).

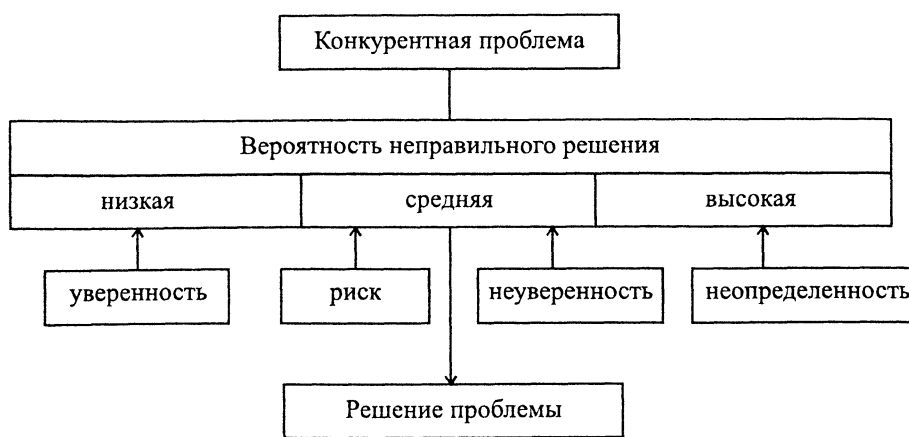


Рис. 3.7. Условия, влияющие на вероятность принятия неправильного конкурентного решения.

Наиболее низкая вероятность неправильного управленческого решения существует в условиях наличия всей необходимой конкурентной информации. Связанное с риском решение принимается в условиях достаточного объема информации, но при различной ее эффективности. Ситуация неуверенности возникает при недостаточности конкурентной информации и многовариантности будущих конкурентных событий. Неопределенность представляет собой наиболее сложную для принятия решения ситуацию, когда трудно принимать не только управленческое решение, но и сформулировать саму управленческую проблему в силу недоступности большей части необходимой конкурентной информации.

Информационные обязанности потребителя конкурентной информации можно определить следующим образом:

обязанности функциональные, связанные с получением и обработкой поступающей информации;

обязанности оценочные — по экспертизе полезности информации, оценке ее достоверности и полноты;

обязанности экономические — по определению экономического эффекта от проводимых маркетинговых исследований и других мероприятий по сбору конкурентной информации; по оплате информационных услуг, оказанных компании исследовательскими организациями и пр.;

обязанности консультативные, связанные с созданием и использованием информационной системы фирмы. *Оценка информационного эффекта* в конкурентном анализе может проводиться либо с помощью конкретных экономических показателей (например, роста доли рынка, динамики выручки от реализации, прибыли и других результирующих показателей), либо косвенно, учитывая влияние конкурентной информации на повышение уровня знаний специалистов и потенциальные возможности применения этих знаний в хозяйственной деятельности.

5.2. Способы получения конкурентной информации

С точки зрения организации сбора и обработки конкурентной информации особый интерес представляют маркетинговые исследования и коммерческая разведка.

Маркетинговое исследование — это сбор и анализ информации, полученной от группы индивидуумов или организаций, относительно проблем; связанных с потребностями, отношениями, мотивациями, поведением отдельных субъектов прежде всего экономической деятельности. Основными объектами маркетингового исследования выступают: отрасль экономики и рынок; товар и товарные группы; потребители, поставщики, конкуренты; элементы комплекса маркетинга.

Маркетинговые исследования конкуренции и конкурентов предполагают анализ реальных и потенциальных конкурентов, выявление их сильных и слабых сторон, изучение товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики каждого конкурента.

Такие исследования могут быть:

описательными, то есть обеспечивающими заказчика информации историческими и текущими данными об основных конкурентах на рынке;

диагностическими — позволяющими выяснить причины той или иной конкурентной ситуации в отрасли и на рынке:

прогнозирующими — направленными на поиск новых возможностей фирмы на рынке и на прогнозирование результатов конкурентной борьбы;

инновационными — предполагающими разработку новых способов деятельности, в том числе новых эффективных приемов конкуренции.

Процесс маркетингового исследования проходит ряд этапов (рис.8).

Центральное место в любом маркетинговом исследовании занимает сбор информации.

Для конкурентного управления важно максимально полно определить круг тех предпринимателей, которые реально или потенциально соперничают с фирмой, получить информацию об их текущем положении, финансовых возможностях, целях, применяемых стратегиях, предпринимательской культуре и т. п. С этой целью на практике (особенно в зарубежных компаниях) часто используется схема исследований, разработанная американским ученым М.Портером. Он предложил систематизировать всю информацию о конкурентах по четырем позициям (рис.9):

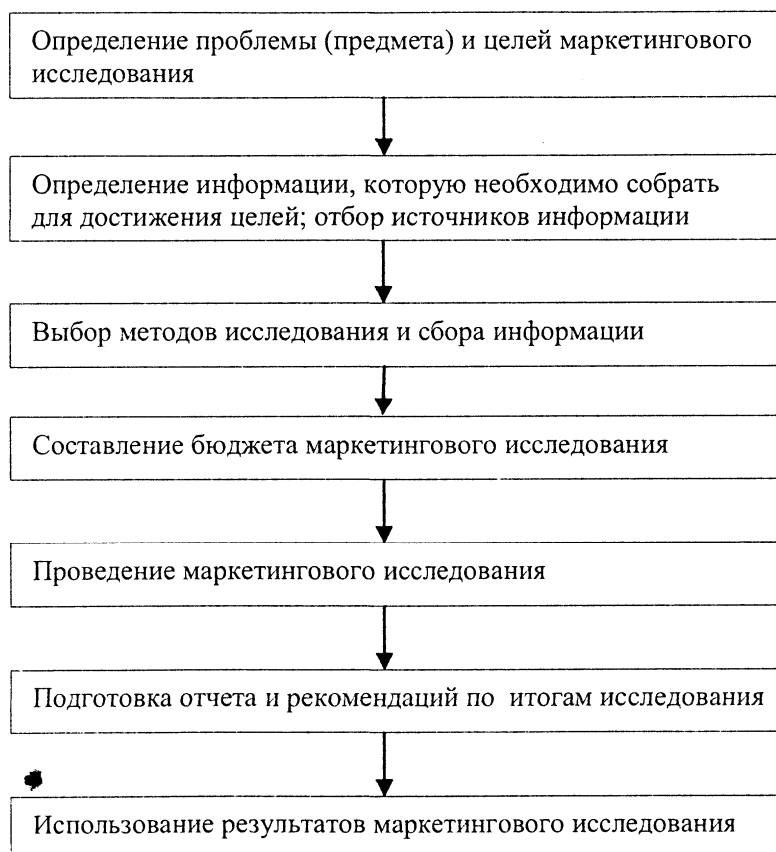


Рис. 3.8. Этапы маркетингового исследования.

- * цели;
- * текущая стратегия;
- * предполагаемое развитие;
- * возможности в конкурентной борьбе.

Исследователь, как правило, пользуется вторичной и первичной, внутренней и внешней информацией.

Вторичной является такая конкурентная информация, которая уже где-то, когда-то и в какой-либо форме собиралась и обрабатывалась для решения конкурентной проблемы в прошлом. Иными словами, эта информация уже существует.

Источники вторичной конкурентной информации подразделяются на внутренние и внешние.

Внутренние источники — это прежде всего досье на конкурентов, отчетность отделов сбыта, материалы прежних рыночных исследований.

Внешними источниками конкурентной информации традиционно являются: деловая периодика (скажем, газеты и еженедельники «Бизнес», «Деловая столица», «Галицькі контракти», «Компаньон», журналы «Экономист», «Персонал» и др.);

аналитическая обработка материалов из СМИ, позволяющая установить рейтинг предпринимателя, его платежеспособность, прибыльность, деловую репутацию и т. п. Иногда это дает до 50%, а по отдельным оценкам и до 80% необходимой информации;

государственная и местная торгово-промышленная статистика: отчеты, справки, запросы, справочные публикации, биржевые отчеты фирмы;

рекламные материалы фирм-конкурентов;

материалы правительственных обследований отдельных отраслей;

результаты исследований различных научно-экономических организаций, социологических служб, консультационных фирм, оказывающих специализированные услуги по анализу конкурентных ситуаций в отраслях, регионах и на отдельных рынках;

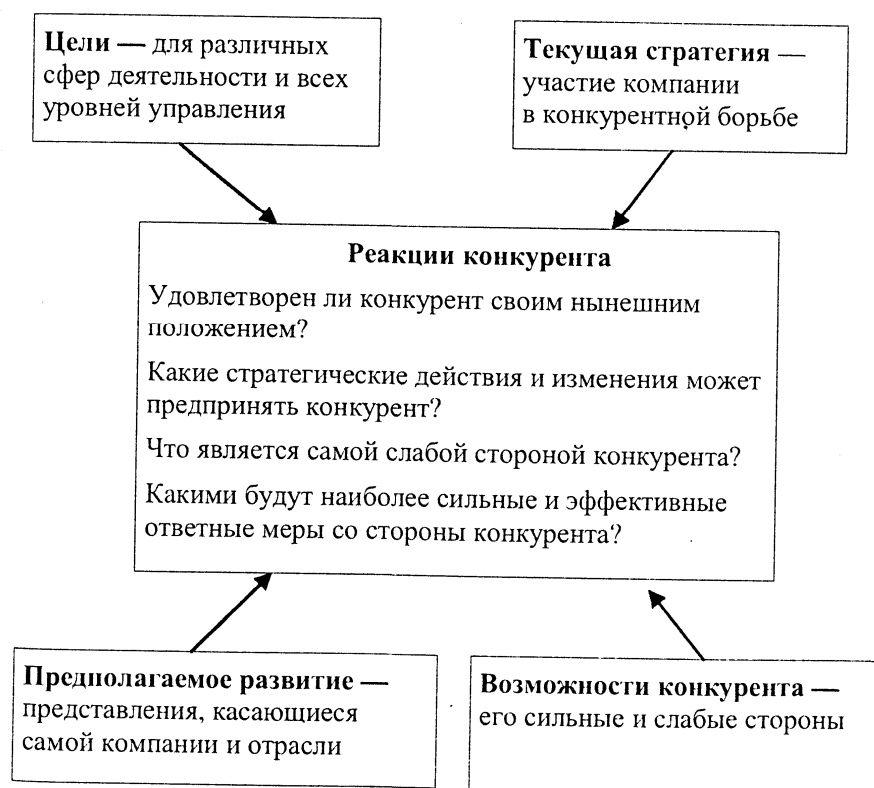


Рис. 3.9. Основные компоненты анализа конкуренции по М. Портеру.

результаты опросов различных покупателей и оптовых торговцев;

материалы покупательских конференций;
материалы выставок и ярмарок, в которых участвуют конкуренты;
лабораторные испытания конкурирующих товаров с целью изучения, а по возможности, восстановления технологии производства продукции или оказания услуг.

Собранная информация оформляется в виде справок, докладных записок, фирменных досье по каждому конкуренту (рис.10).

Особое внимание при сборе информации о конкурентах уделяется диагностике целей и намерений конкурентов. Это позволяет определить, насколько каждый из конкурентов удовлетворен сложившейся ситуацией на рынке, какие возможные действия собирается предпринять, в частности, собирается ли конкурент становиться лидером рынка или будет следовать за другими фирмами. При этом детально анализируются цели конкурентов в основной деятельности, в финансовой сфере, в области использования человеческих ресурсов.

Информацию о целях и намерениях конкурентов могут содержать: заявления руководства фирмы о предстоящих изменениях в деятельности фирмы, сделанные на собраниях работников фирмы, пресс-конференциях для СМИ; специальные извещения о тех или иных действиях и фактах, предназначенные для конкурентов (например, о предстоящем повышении цен или распродажах); рекламные материалы фирмы (брошюры, каталоги, выставочно-ярмарочные издания и т. п.); бизнес-планы; письма с предложениями о деловом партнерстве в адрес конкретных предпринимательских структур; деловая периодика (газеты, журналы); радио- и телевизионные передачи о работе фирм и другое.

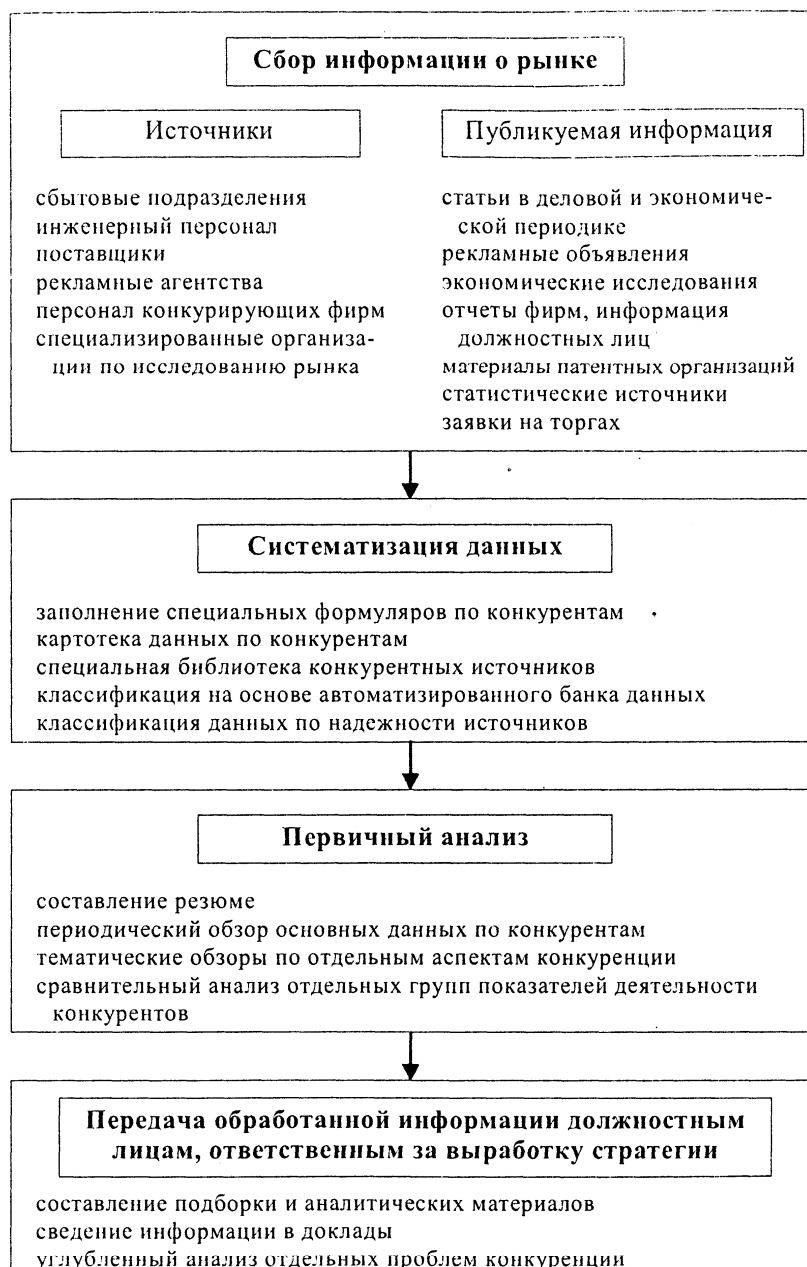


Рис. 3.10. Схема сбора и анализа информации о конкуренции на рынке.

Самостоятельным направлением сбора информации о конкурентах в последнее время является *анализ рекламной активности компании-конкурентов*. Это объясняется тем, что между рекламой, состоянием дел и планами компании есть прямая, хотя и неоднозначная связь:

1) по расходам на рекламу можно оценить объемы продаж. Данный метод достаточно груб и неприятен для анализа рекламы фирмы (бренда) — новичка на рынке. Но если хорошо знать специфику бизнеса компании, ошибка будет находиться в допустимых пределах.

Так, если компания не является мультинациональной, то можно определить ее оборот, исходя из того, что рекламный бюджет не превышает 10 % от него (табл.2). Конечно, следует учесть возможные скидки и бартерные сделки; то, что нередко часть расходов на рекламу (до 50 %) продавцу возмещают производители товаров. Иногда рекламную кампанию может полностью оплачивать производитель. Возможны и разовые «всплески» рекламной активности отдельных компаний;

Таблица 2

**Среднемировые отношения рекламных бюджетов к обороту компаний
различных отраслей (по материалам «Advertising Age»)**

Отрасль	Доля рекламного бюджета от
Реклама	4.5
Воздушный транспорт	1.2
Автодилеры	1.7
Хлебобулочные продукты	1.4
Безалкогольные напитки	7.4
Книгоиздание	8.5
Кабельное ТВ	1.3
Сигареты	3.9
Коммуникационное	1.3
Коммуникационный сервис	3.4
Компьютерное и офисное	1.6
Компьютеры и ПО. оптовая	0.3
Крепкие алкогольные	4.3
Лекарства. оптовая продажа	2.6
Магазины семейной одежды	3.7
Продуктовые магазины	4.0
Магазины мебели	6.9
Радиостанции	6.3
Туалетные средства	10.7
Обувные магазины	3.0

2) по распределению рекламы во времени можно узнать сезонность деловой активности компании;

3) из рекламных кампаний можно установить, кого конкуренты считают своими потребителями, какие рекламные носители предпочитают, чем намерены заниматься на рынке (выводить новый товар, поддерживать старый товар и т. д.). В результате можно скорректировать свои планы;

4) зная время начала рекламной кампании конкурентов, можно запланировать время начала собственной кампании;

5) по содержанию текстов рекламных сообщений можно понять стратегию компании и логику ее действий;

б) на основании анализа визуальных образов можно определить, на кого нацелена та или иная рекламная кампания и какие психологические мотивы при этом используются.

Важные сведения о фирме-конкуренте предоставляет ее *кредитная история*, то есть досье, содержащее информацию об оплате счетов, возврате ссуд, выполнении условий контрактов и других событиях финансовой стороны жизни.

Мировой опыт показывает, что в большинстве стран кредиторы (банки, финансовые компании, эмитенты кредитных карт, инвесторы, торговые компании и пр.) уже давно на постоянной основе обмениваются информацией о платежеспособности заемщиков, а создание *кредитных бюро* является наиболее эффективным способом их сотрудничества.

Технология работы кредитного бюро следующая. Кредиторы снабжают бюро данными о своих клиентах. Бюро сопоставляет их с информацией, полученной из других источников (суды, государственные регистрационные и налоговые органы и т. д.) и формирует картотеку на каждого заемщика. Причем вся поступающая в кредитную историю информация сводится бюро к некоторому числу (баллу), которое определяет, с какой вероятностью заемщик выплатит предоставленный ему кредит.

Но главное, что обеспечивает кредитное бюро, — это создание механизма, который делает информацию о плохих заемщиках публичной, независимо от желания кредитора и ссудополучателя.

Базы данных о заемщиках также содержат информацию о высшем менеджменте компании, ее учредителях. Структуры, отслеживающие кредитные истории, в обязательном порядке собирают информацию о событиях, произошедших как с фирмой, так и с ее руководителями. Это может быть информация из судов, налоговой инспекции, различных регламентирующих и лицензирующих органов.

Кредитные бюро выступают в качестве информационных посредников, либо учрежденных самими кредиторами, либо действующих независимо и получающих прибыль от своей деятельности.

Одно из крупнейших в мире кредитных бюро — транснациональное агентство «Dun & Bradstreet»: в его базе в настоящее время содержится информация более чем о 48 млн компаний, 10 млн из которых находятся в США. Компания предполагает разворачивание своей деятельности в Украине.

Во Франции только одно кредитное бюро, оно принадлежит государству и работает при Центральном банке. В Канаде действуют несколько

информационных сетей проверки кредитоспособности юридических и физических лиц. Кредитное бюро в Германии объединяет 8 региональных товариществ обеспечения кредитов (SCHUFA).

В Украине тоже начата работа в этом направлении. Так, в 2000 г. НБУ инициировал создание реестра недобросовестных заемщиков. В июне 2001 г. НБУ принял специальное Положение «О единой информационной системе «Реестр заемщиков»», в соответствии с которым система должна обеспечивать учет клиентов банков, имеющих просроченную задолженность по кредитам. Летом 2002 г. Ассоциация украинских банков приняла решение создать независимое кредитное бюро, которое бы собирало, анализировало и распространяло среди банков информацию о «плохих» заемщиках.

Основными способами сбора первичных данных о конкурентах являются: опрос, наблюдение, эксперимент, имитация и панель.

Опрос — это выяснение мнения людей или получение от них информации по какому-либо вопросу. Понятно, что опросы прямых конкурентов почти никогда не проводятся. О состоянии конкуренции в отрасли информируют:

опросы руководителей и специалистов различных служб и отделов фирмы, предполагающие выявление мнений о характере и интенсивности конкуренции, ее влиянии на сбыт продукции и другим вопросам;

опросы покупателей, позволяющие понять их предпочтения тех или иных товаров и торговых марок, а фактически — производителей конкурентной продукции;

опросы работников торговых предприятий, торговых агентов, предоставляющие информацию об объемах продаж, сильных и слабых сторонах в предложениях фирмы, стратегиях конкурентов;

опросы экспертов — экономистов, менеджеров, консультантов и других специалистов, дающих профессиональные заключения по всем вопросам конкурентного поведения.

Наблюдение как способ получения информации о конкурентах осуществляется во время личных визитов и посещения предприятий конкурентов. Объектом наблюдения также является поведение руководителей конкурирующих фирм в местах работы и деловых встреч — на презентациях, юбилеях, в бизнес-клубах, ресторанах и т. п.

Эксперимент означает такое исследование, когда в контролируемых условиях изменяется один или несколько факторов при сохранении остальных неизменными.

Например, экспериментально можно установить отличительные преимущества того или иного товара, связанные с упаковкой, расфасовкой, ценообразованием, условиями доставки или любыми другими переменными сервисного обслуживания. Так, в ряде магазинов можно предложить новую, не свойственную конкурентам расфасовку сахара, круп и т. п. товаров, а в других магазинах оставить ее без изменений. По истечении некоторого

времени, скажем месяца, можно сравнить результаты продаж и выяснить конкурентоспособность новой расфасовки и ее роль в сбыте продукции.

Эксперименты могут проводиться лабораторно, то есть в специальных исследовательских центрах, и в виде полевого эксперимента в реальных рыночных условиях.

Имитация как способ исследования основывается на применении ЭВМ и различных компьютерных программ с целью искусственного воссоздания конкурентной ситуации и использования различных приемов конкурентной борьбы. Вначале строится модель контролируемых и неконтролируемых факторов конкуренции. Затем различные сочетания факторов закладываются в компьютерную программу, составляемую так, чтобы определить их влияние на общую стратегию конкуренции.

Панель — это метод исследования, предполагающий многократный опрос интересующей группы покупателей или наблюдение за развитием сбыта в определенной группе предприятий торговли через равные промежутки времени. Признаками «панели» считаются: 1) постоянность предмета, темы исследования и совокупности объектов исследования; 2) четкая периодичность сбора данных, его повторение через равные промежутки времени.

Особое место в изучении рынка и конкурентов занимает **коммерческая разведка**, включающая наблюдение за деятельностью конкурентов, а также коммерческие разведывательные мероприятия в пределах избранной области рынка.

Основные субъекты коммерческой разведки в отечественной литературе определяются по-разному. Так, по мнению Ю. Плахотного, функции промышленного шпионажа выполняют:

1) «местные шпионы» — сотрудники фирмы, конкурирующей с вашей и имеющей любой статус. Чаще всего у них небольшая зарплата, они склонны к жадности, имеют ярко выраженные эгоистичные и честолюбивые наклонности. Их обычно недолюбливают коллеги, но ценят руководители. Поэтому они хорошо осведомлены о планах фирмы.

Согласно психологическим исследованиям, в любом коллективе по-настоящему преданных работников в среднем не больше 20 %. Остальная их часть сохраняет лояльность, пока дела компании идут хорошо, но при первых признаках наступления трудностей готовы либо поменять работу, либо предать интересы работодателя, а определенная часть сотрудников фирмы вообще готова продать информацию, как только появится желающий ее приобрести;

2) «внутренние шпионы» — из служащих управленческого аппарата фирмы-конкурента. Это люди умные, но потерявшие должность, подвергшиеся наказаниям, недовольные стилем управления и т. п. Их информация более оперативна и более достоверна;

3) «шпионы возвращающиеся» — разоблаченные и перевербованные агенты конкурирующей фирмы, которых подкупом, принуждением, а иногда и шантажом заставляют «возвращаться домой» и работать против своей организации. Это самые главные агенты;

4) «шпионы смерти» (референты, секретари) посылаются в фирму конкурента с целью дезинформации руководства о результатах деятельности и планах своей фирмы. При обнаружении такого шпиона последний «погибает»;

5) «шпионы жизни» посылаются за сведениями, которые требуется обязательно доставить, а самому «шпиону» — вернуться «живым». Их роль обычно играют консультанты (экономисты, юристы), работающие по контракту, представители органов финансовой инспекции или сотрудники органов власти, курирующие деятельность фирмы.

Существует и еще одна группа агентов — «местные проводники», то есть люди, хорошо знающие конкретные целевые и потребительские рынки и становящиеся за небольшое вознаграждение «гидом», но не «шпионом», оберегая свой авторитет. Именно с них обычно и начинается проникновение в информацию и в саму фирму.

В украинских деловых изданиях обращается внимание и на такие, далекие от бизнес-этики методы сбора информации о конкурентах, как:

приглашение сотрудников из конкурирующих фирм перейти на работу в другую фирму с более высокой зарплатой. После собеседования с человеком, в ходе которого из него выуживается как можно больше сведений, его либо берут на работу, либо ограничиваются собеседованием;

предложение конкуренту заключить сделку на приобретение каких-либо товаров и услуг. В процессе оформления документации извлекаются интересующие данные, а затем под разным предлогом от сделки отказываются.

Основные объекты коммерческой разведки относятся практически ко всем сферам деятельности предприятия — к производству, управлению, планированию, совещаниям, финансам, рынкам, партнерам, ведению переговоров, содержанию контрактов, научно-технической деятельности и т. п. Но они же поэтому и составляют объекты **коммерческой тайны** фирмы.

Приведем примерный перечень таких сведений.

1. Производство

1.1. Сведения о структуре производства, производственных мощностях, типе и размещении оборудования, запасах сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции.

2. Управление

2.1. Сведения о применяемых оригинальных методах управления предприятием.

2.2. Сведения о подготовке, принятии и исполнении отдельных решений руководства предприятия по коммерческим, организационным, производственным, научно-техническим вопросам.

3. Планы

3.1. Сведения о планах расширения или свертывания производства различных видов продукции и их технико-экономическом обосновании.

3.2. Те же сведения о планах инвестиций, закупок и продаж.

4. Совещания

4.1. Сведения о фактах проведения, целях, предмете и результатах совещаний органов управления предприятием.

5. Финансы

5.1. Сведения о балансе предприятия.

5.2. Сведения, содержащиеся в бухгалтерских книгах предприятия.

5.3. Сведения о кругообороте средств предприятия.

5.4. Сведения о финансовых операциях предприятия.

5.5. Сведения о состоянии банковских счетов предприятия и производственных операциях.

5.6. Сведения об уровне доходов предприятия.

5.7. Сведения о долговых обязательствах предприятия.

6. Рынок

6.1. Сведения о применяемых предприятием оригинальных методах изучения рынка.

6.2. Сведения о результатах изучения рынка, содержащие оценки состояния и перспектив развития рыночной конъюнктуры.

6.3. Сведения о рыночной стратегии предприятия.

6.4. Сведения о применяемых предприятием оригинальных методах осуществления продаж.

6.5. Сведения об эффективности коммерческой деятельности предприятия.

7. Партнеры

7.1. Систематизированные сведения о внутренних и зарубежных заказчиках, подрядчиках, поставщиках, потребителях, покупателях, компаньонах, спонсорах, посредниках, клиентах и других партнерах деловых отношений предприятия, а также о ее конкурентах, которые не содержатся в открытых источниках (справочниках, каталогах и др.).

8. Переговоры

8.1. Сведения о подготовке и результатах проведения переговоров с деловыми партнерами фирмы.

9. Контракты

9.1. Сведения, условия конфиденциальности которых установлены в договорах, контрактах, соглашениях и других обязательствах фирмы.

10. Цены

10.1. Сведения о методах расчета, структуре, уровне цен на продукцию и размерах скидок.

11. Торги, аукционы

11.1. Сведения о подготовке к торгам или аукционам и их результаты.

12. Наука и техника

12.1. Сведения о целях, задачах, программах перспективных научных исследований.

12.2. Ключевые идеи научно-исследовательской работы.

12.3. Точные значения конструкционных характеристик создаваемых изделий и оптимальных параметров разрабатываемых технологических процессов (размеры, объемы, конфигурации, процентное содержание компонентов, температура, давление, время и т. д.).

12.4. Аналитические и графические зависимости, отражающие найденные закономерности и взаимосвязи.

12.5. Данные об условиях экспериментов и оборудовании, на котором они проводились.

12.6. Сведения о материалах, из которых изготовлены отдельные детали.

12.7. Сведения об особенностях конструкторско-технологического, художественно-технического решения изделия, дающие положительный экономический эффект.

12.8. Сведения о методах защиты от подделки товарных знаков.

12.9. Сведения о состоянии программного и компьютерного обеспечения.

13. Технология

13.1. Сведения об особенностях используемых и разрабатываемых технологий и специфике их применения.

14. Безопасность

14.1. Сведения о порядке и состоянии организации защиты коммерческой тайны.

14.2. Сведения о порядке и состоянии организации охраны, пропускном режиме, системе сигнализации.

14.3. Сведения, составляющие коммерческую тайну предприятий-партнеров и переданные на доверительной основе.

Коммерческая разведка ведется несколькими способами.

Технические способы означают использование средств наблюдения, подслушивания телефонной связи, внедрение в систему модемной, компьютерной сети.

Наблюдение как способ получения информации о состоянии и деятельности объекта может быть разовым, выборочным, периодическим, постоянным, длительным и т. д., вестись за неподвижными и подвижными объектами со стационарных пунктов или путем перемещения органов наблюдения, осуществляться на расстоянии с использованием технических средств.

Неподвижное наблюдение осуществляется методами фотографирования и видеозаписи объектов и событий вокруг них, одним или несколькими лицами, одновременно или последовательно. Местом расположения наблюдателей избираются стоянки машин, кафе и рестораны, магазины, жилые дома и т. д. Объектами наблюдения в этом случае, как правило, являются местность, здания, предметы, лица, остающиеся постоянно или длительное время на одном месте.

В случае если объекты наблюдения подвижны, то неподвижное наблюдение используется при условии, что есть возможность установить стационарные посты на всем протяжении маршрута передвижения объекта.

Подвижное наблюдение за объектом поручается группе из 3—4 человек.

Подслушивание — это восприятие акустической информации и непосредственно человеческой речи с ее особенностями (интонацией, эмоциональной окраской, произношением).

Психологические способы коммерческой разведки подразумевают действия, направленные на создание невыносимой атмосферы вокруг фирмы, ее продукции или служащих.

Получение информации путем *выведывания и выпытывания информации* означает постановку наивных вопросов, ведение ничего не значащих, на первый взгляд, бесед. На Западе такой метод реализуется через ближайшее окружение руководителя объекта (секретарей, помощников, водителей) или сотрудников (друзья, родственники, соседи, сослуживцы).

Группу *специальных способов* составляют: хищения и копирование информации, продукции, документов, технических носителей (светокопирование, фотокопирование, термокопирование, ксерокопирование, электронное копирование), негласное ознакомление с коммерческой информацией.

Физический способ коммерческой разведки практически всегда связан с нарушением уголовного законодательства. Это — кражи имущества, документов, транспорта, нападения на служащих фирмы, диверсии, шантаж с целью получения информации и др.

ТЕМА 6. КОНКУРЕНТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

6.1. Конкурентное управление фирмой как составная часть стратегического менеджмента

6.2. Факторы, определяющие выбор конкурентной стратегии

6.3. Разработка конкурентной стратегии

6.1. Конкурентное управление фирмой как составная часть стратегического менеджмента

Конкурентное управление фирмой является составной частью стратегического менеджмента и предполагает разработку и реализацию специальных конкурентных стратегий. Более того, сами термины «стратегия» и «стратегическое управление» стали активно использоваться в управленческой и экономической науке в 1960—1970-е годы именно в связи с обострением конкурентной борьбы.

Понятие «**стратегия**» этимологически происходит от греческого *strategia* и состоит из двух частей: *stratos* — войско и *ago* — веду, то есть изначально является военным термином.

Стратегия — это высшая область военного искусства, изучающая закономерности и характер войны, разрабатывающая теоретические основы планирования и ведения военных операций, определяющая стратегические задачи политики и обслуживания ее.

В теории и практике современного менеджмента стратегия определяется как:

- направление, в котором движется компания, выполняя поставленные задачи;
- системный подход к решению проблем развития и функционирования, обеспечивающий сбалансированность ее деятельности;
- набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений;
- принципиальные, средне- или долгосрочные решения, дающие ориентиры и направляющие отдельные мероприятия хозяйственной деятельности на достижение поставленных целей;
- общий комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии и целей организации.

При этом почти все исследователи обращают внимание на взаимосвязь стратегии и ведения конкурентной борьбы, видят в возможностях победы конкурентов особую, сущностную сторону стратегии. Так, П. Дойль пишет: «Стратегия — это комплекс

принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках».

Р. Кох отмечает: «Главная цель любой стратегии — поиск способов мобилизации ресурсов компании и обеспечения высокого морального духа сотрудников, необходимых для победы над конкурентами, и их практическая реализация».

По мнению А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, стратегия компании обычно состоит из: 1) запланированных целенаправленных действий и 2) необходимых изменений (поправок) в связи с непредвиденными обстоятельствами и конкурентной борьбой. Задача разработки стратегии поэтому включает в себя составление плана действий (намеченной стратегии) и их адаптированно к изменяющейся ситуации.

Растет понимание сути данного вопроса и среди предпринимателей. Так, в одном из интервью украинский предприниматель отмечает, что для того чтобы выдержать конкуренцию, «в первую очередь должна быть четко сформулирована продуктово-маркетинговая стратегия. Если кто-то думает, что можно быть конкурентоспособным, не прописав цели и задачи компании, не создав понятного для персонала алгоритма их достижения, что можно обойтись без этих «западных штучек», то он глубоко заблуждается. Сегодня секрет роста — это превращение идей в прибыльный бизнес».

6.2. Факторы, определяющие выбор конкурентной стратегии

Выбор конкурентной стратегии определяется тремя факторами:

во-первых, конкурентной позицией фирмы: является ли она лидером рынка или только стремится занять ведущее положение;

во-вторых, стратегическими задачами фирмы: стремится ли фирма доминировать на рынке или рассчитывает занять удобную прибыльную нишу;

в-третьих, рыночной ситуацией: находится ли рынок на раннем этапе роста или в фазе поздней зрелости.

Приступая к разработке конкурентной стратегии, следует, по мнению М. Е. Портера, различать операционную эффективность и собственно конкурентную стратегию.

Операционная эффективность означает выполнение сходных видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты. Она опирается на такие виды практической деятельности, которые позволяют компании лучше использовать имеющиеся факторы производства, например, за счет более быстрой разработки лучших продуктов, реинжиниринга, менеджмента изменений, внедрения более прогрессивной технологии, лучшей мотивации персонала или лучшего управления компанией.

Конкуренция на основе операционной эффективности может быть успешной длительное время, однако наилучшие способы организации производства довольно быстро распространяются среди конкурентов. Более того, чем больше компании занимаются сравнением производительности, тем сильнее они становятся похожими друг на друга (явление конкурентной конвергенции), а конкуренция превращается в состязание идентичных способов, в котором ни один не в состоянии выиграть. Конкуренция, базирующаяся исключительно на операционной эффективности, носит взаимно деструктивный характер и ведет к изнуряющим войнам, прекратить которые можно только ограничением конкуренции.

Идею **конкурентной стратегии** можно выразить в двух словах: «быть непохожим». Это означает продуманный выбор ряда видов деятельности, которые обеспечивают *уникальную природу* создаваемой ценности, выбор отличающихся способов ведения деятельности либо ведение отличающихся видов деятельности.

Стратегическую конкуренцию можно рассматривать и как процесс *поиска новых позиций*, которые обеспечивают приток потребителей, уже существующих на этом рынке, или привлечение на рынок совершенно новых потребителей. С этой целью используются:

1) позиционирование, ориентированное на широту номенклатуры. Оно опирается скорее на выбор разнообразия товаров или услуг, чем сегмента потребителей. Такое позиционирование экономически целесообразно, когда компания в состоянии лучше производить отдельные товары или услуги, используя различные комбинации видов деятельности;

2) позиционирование, ориентированное на потребности. Оно означает обслуживание большей части или всех потребностей отдельной группы покупателей и близко к традиционному определению целевого сегмента потребителей. Данное позиционирование желательно при наличии группы потребителей с различными потребностями и набора видов деятельности, которые способны удовлетворить эти потребности лучшим образом;

3) позиционирование, ориентированное на доступ. Оно основано на сегментировании потребителей в соответствии с различными способами доступа к ним. Доступ может быть обусловлен географическим местоположением потребителей или их масштабом, либо чем-то другим. Основываясь на «доступе», компания идет к потребителям через нетрадиционные или усовершенствованные каналы сбыта.

Существует еще одно важное отличие стратегии от операционной эффективности: если последняя в большей степени связана с достижением превосходства в отдельных видах деятельности (например, в качестве товара, снижении издержек производства, скорости производства), то стратегия предполагает их *совмещение*. Стратегия — это проблема выбора комбинации видов деятельности, усиливающих друг друга.

Итак, операционная эффективность дает фирме краткосрочные конкурентные преимущества, стратегия — долгосрочные. Отсюда, как считает М. Е. Портер, следует необходимость соединения конкуренции на основе операционной эффективности с конкуренцией на основе стратегии.

6.3. Разработка конкурентной стратегии

Конкурентная стратегия фирмы — это не какая-то самостоятельно существующая и реализуемая стратегия, хотя во многих публикациях можно встретить следующую классификацию стратегий: общефирменная (корпоративная, портфельная);

отраслевая, или конкурентная; функциональная (в отдельной сфере бизнеса) и оперативная (для отдельного подразделения компании). На наш взгляд, конкурентной и конкурентоспособной должна быть любая стратегия фирмы. В этом суть стратегического управления. Иначе говоря, конкурентная стратегия — это:

стратегия функционирования фирмы в целом в конкурентной среде; в этом случае она тождественна базовой корпоративной стратегии;

стратегия развития наиболее конкурентоспособных хозяйственных единиц компании;

стратегия использования фирмой своих наиболее очевидных конкурентных преимуществ (внутренних и внешних, долгосрочных и краткосрочных) во всех отраслях и сферах бизнеса.

Именно в таком аспекте мы и будем в дальнейшем рассматривать проблему конкурентного управления фирмой.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Курочкин А. С. Операционный менеджмент: Уч. пособие. — К.: МАУП, 2000. — С. 5.
2. Заутер-Закс С. Управление предприятием с ориентацией на окружающую среду // Проблемы теории и практики управления. — 1993. — № 1. — С. 111—112.
3. Редченко К. Новые аспекты управленческого контроля // Менеджмент сегодня. — 2003. — № 4. — С. 4—5.
4. Райс Эл, Траут Джек. Маркетинговые войны. — СПб.: ЗАО Изд-во «Питер», 2000. — С. 5, 21, 22—23.
5. Амблер Т. Практический маркетинг: Пер. с англ. — Под общей ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Изд-во «Питер», 1999. — С. 154.
6. Диксон П.Р. Управление маркетингом: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Изд-во БИНОМ», 1998. — С. 34.
7. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. — 2-е европ. изд. — К., М., СПб.: Издат. дом «Вильяме», 1998. — С. 600—602.
8. Чичкова Н. Зона ценности потребителя // Компаньон. Стратегии. — 2002. — № 1. — Февраль. — С. 30.
9. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М.Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2000. — С. 112.
10. Василенко В. О., Шостка В. И. Ситуационный менеджмент: Навч. посібник. — К.: ЦУЛ, 2003. — С. 74.
11. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент. Ч. 1.: Уч. пособие. — К.: МАУП, 2002. — С. 41.
12. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Изд-во «Питер», 1999. — С. 36.
13. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. — СПб.: Изд-во «Питер», 1999. — С. 149.
14. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — С. 19—20.
15. Лагода Т., Родионова Е. Кто тянет соки-2003 // Бизнес. — 2003. — № 13. — С. 73—79.
16. Портер М. Э. Конкуренция: Уч. пособие. — М.: Изд. дом «Вильяме», 2000. — С. 54—56, 59—66, 70, 73.
17. Шевченко Л.С. Введение в маркетинг: Учебно-практическое пособие. — Харьков: Консум, 2000. — С. 40-58.
18. Шкардун В.Д. Инструменты маркетингового аудита. Оценка внешней среды // Маркетинг и маркетинговые исследования. -2003. -№4. -С.45.
19. Громова Т. Болтун –находка для шпиона // Деловая неделя. -2000. -№22. -С.19.

20. Васильева Н. Штирлиц-информ: как, зачем и кому стоит искать защиты от промышленного шпионажа // Бизнес.-2003.-№52.-С.139-142.