

Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова

Конкурентні переваги підприємства

оцінка, формування та розвиток



НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЦЕНТР ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ
РОЗВИТКУ

Ю. Б. ІВАНОВ
П. А. ОРЛОВ
О. Ю. ІВАНОВА

**КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ
ПІДПРИЄМСТВА:
ОЦІНКА, ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК**

Монографія

ХАРКІВ
ВД «ІНЖЕК»
2008

ББК 65.9(2)301

I-20

*Рекомендовано до видання рішенням вченої ради
Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України
(протокол № 7 від 20.06.07 р.)*

Рецензенти: Булеєв І. П. – д-р екон. наук, професор, заступник директора Інституту економіки промисловості НАН України, академік Академії економічних наук України й Академії інженерних наук України;

Воронкова А. Е. – д-р екон. наук, професор, зав. кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля, академік Академії економічних наук України, голова Луганського обласного правління Спілки економістів України;

Кузьмін О. Є. – д-р екон. наук, професор, директор навчально-наукового інституту економіки і менеджменту, зав. кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», заслужений працівник народної освіти України, академік Академії економічних наук України.

Авторський колектив: Іванов Ю. Б., д-р екон. наук, проф. – загальна редакція, вступ, підрозділи 2.1, 2.3, висновки; Орлов П. А., д-р екон. наук, проф. – підрозділ 1.3, розділ 5, Орлов П. А., д-р екон. наук, проф., Орлов С. П., канд. екон. наук – підрозділ 2.4; Іванова О. Ю., канд. екон. наук, викладач – розділ 1, підрозділи 2.1, 2.2, розділи 3 та 4.

Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю.

I-20 Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток:
Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с. Укр. мова.

ISBN 978-966-392-186-0

Розглянуто теоретико-методологічні проблеми оцінювання та формування конкурентних переваг підприємства, визначено сутність та зміст поняття «конкурентні переваги» та його взаємозв'язки в системі категорій теорії конкуренції; узагальнено та розвинуто існуючі підходи до класифікації конкурентних переваг; обґрунтовано специфіку та відмінності конкурентних переваг, що базуються на ефекті масштабу та економії за рахунок накопиченого досвіду, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на конкурентні переваги підприємства; змодельовано механізм впливу оподаткування та амортизаційної політики держави і підприємства. Дано практичні рекомендації щодо методики інтегральної оцінки конкурентних переваг підприємства з урахуванням їх стійкості та ефективності; обґрунтовано організаційне забезпечення моніторингу конкурентних переваг та його інформаційну підтримку; розроблено методичний підхід і рекомендації щодо підтримки й розвитку існуючих та формування нових конкурентних переваг; обґрунтовано теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства на основі впровадження системи менеджменту якості.

Для керівників і фахівців промислових підприємств, науковців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей.

ББК 65.9(2)301

ISBN 978-966-392-186-0

© Іванов Ю. Б., Орлов П. А.,
Іванова О. Ю., 2008
© ВД «ІНЖЕК», 2008

ЗМІСТ

ВСТУП	7
<i>Розділ I. Теоретичні основи конкурентних переваг підприємства</i>	<i>11</i>
1.1. Конкурентна перевага в системі категорій теорії конкуренції	11
1.2. Види конкурентних переваг підприємства та їх класифікація	43
1.3. Конкурентні переваги, засновані на ефекті масштабу та економії за рахунок накопиченого досвіду.....	57
Висновки до розділу I	67
<i>Розділ II. Система факторів, що впливають на конкурентні переваги підприємства</i>	<i>69</i>
2.1. Фактори зовнішнього середовища	69
2.2. Внутрішньовиробничі фактори конкурентних переваг	83
2.3. Вплив оподаткування на конкурентні переваги підприємства	87
2.4. Амортизаційна політика держави та підприємства як фактор створення конкурентних переваг.....	104
Висновки до розділу II.....	137
<i>Розділ III. Методичні основи оцінювання конкурентних переваг підприємства</i>	<i>140</i>
3.1. Методичний підхід до оцінки ефективності конкурентних переваг підприємства.....	140
3.2. Оцінка стійкості конкурентних переваг підприємства.....	162
3.3. Загальна методика оцінювання конкурентних переваг підприємства.....	172
Висновки до розділу III	188
<i>Розділ IV. Організаційно-економічне забезпечення формування конкурентних переваг підприємства</i>	<i>190</i>
4.1. Моніторинг конкурентних переваг	190
4.2. Розробка системи заходів щодо підтримки й розвитку існуючих конкурентних переваг	214
4.3. Організація процесу формування нових конкурентних переваг	227
Висновки до розділу IV	235
<i>Розділ V. Теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства на основі впровадження системи менеджменту якості за стандартами ISO 9000.....</i>	<i>237</i>
5.1. Впровадження системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO серії 9000 як інструмент створення конкурентних переваг підприємства.....	237
5.2. Принципи та складові системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO серії 9000 на підприємстві	247
5.3. Оцінка витрат і результатів, пов'язаних з розробкою й функціонуванням системи менеджменту якості.....	262
5.4. Витрати й втрати, пов'язані з функціонуванням системи менеджменту якості та оцінка економічного ефекту від її впровадження.	263
5.5. Державна підтримка впровадження систем менеджменту якості.....	272
Висновки до розділу V.....	277
ВИСНОВКИ.....	280
ЛІТЕРАТУРА	288
ДОДАТКИ.....	308

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин в економіці України й формування конкурентного середовища об'єктивно вимагають створення адекватних методів управління підприємствами, серед яких особливе місце займає розробка стратегії їх розвитку з урахуванням невизначеності зовнішнього середовища й конкурентного оточення.

У механізмі ринкової взаємодії як на макро-, так і на мікрорівні конкуренція виконує роль основної рушійної сили розширеного відтворення й ефективної самоорганізації. Створення міцних конкурентних позицій економіки України передбачає підвищення рівня конкурентоспроможності національних товаровиробників, які повинні зосереджувати увагу не тільки на ефективності виробництва, а й на ефективності функціонування в конкурентному середовищі.

Успішне функціонування вітчизняних промислових підприємств у складному, динамічному і невизначеному середовищі вимагає від них мобілізації зусиль з адаптації, гнучкості системи управління і виробничої системи, повного й комплексного використання власного стратегічного потенціалу і вміння протистояти конкурентам.

Особливе значення, з точки зору забезпечення високих фінансових результатів і стійкої конкурентної позиції, набуває створення, ефективна реалізація та підтримка існуючих конкурентних переваг підприємства, які власне й забезпечують його конкурентоспроможність. Вирішення цього завдання потребує розробки науково-методичного забезпечення процесів оцінювання та формування ефективних і стійких конкурентних переваг підприємства.

Проблеми оцінювання та формування конкурентних переваг промислових підприємств є актуальними для будь-якого вітчизняного виробника, оскільки від наявності стійких конкурентних переваг залежить

рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку та стійкість його конкурентної позиції.

Значний науковий внесок у дослідження теоретичних проблем конкуренції, конкурентних стратегій, конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємств внесли такі закордонні вчені, як: Г. Азоєв, І. Ансофф, А. Градов, П. Забелін, П. Зав'ялов, Б. Карлоф, М. Книш, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Дж. Робінсон, А. Сміт, Р. Фатхутдінов, Ф. Хайск, О. Челенков, Е. Чемберлін, Й. Шумпетер, А. Юданов та ін. Серед вітчизняних дослідників цієї проблеми слід відзначити: А. Воронкову, В. Герасимчука, В. Диканя, Б. Кваснюка, М. Кизима, О. Тридіда, О. Тищенко, В. Шинкаренка та ін. Однак низку завдань теоретико-методичного обґрунтування класифікації, оцінювання, підтримки та формування конкурентних переваг підприємства розроблено недостатньо повно і за сучасних умов господарювання вони вимагають уточнення та розвитку.

Необхідність теоретичного обґрунтування, методичного забезпечення та розробки практичних рекомендацій щодо оцінювання та формування конкурентних переваг підприємства зумовила актуальність, мету та завдання дослідження.

Об'єктом дослідження є процес функціонування промислових підприємств у конкурентному середовищі.

Теоретичною і методологічною основою проведених досліджень стали наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і закордонних вчених у галузі конкуренції, конкурентоспроможності підприємств, конкурентних переваг.

У процесі дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: *логічний аналіз* – для уточнення понятійного апарату категорій теорії конкуренції; *статистичний аналіз* – для вивчення та групування емпіричних даних і обґрунтування методичного підходу до оцінки конкурентних переваг. Як спеціальні методи дослідження використано: *таксономічний аналіз* – для інтегральної оцінки конкурентних переваг; *метод аналізу ієрархій* – для

визначення основних факторів впливу на конкурентні переваги у процесі здійснення моніторингу; *метод експертних оцінок* – для визначення стійкості конкурентних переваг; *матричний аналіз* – для позиціювання конкурентних переваг у процесі їх оцінювання.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти, праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань конкуренції та конкурентоспроможності підприємств, матеріали наукових конференцій, офіційні матеріали Державного комітету статистики України й органів статистики Харківської області, звітно-статистичні дані підприємств.

Метою монографії є узагальнення та розвиток теоретичних і методичних основ, а також розроблення практичних рекомендацій щодо оцінки та формування конкурентних переваг промислових підприємств. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- визначити сутність та зміст поняття «конкурентні переваги» та його взаємозв'язки в системі категорій теорії конкуренції;
- узагальнити та розвинути існуючі підходи до класифікації конкурентних переваг;
- обґрунтувати специфіку та відмінності конкурентних переваг, що базуються на ефекті масштабу та економії за рахунок накопиченого досвіду;
- визначити характер впливу на конкурентні переваги підприємства факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- обґрунтувати (визначити) вплив оподаткування на конкурентні переваги підприємства;
- обґрунтувати (визначити) вплив амортизаційної політики держави та підприємства на конкурентні переваги;
- обґрунтувати метод оцінки стійкості конкурентних переваг за часом і витратами;
- розробити методикау інтегральної оцінки конкурентних переваг підприємства з урахуванням їх стійкості та ефективності;

- обґрунтувати організаційне забезпечення моніторингу конкурентних переваг та його інформаційну підтримку;
- розробити методичний підхід і рекомендації щодо підтримки й розвитку існуючих та формування нових конкурентних переваг;
- обґрунтувати теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства на основі впровадження системи менеджменту якості.

Повною мірою усвідомлюючи, що далеко не всі аспекти досліджуваної проблеми дістали в монографії всебічне відображення, а деякі положення й висновки можуть бути предметом наукової дискусії, автори сподіваються, що робота внесе певний вклад у розвиток теорії й практики проблем конкурентоспроможності підприємств у трансформаційній економіці, буде корисною науковим співробітникам, аспірантам, менеджерам, викладачам і студентам економічних спеціальностей.

Автори висловлюють глибоку вдячність рецензентам: доктору економічних наук, професору, заступнику директора Інституту економіки промисловості НАН України, академіку Академії економічних наук України й Академії інженерних наук України І. П. Булеєву; доктору економічних наук, професору, зав. кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля, академіку Академії економічних наук України, голові Луганського обласного правління Спілки економістів України А. Е. Воронковій й доктору економічних наук, професору, директору навчально-наукового інституту економіки і менеджменту, зав. кафедрою менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», заслуженому працівнику народної освіти України, академіку Академії економічних наук України О. Є. Кузьміну за висловлені зауваження, наукові рекомендації, конструктивні пропозиції стосовно подачі матеріалу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентна перевага в системі категорій теорії конкуренції

Розкриття змісту й сутності категорії «конкурентна перевага підприємства» потребує, насамперед, аналізу категоріального апарата теорії конкуренції з урахуванням сформованих умов господарювання національних промислових підприємств.

Конкуренція є необхідним елементом ринкового механізму і головною відзначною рисою, що розкриває переваги ринкової економіки перед економікою з централізованим плануванням. Саме вона сприяє прогресу ринкової економіки і є однією з фундаментальних економічних категорій [200, с. 76]. Наявність конкуренції забезпечує розвиток національної економіки, примушує підприємців у конкурентній боротьбі завойовувати споживачів, підвищуючи якість і знижуючи ціни на товари, що в цілому сприяє поліпшенню добробуту всього суспільства.

Як і будь-яке важливе поняття, термін «конкуренція» має безліч тлумачень. Уявлення про досить несхожі значення, які вкладають у це слово економісти, є, безумовно, корисним для вірного розуміння пов'язаних з нею категорій і понять.

Слово «конкуренція» походить від латинського «concurrentia», що означає «зіткнення», «змагання». Саме таке поведінкове трактування цієї категорії споконвічно встановилося в економічній літературі. А. Сміт, зокрема, пов'язував конкуренцію із чесним, без змови, суперництвом, що ведеться між продавцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби він вбачав зміну цін. Важливість ролі конкуренції в ринковій економіці було наголошено у

сформульованому ним принципі «невидимої руки» ринку [114]. А. Сміт звернув увагу на різницю між суб'єктивними устремліннями бізнесменів і об'єктивними результатами їх діяльності. Дане правило реалізується в тому, що кожен підприємець, прагнучи лише до власної вигоди, у силу різних обставин одночасно реалізує й інтереси суспільства.

Надалі поведінкове розуміння конкуренції вдосконалювалося в напрямку більш точного визначення її мети й способів ведення. Так, у марксистському трактуванні конкуренцією називається властива товарному виробництву антагоністична боротьба між приватними виробниками за найбільш вигідні умови виробництва та збуту товарів [130, с. 246].

Неокласичний варіант поведінкового тлумачення конкуренції пов'язує її з боротьбою за рідкісні економічні блага й, зрозуміло, за гроші споживача, на які їх можна придбати. Логіка цього підходу – наступна: більшість благ (товарів, послуг, ресурсів) є рідкісними в тому розумінні, що їх кількість є меншою, ніж потенційна потреба суспільства. Тому власники благ мають можливість розподіляти їх, керуючись своєю вигодою. Вони висувають свої умови або критерії (необхідний рівень цін, якості й т. п.) і залежно від виконання цих умов вирішують, кому надати блага, а кому – ні. «Конкуренція є прагнення якомога краще задовольнити критеріям доступу до рідких благ», – вважає американський економіст П. Хейне. «Розрив між ціною блага та граничними витратами на його виробництво є джерелом потенційної переваги. Конкуренція відбувається в економіці у міру того, як люди визначають, де існують такі відмінності, і прагнуть використати їх, заповнюючи цей розрив додатковими благами» [234, с. 298].

Безперечно, у дусі поведінкової інтерпретації конкуренції написано й основні роботи М. Портера [180-182]. У своїй книзі «Міжнародна конкуренція» він відзначає, що конкуренція – динамічний процес, що розвивається, ландшафт, що безупинно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти [181, с. 53]. На його думку, конкуренцію на будь-якому ринку

можна розглядати як протидію п'яти конкурентним силам: погрозі появи нових конкурентів; погрозі появи товарів або послуг-замінників, конкурентоспроможних з погляду ціни; здатності постачальників торгуватися; здатності покупців торгуватися; суперництву вже існуючих конкурентів між собою.

«П'ять сил конкуренції», – наголошує М. Портер, – визначають прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни, які можуть диктувати фірми, на витрати, що їм доводиться нести, й на розміри капіталовкладень, необхідні для того, щоб конкурувати в цій галузі» [181, с. 52-54]. Погроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості в галузі, тому що вони привносять у галузь нові виробничі потужності й прагнуть здобути частку ринку збуту, тим самим знижуючи потенційний прибуток. Потужні покупці або постачальники, торгуючись, отримують вигоду та знижують прибуток фірми. Запекла конкуренція в галузі знижує прибутковість, оскільки за те, щоб зберегти конкурентоспроможність, доводиться платити (витрати на рекламу, організацію збуту, НДДКР), або ж прибуток «відходить» до покупця за рахунок зниження цін. Наявність товарів-замінників обмежує ціну, що можуть запросити фірми, які конкурують у цій галузі; більш високі ціни спонукають покупців звернутися до замінника й знижують обсяг виробництва в галузі.

Поряд з поведінковим трактуванням у XIX і особливо у XX столітті одержало поширення структурне трактування конкуренції. Її джерела – у роботах Ф. Еджуорта [259], А. Курно [255], Дж. Робінсона [193], Е. Чемберліна [238] і інших великих вчених, що заклали фундамент сучасної західної теорії чотирьох основних типів ринків: досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії й монополії. Позиції цієї групи вчених у сучасній західній економічній науці настільки сильні, що сам термін «конкуренція» («competition») частіше використовується саме в структурному розумінні. Якщо ж потрібно підкреслити поведінковий бік

конкуренції, нерідко користуються іншим словом – «суперництво» («rivalry»).

При структурному підході акцент зміщається із самої боротьби компаній одна з одною на аналіз структури ринку, тих умов, які панують на ньому. Так, Ф. Найт визначає конкуренцію як ситуацію, у якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні [112]. К. Макконнелл і С. Брю визначають конкуренцію як «наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його» [125, с. 68].

Можна виразити ту ж думку інакше: у центрі уваги виявляється не суперництво фірм, а встановлення ціни, не з'ясування того, хто й чому переміг, а встановлення факту принципової можливості (або неможливості) впливу фірми на загальний рівень цін на ринку. Якщо такий вплив не є можливим, мова йде про ринок досконалої конкуренції, в іншому випадку – про один з різновидів недосконалої конкуренції.

Визначальним моментом структурної концепції конкуренції є подання розвитку ринкової системи як динамічної зміни її властивостей, структури й функцій. Структурна концепція конкуренції формує нове уявлення про конкуренцію як про процес на відміну від конкуренції як ситуації в моделі А. Сміта.

Третій підхід до визначення конкуренції може бути класифіковано як функціональний підхід. Він описує роль, що відіграє конкуренція в економіці. Й. Шумпетер, зокрема, у рамках своєї теорії економічного розвитку визначав конкуренцію як суперництво старого з новим. Нововведення скептично приймаються ринком, але якщо новатору вдається їх здійснити, саме механізм конкуренції витісняє з ринку підприємства, що використовують застарілі технології [246, с. 91].

Нобелівський лауреат з економіки 1974 р., австрійський вчений Фрідріх А. фон Хайек розглядав конкуренцію з іншого боку, називаючи її «процедурою відкриття». На його думку, на ринку тільки завдяки

конкуренції приховане стає явним. В умовах типової для реального ринку нестачі інформації спочатку однаково привабливими можуть здаватися кілька можливих ліній поведінки фірми. І тільки конкуренція «відкриває», яка з них насправді вірна, а яка веде в тупик. Ф. А. фон Хайек вважає, що суспільство, яке покладається у процесі вирішення будь-яких завдань на засоби конкуренції, буде найбільш успішним у досягненні поставлених цілей [233, с. 12].

Сучасна теорія конкуренції народилася відносно недавно й базується в основному на поведінковому й функціональному трактуваннях конкуренції. Устояної й загально визнаної в усьому світі термінології в цій науковій дисципліні поки що немає: майже кожен дослідник використовує свою систему позначень. Прийняте в традиційній (аж до другої половини ХХ століття) економічній теорії уявлення про можливі варіанти конкурентної боротьби зводилося, за сутністю, до опису двох варіантів конкуренції: суперництва рівних підприємств або придушення слабого сильним. На практиці, однак, кожний дослідник зіштовхується з винятково складною картиною ринкової взаємодії фірм, що ніяк не вкладається у ці рамки.

Р. Фатхутдінов вважає, що конкуренція – «це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах. Конкуренція є рушійною силою розвитку суб'єктів і об'єктів управління, суспільства в цілому» [227, с. 16]. Перевагою даного визначення є розгляд конкуренції як процесу, де враховується вплив умов господарювання, що змінюються, за наявності конкурентної боротьби.

Теорія конкуренції ґрунтується на положенні, що конкуренція ведеться не між країнами, а між безпосередніми виробниками товарів і послуг. Звідси випливає, що економічний успіх держави, тобто її конкурентоспроможність, визначається наявністю в неї конкурентоспроможних галузей і виробників [181].

Виходячи з цього, підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників має стати одним з першочергових пріоритетів політики країн з перехідною економікою, і України зокрема. Органи державного управління повинні впливати на формування сприятливого внутрішнього й зовнішнього правового поля конкуренції [7, 113, 169, 213].

Результати впливу конкуренції на українські підприємства, за даними 2004 р., представлено на рис. 1.1. Розраховані за всіма видами економічної діяльності, ці результати включають питому вагу підприємств, які під впливом конкуренції збільшили обсяги виробництва, знизили ціни, зменшили собівартість, збільшили зайнятість і підвищили ефективність виробничо-господарської діяльності.

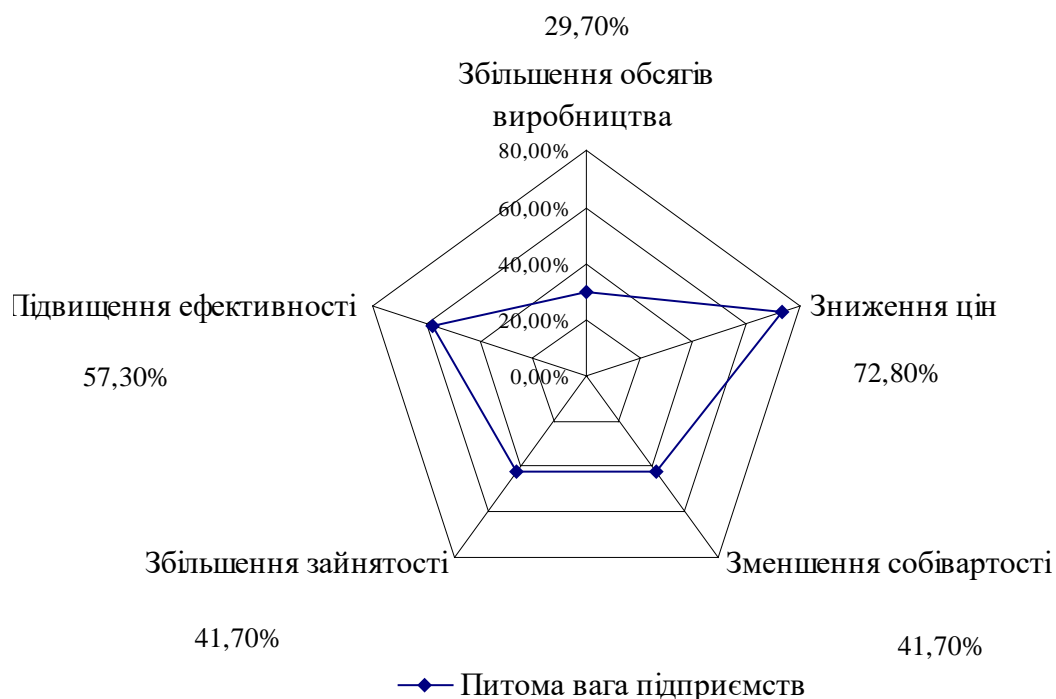


Рис. 1.1. Вплив конкуренції на підприємства в Україні у 2004 р.
[111, с. 165]

Чинне законодавство України передбачає, з одного боку, комплекс заходів з захисту економічної конкуренції, а з іншого – певну підтримку національних товаровиробників, що спрямовано на підвищення їх конкурентоспроможності.

Відповідно до ст. 10 Господарського кодексу України одним з основних напрямків економічної політики держави є «антимонопольно-конкурентна політика, спрямована на створення оптимального конкурентного середовища діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення їх взаємодії на умовах недопущення проявів дискримінації одних суб'єктів іншими, насамперед у сфері монопольного ціноутворення й за рахунок зниження якості продукції, послуг, сприяння росту ефективної соціально орієнтованої економіки» [37].

Забезпечення умов для створення й розвитку конкурентного середовища гарантується антимонопольним законодавством, основу якого становлять Закони України «Про захист економічної конкуренції» [66], «Про захист від несумлінної конкуренції» [65] і «Про Антимонопольний комітет України» [59].

Друга група завдань, пов'язана з забезпеченням конкурентоспроможності національних товаровиробників, реалізується за допомогою:

- господарського законодавства. Завдання створення законодавчих умов для підтримки національного товаровиробника реалізується в Господарському кодексі України [37], Законах України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [68], «Про державну підтримку малого підприємництва» [61] і цілій низці інших законодавчих актів;

- податкового законодавства. Статтею 3 Закону України «Про систему оподаткування» [71] першим принципом побудови системи оподаткування названо «стимулювання науково-технічного прогресу, технологічного відновлення виробництва, виходу вітчизняного товаровиробника на світовий ринок високотехнологічної продукції»;

- спеціальних законодавчих актів, що регламентують особливості державної підтримки національних товаровиробників окремих галузей: Закони України «Про заходи щодо державної підтримки суднобудівної промисловості в Україні» [67], «Про державну підтримку космічної

діяльності» [60], «Про державну підтримку сільського господарства України» [62] та ін.

Конкурентоспроможність є однією з найважливіших категорій ринкової економіки й впливає із сутності конкуренції. В економічній літературі прийнято виділяти конкурентоспроможність товару (продукції), конкурентоспроможність підприємства (виробника), а також конкурентоспроможність регіону, галузі та національної економіки. Така диференціація виправдана характерними рисами й особливостями кожного з цих понять, які є тісно взаємозв'язаними та взаємозалежними.

Так, головним інструментом конкуренції на будь-якому ринку є товар, за допомогою якого споживач задовольняє наявні в нього потреби [200, с. 106]. Висока якість, прийнятна ціна або ексклюзивність товару, що відповідає запитам споживачів, роблять його конкурентоспроможним, а підприємство, що виробляє конкурентоспроможну продукцію, за рахунок більших обсягів продажів, прибутку та популярності своєї торговельної марки, само стає конкурентоспроможним. Конкурентні позиції підприємства, таким чином, прямо залежать від конкурентоспроможності його продукції. Товар, насамперед, виступає як результат виробничо-господарської діяльності, що здійснює підприємство. Саме на підприємстві на етапі технічної підготовки виробництва й безпосередньо у ході виробничого процесу закладаються ті якісні характеристики товару, які формують його споживчу цінність, що відповідає вимогам ринку.

Конкурентоспроможність товару є, безперечно, важливою але не єдиною умовою конкурентоспроможності підприємства. Підприємство з урахуванням зовнішніх обставин і власних можливостей визначає стратегію просування й збуту продукції, створюючи умови для успішної її реалізації споживачам [77, с. 39]. Тому поняття «конкурентоспроможність підприємства», крім конкурентоспроможності товару, включає в себе ринкову активність та ефективність його виробничо-господарської діяльності.

Конкурентоспроможність галузі, регіону або національної економіки може бути реалізовано тільки через виробничо-господарську діяльність відповідних підприємств. Простежується й зворотний зв'язок: високий рівень конкурентоспроможності країни сприятливо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, категорія «конкурентоспроможність підприємства», з погляду даного дослідження, виступає найбільш важливою.

Незважаючи на досить зрозумілу інтерпретацію самого терміна «конкурентоспроможність», він не має однозначного й загальноприйнятого визначення.

У загальному вигляді конкурентоспроможність можна визначити як «іманентну економічному об'єкту здатність (стан) до участі в ринковій економіці в умовах конкуренції» [28, с. 23] або як здатність досягати успіху в економічному суперництві [3, с. 12].

Аналіз спеціальної літератури дозволяє виділити такі чотири підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: компаративний; ресурсний; сполучення компаративного й ресурсного; системний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Існуючі визначення терміна «конкурентоспроможність підприємства»

Автор, джерело	Визначення терміну «конкурентоспроможність»	Особливості визначення
Компаративний підхід		
О. Білорус, Ю. Мацейко [17, с. 12]	динамічний процес, де кожний власне конкурує з кожним	визначення більшою мірою стосується конкуренції, а не конкурентоспроможності
В. Винокуров [24]	здатність підприємства вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти їй; конкурентоспроможність визначають порівняльні конкурентні переваги суб'єкта господарювання стосовно інших	визначення не дає уяви про джерела забезпечення конкурентоспроможності підприємства, але позитивним в ньому є те, що конкурентоспроможність пов'язується з протистоянням не тільки конкурентам, але й конкурентній боротьбі в цілому

Автор, джерело	Визначення терміну «конкурентоспроможність»	Особливості визначення
А. Градов [249, с. 82]	порівняльна перевага підприємства відносно інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами	ототожнення конкурентоспроможності підприємства з конкурентною перевагою уявляється не цілком коректним
В. Горбатов [36, с. 46]	здатність підприємства успішно вести суперництво з іншими підприємствами за обмежений платоспроможний попит споживачів на доступних їм сегментах ринку	у визначенні робиться акцент на обмеженості споживчого попиту та доступність сегментів ринка
Б. Карлофф [100, с. 58]	здатність забезпечити кращу пропозицію в порівнянні з конкуруючим підприємством	наведене визначення більшою мірою стосується конкурентоспроможності товару, ніж підприємства
А. Люкшинов [123, с. 10]	здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ними успішну боротьбу за ринки збуту товарів і послуг	конкурентоспроможність обмежується тільки конкурентною боротьбою з конкуруючими підприємствами
В. Оберемчук [145, с. 88]	комплексна порівняльна характеристика підприємства, що показує ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності підприємств-конкурентів	позитивним є підхід до конкурентоспроможності як комплексної порівняльної характеристики
С. Попов [177, с. 161]	здатність організації добиватися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші організації	термін пов'язується з цілями, визначення мають занадто загальний характер
М. Портер [180]	порівняльна перевага відносно інших	ототожнення конкурентоспроможності підприємства з конкурентною перевагою уявляється не цілком коректним
І. Сіваченко [223]	реальна й потенційна можливість проектувати, виробляти, збувати при існуючих умовах товари, які за ціновими і неціновими характеристиками у комплексі більш привабливі, ніж товари конкурентів	визначення містить порівняння з конкурентами, але основний аспект в ньому робиться на конкурентоспроможності товару, визначення не є точним
В. Таран [211, с. 6]	це реальна та потенціальна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати в тих чи інших конкретних умовах товари, які користуються більш пріоритетним попитом у споживачів за комплексом цінових та нецінових характеристик, ніж товари конкурентів	визначення містить конкретні сфери діяльності, що є об'єктом порівняння з конкурентами, але основний акцент в ньому робиться на конкурентоспроможності товару

Автор, джерело	Визначення терміну «конкурентоспроможність»	Особливості визначення
Л. Шевченко, [240, с. 83]	здатність окремого суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку	термін пов'язується з цілями, визначення мають занадто загальний характер
Р. Фатхутдінов [227, с. 23], В. Немцов, Л. Довгань [141, с. 220]	властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретних потреб порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку; конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку	більшою мірою це визначення пов'язане з товаром і не враховує ефективність функціонування підприємства в конкурентному середовищі
Ресурсний підхід		
П. Беленький [149, с. 7]	здатність забезпечувати високий рівень життя населення і можливість реалізувати наявний у регіоні економічний потенціал (фінансовий, виробничий, трудовий, інноваційний, ресурсно-сировинний і т. ін.	не враховується відносність поняття «конкурентоспроможність»
В. Синько, Б. Вольдер [202, с. 32]	здатність підприємства запропонувати товар, що задовольняє вимоги покупців, в потрібній ринку кількості	визначення не враховує порівняльного характеру конкурентоспроможності та пов'язане з ресурсами опосередковано
А. Юданов [250, с. 343]	здатність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію; конкурентоспроможність залежить від загальної ефективності його діяльності та визначається досконалістю використання ресурсів підприємства	не враховується відносність поняття «конкурентоспроможність»
Сполучення компаративного та ресурсного підходів		
А. Воронкова [28, с. 23]	властивість суб'єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності	у цьому визначенні отримання прибутку є інтегрованим проявом використання ресурсів, певним недоліком даного визначення є відсутність порівняння суб'єктів, однак в ньому враховано динамічний характер категорії
П. Діксон [46, с. 131]	показує, наскільки продуктивна й ефективна фірма відносно конкурентів, посередників та в обслуговуванні замовлень. Продуктивність пов'язана з якістю виробів, що випускаються, утримуваною часткою ринка й доходністю; ефективність – зі швидкістю зворотної реакції та	сферу прояву конкурентоспроможності обмежено конкурентами, посередниками та обслуговуванням замовлень (споживачі), при цьому прямо не враховано інші сили конкуренції

Автор, джерело	Визначення терміну «конкурентоспроможність»	Особливості визначення
	економією витрат. І ефективність, і продуктивність, в остаточному підсумку, залежать від конкурентної раціональності фірми, тобто сили її змагального духу та вміння приймати рішення	
М. Єрмолов [53, с. 239]	відносна характеристика, що відбиває відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності	конкурентоспроможність як характеристика підприємства відбиває не тільки тенденції розвитку, але й стан окремих складових діяльності підприємства
С. Ємельянов [52, с. 24]	потенційна або реалізована здатність виробника забезпечувати залучення у господарський обіг (експлуатацію) власних або залучених активів (цінностей), які можуть стати конкурентними перевагами	ефективне використання ресурсів не обмежується залученням в господарський обіг
В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим [175, с. 102]	оцінка внутрішнього потенціалу (стану) підприємства стосовно конкурентів	дискусійним уявляється ототожнення конкурентоспроможності з оцінкою
З. Шершньова [242, с. 117]	рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо – це відбивається у таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо	визначення стосується виробничого потенціалу підприємства та не враховує в явному вигляді вплив оточуючого середовища на конкурентоспроможність
Системний підхід		
Л. Андрєєва, О. Миргородська [3, с. 83]	активний стан економічної системи, при якому формуються її конкурентні переваги	акцентується на прямому зв'язку з конкурентними перевагами
Г. Бондаренко [20, с. 6]	система взаємозалежних елементів, що складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдань забезпечення стійких конкурентних позицій, збереження існуючих і нарощування нових конкурентних переваг	визначення не містить посилання на процеси адаптації підприємства до зміни зовнішнього середовища

Автор, джерело	Визначення терміну «конкурентоспроможність»	Особливості визначення
Г. Багієв, Н. Моїсеєва [10, с. 205]	характеризує можливості й динаміку пристосування виробника до умов конкуренції на ринку, що змінюються	враховується динамічний характер конкурентоспроможності, але визначення не є деталізованим
Б. Забелін [56]	здатність підприємства приносити питомий прибуток на вкладений капітал не нижчий за заданий	у даному визначенні проявляється системний підхід, однак простежується низка недоліків: відсутній фактор відносності в порівнянні з конкурентами, не вказується, що мається на увазі під «заданим» питомим прибутком
О. Тищенко, О. Головка [213, с. 51]	здатність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання наявних та новостворених у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг	наявність синергійного ефекту, властива системам, не є виключною характеристикою конкурентоспроможності
В. Шинкаренко, Г. Бондаренко [244, с. 14]	динамічна характеристика здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг	враховується динамічний системний характер категорії, але пряме посилення на її відносність відсутнє

Компаративний підхід базується на теорії конкурентної переваги, розробленої М. Портером [178–180], відповідно до якої конкурентоспроможність фірми може бути виявлено тільки в рамках групи підприємств однієї галузі, або фірм, що випускають товари-субститути. Конкурентоспроможність тут розглядається як відносна категорія, виявити яку можна лише в порівнянні підприємств у рамках країни й світового ринку. Такого підходу дотримуються, зокрема такі вчені, як Б. Карлоф, В. Вінокуров, А. Градов, Р. Фатхутдінов [24, 38, 100, 225, 227].

При цьому різні автори використовують різні об'єкти порівняння: у визначенні Б. Карлофа [100, с. 58] з конкурентами порівнюється здатність забезпечити кращу пропозицію; В. Таран [211, с. 6] порівнює відмінності від конкурентів у процесі проектування, виготовлення та збуту товарів; Р. Фатхутдінов [227, с. 23] порівнює ступінь реального або потенційного задоволення товаром, що пропонується, конкретних потреб споживачів.

Яскравим представником ресурсного підходу є, зокрема, А. Юданов, який визначає конкурентоспроможність як «здатність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію; конкурентоспроможність залежить від загальної ефективності його діяльності та визначається досконалістю використання ресурсів підприємства» [250, с. 343].

Сполучення компаративного й ресурсного підходів одержало своє відбиття в трактуваннях конкурентоспроможності підприємства українськими фахівцями А. Воронковою [28], З. Шершньовою [242, 243], В. Пономаренком, О. Тридідом, М. Кизимом [175, 216] та А. Єрмаком [54]. Серед зарубіжних вчених, які стоять на цих позиціях, слід відзначити П. Діксона [46], М. Єрмолова [53] та С. Ємельянова [52].

Трактування конкурентоспроможності підприємства, що базуються на компаративному й ресурсному підходах, відображають головні стратегічні цілі підприємства – і задоволення запитів споживачів, і ефективність виробничо-господарської діяльності в умовах конкурентного середовища. Але загальний недолік цих підходів полягає в тому, що в них не передбачається оцінка ефективності адаптації підприємства до умов навколишнього середовища, що змінюються. До того ж у деяких визначеннях цієї групи не враховується динаміка досліджуваної категорії.

Підприємство не може передбачити майбутні дії конкурентів. Можливо, вони накопичують потенціал для стратегічного прориву, що може тимчасово знижувати ефективність їх діяльності. Тому конкурентоспроможність має аналізуватися в динаміці й за відносно тривалий період часу, причому з урахуванням зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства.

Системний підхід до дослідження конкурентоспроможності підприємства, прихильниками якого є автори, базується на глибокому вивченні процесів, які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства, що відображає його взаємовідносини із зовнішнім середовищем. Цей підхід є характерним для робіт Т. Деніса [43], О. Тищенка [212, 213], В. Шинкаренка [244] та ін. Конкурентоспроможність розглядається при цьому як «здатність виробничо-економічних систем змінювати траєкторію розвитку або намічений режим функціонування в процесі адаптації до змін зовнішнього середовища з метою збереження,

розвитку тих, що вже існують, або створення нових конкурентних переваг» [79, с. 24].

Можна погодитися, що конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як «здатність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання наявних та новостворених у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг» [213, с. 51]. Отже, під конкурентоспроможністю слід розуміти «не тільки ефективність, але й динаміку пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються» [76, с. 24].

Схематично розглянуті підходи та їх сутність представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Аналіз літератури дозволяє виділити поняття, що визначають ступінь реалізації конкурентоспроможності підприємства, до яких може бути віднесено: конкурентостійкість, конкурентний статус і конкурентна позиція підприємства.

Поняття «конкурентостійкість» вперше було введене українським економістом В. Диканем. Під конкурентостійкістю він розуміє динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї й тієї ж або аналогічної продукції, тобто мова йде про стабільність положення на ринку одного виробника стосовно іншого [45].

Розгляд процесу функціонування підприємства в динаміці є позитивним моментом даного визначення, тому що врахування фактору часу й мінливості середовища існування підприємства мають важливе значення у визначенні його конкурентної позиції.

В. Пономаренко, О. Тридід та М. Кизим розглядають конкурентостійкість як «здатність підприємства протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища в порівнянні з конкурентами» [175, с. 104]. Недоліком даного визначення, на думку авторів, виступає наголос на факторах зовнішнього впливу, а внутрішнє середовище, що забезпечує адаптацію до зміни зовнішніх факторів, у наведеному визначенні залишається поза полем зору.

Розглядаючи стійкість системи з позиції теорії систем, слід зазначити, що вона являє собою здатність зберігати рух за наміченою траєкторією, тобто підтримувати намічений режим функціонування, незважаючи на дестабілізуючу дію певних факторів [127, 196, 197]. Однак «стійкість виробничо-економічної діяльності є необхідною, але недостатньою умовою виробничо-економічних систем» [77, с. 45]. Для збереження вже існуючих конкурентних переваг стійке положення підприємства дійсно необхідне, однак тільки стійкість не може забезпечити створення нових і посилення існуючих конкурентних переваг. Для цього необхідна система більш високого рівня самоорганізації й самонастроюваності, якою є конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, на думку авторів, конкурентостійкість підприємства є обов'язковою умовою, що визначає ступінь реалізації конкурентоспроможності.

Одним з показників ступеня реалізації конкурентоспроможності підприємства також є конкурентна позиція – «позиція, яку та чи інша компанія займає в своїй галузі відповідно до результатів своєї діяльності та зі своїми перевагами й недоліками порівняно з конкурентами» [100, с. 59].

Г. Азоев використовує поняття «конкурентної позиції» для визначення положення підприємства на ринку й ототожнює його з величиною ринкової частки того або іншого підприємства [1]. Разом з тим звуження конкурентної позиції виключно до частки ринку, контрольованої підприємством, представляється не цілком коректним.

У деяких авторів поняття «конкурентна позиція» визначається як щось вже досягнуте, те, що підприємство вже має на ринку або в галузі; вона «відбиває конкурентні відносини, результат конкурентної боротьби й основу для існування того чи іншого підприємства в конкурентному середовищі» [244, с. 8].

В. Пономаренко, О. Тридід та М. Кизим вважають, що конкурентна позиція підприємства – «це його місце в конкретних сегментах ринку зовнішнього середовища стосовно конкурентів» [175, с. 104]. Поняття «конкурентна позиція» є дуже важливим з погляду аналізу конкуренції, тому що воно відображає конкурентні відносини, результат конкурентної боротьби й основу для існування та функціонування того або іншого підприємства в конкурентному оточенні.

Деякі вчені під конкурентною позицією підприємства розуміють місце підприємства в конкретних сегментах ринку зовнішнього середовища щодо конкурентів [232, с. 43].

Найбільш вдалим уявляється визначення конкурентної позиції підприємства як положення підприємства в певному ринковому сегменті за рахунок більш ефективної реалізації обраної ним конкурентної стратегії в порівнянні з підприємствами-конкурентами [232, с. 109].

Конкурентна позиція, як результат реалізації конкурентної стратегії підприємства, повинна відображати довгострокові зусилля підприємства щодо

завоювання конкурентних переваг над конкурентами; бути «обличчям» конкурентної стратегії підприємства; визначати точки відмінності від конкурентів, а не тільки ідентифікувати свою сферу діяльності [232, с. 109].

Наступним поняттям, що визначає рівень конкурентоспроможності і оцінює позицію підприємства на ринку, виступає «конкурентний статус підприємства».

Конкурентний статус (від лат. **Status** – положення, стан) – це вимірник положення підприємства на ринку. Поняття конкурентного статусу підприємства було запропоновано І. Ансоффом, який розглядає конкурентний статус як міру визначення положення підприємства в конкуренції, співвідношення фактичної й базової продуктивності використання ресурсів [5, 6]. Конкурентний статус також розглядається як показник, що відображає конкурентні позиції підприємства [47, 141, 215], і як передумова досягнення підприємством того або іншого рівня конкурентних переваг [249].

О. Тридід розглядає конкурентний статус підприємства з погляду впливу стратегічного потенціалу й ринкового оточення, тобто внутрішніх і зовнішніх факторів на досягнення підприємством конкурентних переваг. На його думку, це – комплексна порівняльна характеристика підприємства відносно конкурентів, що відображає його внутрішній потенціал, позицію в конкурентних сегментах ринку й здатність утримувати її під впливом дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища [217].

Автори дослідження поділяють думку більшості вчених-економістів і під конкурентним статусом підприємства розуміють «оцінку положення (позиції) підприємства на ринку, яке відбиває рівень його конкурентоспроможності» [77, с. 61].

Ресурсний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства визначає об'єктивний її взаємозв'язок з категорією «потенціал підприємства». Достовірна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства базується на аналізі його потенційних можливостей.

Під потенціалом (стратегічним, або конкурентним) у літературі розуміється в тому або іншому сенсі сукупність всіх можливостей підприємства з випуску продукції й/або надання послуг, що охоплює як внутрішні показники діяльності, так і можливості загального керівництва [24, 55, 56, 58, 75, 108, 116, 191, 222, 241, 249].

Деякі автори [105] відзначають, що потенціал підприємства представляється, певною мірою, абстрактною категорією, його межі розпливчасті, фактори не цілком визначені, вплив на поточні процеси опосередкований. Але разом з тим категорія потенціалу досить конкретна, оскільки практично кожне управлінське рішення може позитивно або негативно вплинути на нього, так само як і за допомогою потенціалу можуть змінюватися конкретні управлінські рішення.

У роботі [189] стверджується, що потенціал являє собою реальну або ймовірну здатність виконання цілеспрямованої роботи, яку забезпечено загальними ресурсами. При цьому автор такого розуміння пов'язує структуру стратегічного потенціалу підприємства (рівні) з певним видом діяльності підприємства. Так, базовий потенціал зумовлено основною діяльністю суб'єкта ринку, що характеризується наявністю конкурентних переваг; схований – утворений допоміжними видами діяльності, які за певних обставин може бути трансформовано в базові; збитковий – пов'язаний з діяльністю, що призводить до витрати ресурсів без одержання прибутку; перехресний формують такі види діяльності, які виконують підтримуючу функцію з більш ефективного використання інших рівнів потенціалів. Такий підхід у деякій мірі перегукується з аналізом «ланцюжка цінностей», проте в роботі [189] як оцінка потенціалу суб'єкта господарювання обрано тільки аналіз фінансових показників діяльності, що не дає можливості розглядати його як систему [232].

Під потенціалом підприємства в роботі [148] розуміється максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і схованих альтернатив (можливостей) його якісного розвитку в певному середовищі

господарювання з обліком ресурсних, часових, соціокультурних і інших обмежень. Те ж поняття автори дослідження [8] трактують як систему всіх джерел, можливостей, запасів, які може бути використано та вже використовуються для вирішення будь-якого завдання й досягнення цілей. При цьому потенціал розділяють на функціональні складові: виробничу, фінансову, кадрову, управлінську й маркетингову. У дослідженні [229] зміст поняття «потенціал підприємства» розкрито через інтегральне відображення поточних і майбутніх можливостей трансформувати вхідні ресурси за допомогою властивих персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи корпоративні й суспільні інтереси. З визначення випливає, що джерелами є ресурси й компетенція суб'єктів управління процесом перетворення ресурсів. Подібне тлумачення відповідає змісту виробничого потенціалу й не враховує стратегічний аспект управління підприємством [232].

Під «стратегічним потенціалом успіху» розуміється результат по'єднання специфічного для підприємства виробничого потенціалу з ринковим [21]. Таке трактування пояснюється тим, що сильні й слабкі сторони підприємства виражено, як правило, комплексом ресурсів, які в сукупності створюють можливості для використання наявних ринкових шансів [232, с. 47]. У роботах [119, 141] зроблено висновок, що стратегічний потенціал характеризує можливості підприємства при найбільш ефективному (раціональному) використанні ресурсів [232, с. 47].

Стратегічний потенціал – сукупність наявних ресурсів і можливостей (здатностей) для розробки й реалізації стратегії розвитку підприємства [129, 177]. У подальшому дослідженні зміст стратегічного потенціалу буде розумітися відповідно до цього визначення.

У деяких дослідженнях зустрічається визначення стратегічного потенціалу підприємства як комплексного (інтегрального) відображення внутрішнього середовища підприємства, тому він узагальнює всі риси, властиві окремим його видам. Автор робіт [5, 6] розглядає стратегічний

потенціал підприємства як сукупність можливостей, забезпечених ресурсами, спрямованих на реалізацію стратегії. Цей підхід підкреслює необхідність формування потенціалу відповідно до обраної стратегії. З погляду стратегічного управління це визначення є більш коректним і відображає системний підхід до забезпечення стратегічного напрямку розвитку. У цьому випадку сферою застосування стратегічного потенціалу підприємства слугує оцінка перспективних можливостей підприємства щодо зростання ефективності функціонування й зміцнення конкурентоспроможності [232]. У роботі [77] реалізовано розуміння стратегічного потенціалу підприємства як сукупності всіх ресурсів, необхідних для здійснення стратегії розвитку підприємства. Таке тлумачення можна прийняти, якщо мати на увазі вже сформовану систему ресурсів для досягнення певної мети.

Також у літературі [109] визначено «загальносистемний потенціал» як здатність системи виробляти конкурентоспроможний й відповідний стратегії «вихід» в умовах впливу держави й ринку. Економічний потенціал підприємства розуміють як сукупні можливості визначати, формувати й максимально задовольняти потреби в товарах (послугах) у процесі оптимальної взаємодії із зовнішнім середовищем і раціональним використанням ресурсів [119]. Ці визначення виявляють таку особливість стратегічного потенціалу підприємства, як гнучкість і здатність адаптації до зовнішніх умов, що змінюються, господарювання [232].

Термін «конкурентоспроможний потенціал», введений А. Воронковою, розуміється як «сукупність організаційних, фінансово-економічних, трудових, інформаційних, технологічних та інших ресурсів підприємства, що забезпечує йому стійкі позиції на ринку» [27, с. 23].

Під конкурентним потенціалом регіону, або сили його конкурентної позиції, тобто здатності ефективного функціонування регіону у перспективі, слід розуміти забезпечення факторами, що в змозі приваблювати і утримувати підприємництво і промисловість у партнерських відносинах [149, с. 7]. У даному визначенні потенціал ототожнюється з позицією, однак

конкурентна позиція, на думку авторів, відображає очікувану (або досягнуту) результативність його реалізації.

«Потенціал підприємства з боку «входу» складається з фінансових, матеріально-сировинних, виробничо-технологічних та трудових ресурсів, а також інформації; з боку «виходу» – з нової або удосконаленої продукції та послуг, випробуваних з точки зору потенційної прибутковості, з набору правил узгодженої поведінки, слідування яким дозволяє організації добиватися конкурентоспроможності на зовнішньому та внутрішньому ринках», – вважає Г. Скудар [204, с. 41].

На його думку, динамічність зовнішнього оточення й зміни кон'юнктури ринку об'єктивно вимагають системного аналізу стратегічної позиції підприємства в кожному конкретному сегменті господарювання з метою визначення відповідності його потенціалу обраним стратегічним завданням розвитку й реальним ринковим запитам. Такий аналіз, методичні основи якого розроблено І. Ансоффом [6], дозволяє вчасно, з урахуванням вимог зовнішнього оточення, виявляти за рівнем змін певні розриви в стратегії й потенційних можливостях фірми, вживати конкретних заходів і програми для послідовного приведення їх у відповідність і тим самим сприяти посиленню конкурентної позиції підприємства в стратегічних зонах господарювання, забезпеченню його прибутковості.

Одним з базових понять теорії конкуренції, що визначає конкурентоспроможність підприємства та є основою її забезпечення, виступають конкурентні переваги (КП).

Кожне підприємство прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі своїми засобами. Залежно від результативності цих дій підприємство може здобути собі конкурентну перевагу. КП виступає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також складовою частиною стратегічного потенціалу. Саме конкурентна перевага виступає заставою міцної конкурентної позиції підприємства й визначає характер його конкурентної стратегії.

Незважаючи на важливість поняття КП й наявність підвищеної уваги до неї вітчизняних і закордонних вчених, єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття ще не розроблено.

У загальному розумінні конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути будь-якими й відноситися як до самого товару, так і до додаткових послуг, форм виробництва й збуту. Отже, КП є відносним поняттям, що визначається у порівнянні з конкурентом, який займає певну позицію на ринку або в сегменті ринку.

Традиційний підхід до визначення цього терміну базується на теоріях абсолютних і порівняльних переваг, що було розроблено ще наприкінці XVIII – початку XIX ст. А. Смітом та Д. Рікардо: в обміні перевагу одержують ті країни, які виробляють продукцію з меншими витратами. Шведські економісти Е. Хекшер і Б. Олін довели, що країна експортує товари, у виробництві яких найбільш повно й ефективно використано надлишкові фактори виробництва, й імпортує товари, у виробництві яких слід використати дефіцитні фактори виробництва («теорема Хекшера-Оліна», 1935 р.). Пізніше математично цю теорему описав П. Самуельсон [199].

Протягом усього періоду вивчення конкуренції поняття «конкурентної переваги» по-різному трактувалося вченими-економістами.

Г. Азоєв вважає, що конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів) [1, с. 48]. На думку авторів, це визначення стосується узагальнюючої результуючої, що виходить від всіх можливих конкурентних переваг, а не від одиначної конкурентної переваги в окремій сфері діяльності.

На думку Н. Куденко, конкурентна перевага – це показник, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами на цільовому ринку [116, с. 45]. З таким визначенням важко погодитися, тому що показник або кілька показників можуть відображати конкурентну перевагу, але сама по собі конкурентна перевага не може бути показником.

С. Попов під конкурентними перевагами розуміє ті характеристики, які створюють для організації, що виробляє й/або реалізує даний продукт, певні переваги над конкурентами; будь-які інновації, що дають реальне збільшення бізнес-успіху [177].

Конкурентні переваги окремих фірм, на думку А. Шевченко, це – характеристики товарів (споживчі властивості), специфічні умови виробництва й продажу, додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми й створюють її переваги над прямими конкурентами [175, с. 111].

Російський економіст М. Книш стверджує, що фірма має конкурентну перевагу, коли вона краще за своїх суперників переборює сили конкуренції й виконує роботу із залучення покупців [87, с. 145]. Більш вигідна ринкова позиція (володіння більшою часткою ринку) у певному його сегменті або лідерство на ринку є наслідком наявності конкурентних переваг. Якщо за наявності конкурентної переваги лідерство не досягається, вона не використовується належною мірою.

П. Забелін і Н. Моїсєєва визначають конкурентну перевагу як інтегральну стосовно конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу величину, що характеризує здатність підприємства успішно конкурувати у коротко- і довгостроковому періодах [56]. Однак кінцівка даного визначення (здатність підприємства успішно конкурувати) скоріш належить до визначення конкурентоспроможності підприємства в цілому, а не до самої конкурентної переваги.

Наведені вище визначення конкурентної переваги можна віднести до компаративного підходу. Головним при даному підході є перевага над конкурентами, тобто прояв властивості відносності конкурентної переваги,

що є очевидним, тому що виражає сутність досліджуваного поняття й виходить із назви самої категорії. Конкурентна перевага носить порівняльний характер, оскільки її може бути оцінено тільки шляхом порівняння окремих характеристик різних виробників. Разом з тим, недоліком такого підходу, на думку авторів, є занадто загальне трактування цього складного та різноаспектного поняття.

Інший підхід до визначення конкурентної переваги, якого дотримуються такі вчені, як М. Портер, А. Градов, В. Маркова, Б. Карлоф, може бути визначено як ресурсний.

М. Портер (90-і рр. ХХ ст.), детально проаналізувавши конкурентну перевагу підприємства як на внутрішньому, так і на світовому ринку, довів, що вона залежить в основному від факторів, що сформувалися в країні. Виділивши такі фактори як наявність робочої сили, достатність природних ресурсів, розходження в практиці управління підприємствами, М. Портер вважає, що жоден з факторів, взятий окремо, не може визначити, що саме впливає на успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, але ефективне використання ресурсів є обов'язковою умовою конкурентної переваги. Таким чином, конкурентні переваги розглядаються ним як сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів [191Д].

А. Градов також розуміє під конкурентними перевагами продуктивність використання ресурсів. Конкурентна перевага, на його думку, проявляється в зіставленні з іншими господарюючими суб'єктами (підприємствами, галузями, національними економіками інших країн), є глобальною метою економічної стратегії фірми й галузі національної економіки [249, с. 83].

Конкурентні переваги згідно з В. Марковою визначаються як унікальні відчутні й невловимі ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, які дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі [11, с. 71].

Б. Карлоф вважає конкурентною перевагою те, на що спрямовано всі стратегії в області бізнесу; конкурентні переваги формуються численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, відношенням до споживачів [100, с. 59]. Дане визначення близьке до ресурсного підходу, тому що конкурентна перевага визначається ефективністю використання елементів стратегічного потенціалу. Виходячи з визначення Б. Карлофа, конкурентна перевага виступає головною метою стратегії підприємства, тобто результатом, що досягається при реалізації тієї або іншої стратегії, однак сама конкурентна перевага також визначає певний вид використовуваної стратегії.

Ресурсний підхід базується в основному на перевагах продуктивності використання ресурсів підприємства, тобто наголошується на внутрішні перевагах, однак при цьому недостатня увага приділяється перевагам зовнішнього характеру, а також не враховується фактор мінливості зовнішнього оточення.

З позиції ціннісно-компетентнісного підходу розглядають конкурентну перевагу Р. Фатхутдінов [227, 228], А. Шегда [241], В. Баранчєєв [12] та деякі інші дослідники. Так, Р. Фатхутдінов під конкурентною перевагою розуміє певну ексклюзивну цінність, властиву системі, яка надає їй перевагу над конкурентами. [227, с. 147]. Конкурентна перевага організації (фірми) означає перевагу, високу компетентність фірми в будь-якій області діяльності або у випуску товару в порівнянні з конкуруючими фірмами [228, с. 70]. На думку А. Шегди, конкурентна перевага – висока компетентність підприємства в будь-якій області, що надає підприємству найкращі можливості залучати й зберігати клієнтів [241].

Ж.-Ж. Ламбен співвідносить конкурентну перевагу з характеристиками або властивостями (атрибутами) товару або торговельної марки, що забезпечують фірмі перевагу над прямими конкурентами. Ці характеристики або властивості можуть бути різноманітними й відноситися як до самого товару (базової послуги) і необхідних або додаткових послугах, що його

супроводжують так і до застосовуваних способів виробництва, дистриб'юції або продажу [118, с. 368]. Ці відмінності забезпечують появу додаткових цінностей для споживачів.

Конкурентними перевагами виступають характеристики, особливості товару або торговельної марки, які створюють для підприємства певні переваги над конкурентами, вважають В. Немцов і Л. Довгань [141].

У роботі І. Отенко, Є. Полтавської [166, с. 18] конкурентну перевагу визначено як результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування таких якісних і кількісних властивостей товару, які представляють цінність для покупця, але недоліком такого визначення є звужування цінності конкурентної переваги тільки до властивостей товару.

Недоліком останніх трьох визначень є виділення конкурентної переваги тільки товару й супутніх йому дій, однак це поняття може відноситися й до самого підприємства та залежить від дії як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що необхідно враховувати при визначенні конкурентної переваги.

В. Оберемчук відзначає, що конкурентна перевага – «це перевага, що забезпечує доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню міцних позицій на ринку; основа успішного існування і розвитку фірми» [145, с. 40]. Разом з тим, на думку авторів, доходи є тільки одним з можливих кількісних показників оцінки конкурентної переваги. Підприємства з доходами, меншими за середньогалузеві, також можуть мати певні конкурентні переваги. Крім того, слід враховувати також якісну сторону конкурентних переваг (соціально-економічну ефективність діяльності, відношення споживачів та ін.).

Всі ці трактування доповнюють одне одного, тому що кожний з авторів розглядає дане поняття під різним кутом зору. Порівняльний аналіз застосовуваних визначень конкурентної переваги наведено у табл. 1.2.

Існуючі визначення поняття «конкурентна перевага»

Автор, джерело	Визначення терміну «конкурентні переваги»	Особливості визначення
Компаративний підхід (можливість випереджувати своїх конкурентів)		
Г. Азоев [1, с. 48].	концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів)	деталізовані сфери існування конкурентних переваг та можливість їх вимірювання
А. Войчак, Р. Камишніков [26, с. 50]	характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами	визначення має занадто загальний характер
П. Забелін і Н. Моїсеєва [56]	інтегральна стосовно конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу величина, що характеризує здатність підприємства успішно конкурувати у коротко- і довгостроковому періодах	ресурсний підхід. Акцент ставиться не стільки на порівнянні з конкурентами, скільки на здатності успішно конкурувати в різних періодах
М. Книш [108, с. 114]	фірма має конкурентну перевагу, коли вона краще за своїх суперників переборює сили конкуренції й виконує роботу із залучення покупців	автор акцентує увагу на порівнянні підприємств з точки зору протидії силам конкуренції
Н. Куденко [116, с. 45]	показник, що забезпечує підприємству перевагу над конкурентами на цільовому ринку	некоректним уявляється застосування терміну «показник» до такого різноаспектного явища, яким є конкурентна перевага
С. Попов [177]	характеристики, які створюють для організації, що виробляє й/або реалізує даний продукт, певні переваги над конкурентами; будь-які інновації, що дають реальне збільшення бізнес-успіху	позитивним є посилення на інновації як найбільш вагоме джерело конкурентних переваг
А. Шевченко [240, с. 89]	характеристики товарів (споживчі властивості), специфічні умови виробництва й продажу, додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми й створюють її переваги над прямими конкурентами	підхід до терміну «конкурентна перевага» з позиції товару доповнено і розширено

Продовження табл. 1.2

Автор, джерело	Визначення терміну «конкурентні переваги»	Особливості визначення
Ресурсний підхід		
А. Градов [249, с. 83]	продуктивність використання ресурсів, яка проявляється в зіставленні з іншими	це визначення характеризує конкурентну перевагу як

	господарюючими суб'єктами (підприємствами, галузями, національними економіками інших країн), є глобальною метою економічної стратегії фірми й галузі національної економіки	позитивну відмінність у продуктивності використання ресурсів
Б. Карлоф [100, с. 59]	те, на що спрямовано всі стратегії в області бізнесу; конкурентні переваги формуються численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, відношенням до споживачів	поряд з продуктивністю використання ресурсів (ефективність виробництва) виділено наявність їх окремих видів
В. Маркова [11, с. 71]	унікальні відчутні й невовимі ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі	ресурсний підхід доповнено стратегічно важливими сферами бізнесу
М. Портер [263]	сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів	наведене визначення характеризує конкурентну перевагу як позитивну відмінність у продуктивності використання ресурсів
О. Тищенко, О. Головка [213, с. 51]	Сукупність (система) унікальних факторів, властивих підприємству, що відрізняють його від конкурентів і сприяють веденню вдалої конкурентної боротьби на ринку	
Ціннісно-компетентнісний підхід		
І. Белецька [13, с. 173]	це не тільки результат конструктивного мислення; можливість компанії випереджувати своїх конкурентів; наслідок відмінностей в операційній ефективності, але й здатність приваблювати споживачів та зберігати їх відданість; нововведення, що дає реальний приріст бізнес-успіху; індикатор положення фірми в конкуренції; реалізована ключова компетенція	наведено спробу поєднати всі існуючі підходи в одному визначенні, але дискусійним уявляється подання конкурентної переваги як індикатора положення фірми

Продовження табл. 1.2

Автор, джерело	Визначення терміну «конкурентні переваги»	Особливості визначення
Ж.-Ж. Ламбен [118, с. 368]; В. Немцов і	характеристики або властивості (атрибути) товару або торговельної марки, що забезпечують фірмі перевагу	конкурентна перевага підприємства розглядається, перш за все, з позицій товару

Л. Довгань [111]	над прямими конкурентами	
І. Отенко, Є. Полтавська [166, с. 18]	результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування таких якісних і кількісних властивостей товару, які представляють цінність для покупця	акцент ставиться на ефективності управління цінними для покупця атрибутами товару
В. Оберемчук [145, с. 40]	переваги, що забезпечують доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню міцних позицій на ринку; основа успішного існування і розвитку фірми	визначено тільки результат існування конкурентних переваг, до того ж розмір доходу, отриманого внаслідок існування конкурентної переваги, може варіювати в широких межах
А. Шегда [241]	конкурентна перевага – висока компетентність підприємства в будь-якій області, що надає йому найкращі можливості залучати й зберігати клієнтів	висока компетентність в широкому плані поєднується з результатами створення цінностей для покупців
Р. Фатхутдінов [227, с. 147; 228, с. 70].	певні ексклюзивні цінності, властиві системі, висока компетентність фірми в якій-небудь області діяльності або у випуску товару в порівнянні з конкуруючими фірмами	відсутнє пряме порівняння з конкурентами

Резюмуючи наведені підходи до сутнісних характеристик конкурентних переваг, можна надати таке визначення цього поняття. **Під конкурентною перевагою слід розуміти позитивні відмінності підприємства від конкурентів в деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються.**

Аналіз існуючих в економічній літературі підходів дозволяє визначити, що конкурентні переваги мають наступні основні властивості [1, 108, 166, 226]:

1. Відносність. Конкурентна перевага проявляється тільки в результаті порівняння окремих аспектів діяльності або товарів різних виробників, тобто вона носить порівняльний характер. Відносність конкурентних переваг

визначається конкретним товаром і умовами конкуренції. Конкурентні переваги, що забезпечують успіх у реалізації однієї конкурентної стратегії, не можуть розглядатися як основа для іншої. Так, наявність унікальної технології, що забезпечує специфічні споживчі властивості продукції, розглядається як конкурентна перевага при реалізації стратегії диференціації, не завжди є сумісною зі стратегією лідерства у витратах.

2. Динамічність (мінливість під впливом детермінуючих факторів). У процесі свого існування основні параметри конкурентної переваги змінюються при переході від однієї стадії її життєвого циклу до іншої. Цю динаміку зумовлено змінами факторів зовнішнього, відносно підприємства, конкурентного оточення, вона залежить від активності конкурентів, зміни попиту та поведінки споживачів, науково-технічного прогресу й т. ін.

Крім цих двох відомих характеристик конкурентної переваги, автори вважають за доцільне виділення таких додаткових її властивостей.

3. Адаптивність, під якою розуміється можливість адаптації конкретної конкурентної переваги до умов, що змінюються.

4. Стійкість, яка визначає тривалість життєвого циклу конкурентної переваги та є властивістю останньої зберігати свою цінність протягом тривалого періоду часу.

5. Ефективність, яка полягає в досягненні певного результату від використання конкурентної переваги на одиницю витрат, пов'язаних з її реалізацією.

Усі ці властивості дозволяють комплексно оцінити досліджувану категорію.

Схематично названі найважливіші властивості конкурентної переваги та їх взаємозв'язок відображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Властивості конкурентної переваги

Таким чином, конкурентна перевага являє собою відносну категорію, що проявляється в конкурентному середовищі, характеризується здатністю до адаптації до умов, що змінюються, певним рівнем стійкості та ефективності, що визначає можливість успішного функціонування виробничо-господарської системи в конкурентному оточенні.

Всі розглянуті категорії теорії конкуренції – взаємозалежні та взаємопов’язані. Тому для більш глибокого розуміння їх сутності необхідно визначити механізм їх взаємозв’язку й взаємозалежності.

В. Шинкаренко й А. Бондаренко, розглядаючи основні поняття теорії конкуренції, пропонують ієрархію досліджуваних понять (рис. 1.4) [244, с. 15]. Однак такий підхід, на думку авторів, не є повним та дозволяє виявити тільки односторонній зв’язок між аналізованими поняттями.

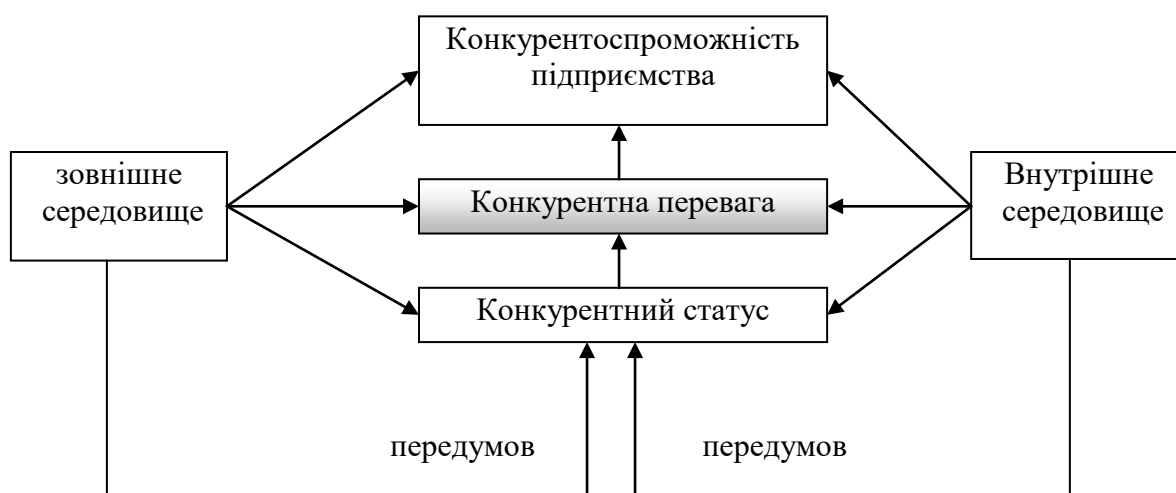


Рис. 1.4. Ієрархія досліджуваних понять [244, с. 15]

Співвідношення досліджуваних понять теорії конкуренції з урахуванням прямого та зворотного зв'язку між ними може бути представлено у такому вигляді (рис. 1.5).

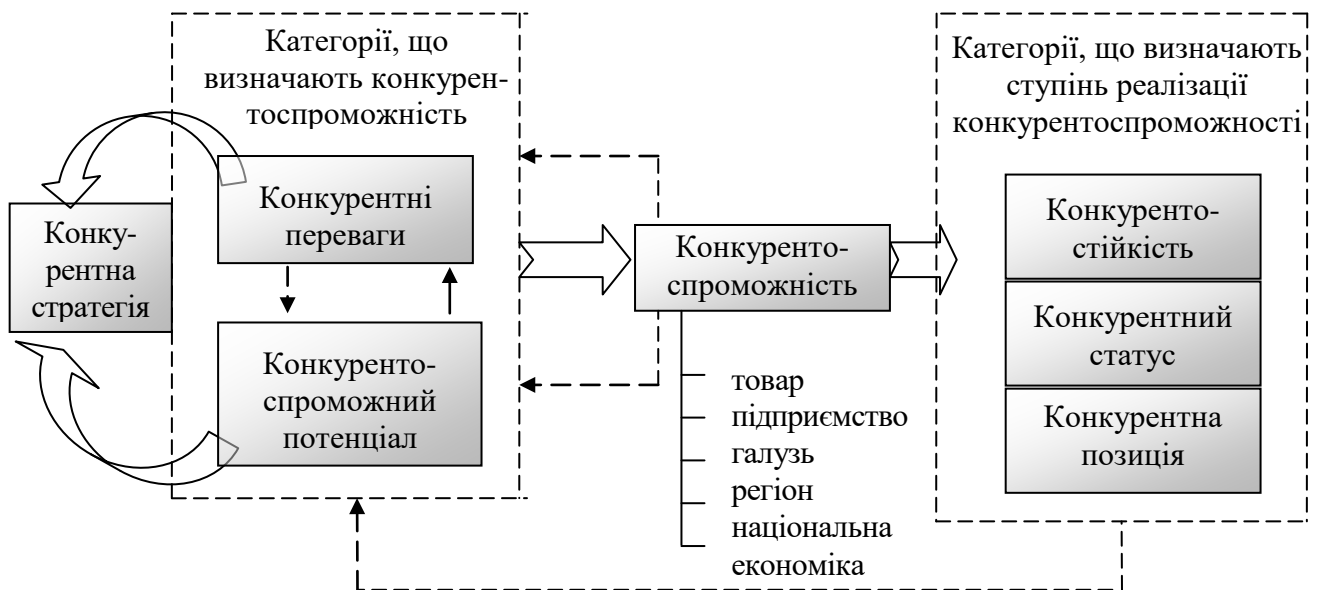


Рис. 1.5. Схема системи категорій теорії конкуренції

Конкуренція виступає в ролі рушійної сили ринкової економіки, стимулює виробників вживати заходів щодо постійного вдосконалювання своєї господарської діяльності, поліпшення якості надаваних товарів і послуг для найбільш повного задоволення зростаючих потреб споживачів, діючи при цьому на благо всього суспільства. Конкурентна боротьба на сучасному етапі розвитку слугує найважливішим фактором, що стимулює підвищення

ефективності національної економіки. Всі досліджувані категорії існують в умовах конкуренції та породжені нею.

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства, з одного боку, є наслідком використання, а з іншого – запорукою створення й посилення стратегічного потенціалу для підтримки існуючих і створення нових конкурентних переваг, для успішної реалізації обраної конкурентної стратегії за рахунок більшої кількості коштів від реалізації виробничо-господарської діяльності, більшої кількості ресурсів і вигідної конкурентної позиції. Так, наприклад, конкурентоспроможний висококваліфікований персонал виступає конкурентною перевагою підприємства і дозволяє створювати нові конкурентні переваги в різних областях діяльності підприємства: на етапі проектування й створення нової продукції, створення системи податкового планування, впровадження та постійного удосконалення системи менеджменту якості на підприємстві й т. п. Економію коштів від скорочення браку й інших заходів, що виступають наслідком дій висококваліфікованого персоналу, може бути спрямовано на розвиток стратегічного потенціалу підприємства.

Характерною рисою конкурентних переваг є те, що у взаємозв'язку з основними категоріями теорії конкуренції вони проявляють подвійність. Тобто конкурентні переваги є наслідком або результатом конкуренції, конкурентоспроможності, стратегічного потенціалу, конкурентної стратегії і одночасно виступають засобом подальшого ефективного розвитку стратегічного потенціалу та конкурентоспроможності.

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства забезпечує можливість підтримки існуючих та виступає основою для створення нових конкурентних переваг. Однак діалектичність категорії «конкурентна перевага» виражається в тому, що конкурентоспроможність досягається лише в тому випадку, коли підприємство має стійку систему конкурентних переваг. Вигідне географічне положення, розвинена інфраструктура зв'язку, кваліфікований персонал, наявність високого ресурсного потенціалу та інші

конкурентні переваги в комплексі підвищують конкурентоспроможність підприємства. На рівні конкурентоспроможності також відбивається структура системи конкурентних переваг. Так, підсилюючи базові конкурентні переваги й виводячи слабкі другорядні конкурентні переваги, підприємство досягає вигідних позицій.

Існування стійких конкурентних переваг, а також їх розвиток дає підприємству можливість нарощувати свій стратегічний потенціал. На думку П. Беленького, конкурентна перевага інтегрує конкурентоспроможність і конкурентний потенціал [149, с. 7]. Так, наявність у підприємства нового обладнання, що дозволяє виробляти продукцію високої якості з найменшими витратами, веде до розвитку виробничого потенціалу; застосування нових технологій і нових матеріалів – інноваційного потенціалу. Формування системи ефективного податкового планування на підприємстві сприяє розвитку фінансового потенціалу. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню рівня інформованості, що базується на наявності великого банку даних про конкурентів, покупців, рекламну діяльність і т. ін., а це прискорює розвиток маркетингового й комунікаційного потенціалу. Ефективність і гнучкість керівництва на всіх рівнях управління при адаптації до змін веде до розвитку управлінського потенціалу; висока професійна компетентність, інноваційна активність працівників створюють умови для розвитку трудового потенціалу підприємства.

Зворотний зв'язок даних категорій полягає в тому, що стратегічний потенціал підприємства є основою для створення та розвитку конкурентних переваг. Наприклад, наявність унікальних ресурсів та їх ефективне використання дозволяють виробляти продукцію, що повністю відповідає очікуванням споживачів, доступ до дешевої якісної сировини дає можливість знижувати собівартість продукції, що виробляється і, на цій основі, здобути цінову конкурентну перевагу.

Наявні у підприємства конкурентні переваги має бути покладено в основу певної стратегії конкуренції, тобто конкурентна стратегія може бути дійсно ефективною тільки за умови, що вона базується на несуперечних їй конкурентних перевагах. При використанні стратегії диференціації конкурентною перевагою є не дешеві матеріали, а матеріали, характеристики яких дозволяють виробляти продукцію з високою цінністю для споживачів, за яку вони згодні платити більш високі ціни. Високий ступінь автоматизації і механізації виробництва при використанні стратегії низьких витрат має велике значення. Ця стратегія дозволяє більш раціонально використати робочу силу і збільшити ефективність виробництва, що приводить до зниження витрат. Для підприємств, що орієнтуються на стратегію диференціації, більш цінною іноді є ручна праця. Так, вироби ручної роботи (килими, меблі, ювелірні вироби) являють собою ексклюзив, що підвищує їх споживчу цінність.

Зворотний зв'язок між цими категоріями полягає в тому, що застосовувана конкурентна стратегія не тільки базується на відповідних їй конкурентних перевагах, але й використовується підприємством як засіб для створення нових і підтримки існуючих конкурентних переваг. Так, високі вимоги до персоналу в стратегії диференціації створюють передумови для постійного підвищення його кваліфікації, що веде до посилення конкурентних переваг у цій сфері, орієнтація на задоволення специфічних потреб споживачів сприяє створенню специфічних засобів просування товару, які можуть стати конкурентними перевагами, й т. ін.

Взаємозв'язок стратегічного потенціалу підприємства та конкурентної стратегії виражається в тому, що вибір типу конкурентної стратегії прямо залежить від складових стратегічного потенціалу, так, при високій питомій вазі висококваліфікованої ручної праці пріоритет віддається стратегії диференціації, а налагоджені зв'язки з постачальниками якісної недорогої сировини для виробництва уніфікованої продукції визначають доцільність використання стратегії низьких витрат.

Застосування того або іншого типу конкурентної стратегії дає можливість підприємству розвивати свій стратегічний потенціал. Стратегія диференціації дозволяє розвивати творче мислення у працівників підприємства, розвиваючи при цьому трудовий потенціал. Пошук нових технологій зміцнює інноваційний потенціал і т. п. Стратегія низьких витрат за рахунок жорсткого нормування всіх операцій й елементів виробничого процесу дозволяє знижувати брак виробництва, що сприяє раціональному використанню наявних ресурсів і т. д.

Характер взаємозв'язку основних категорій теорії конкуренції представлено у табл. 1.3.

Таким чином, представлений механізм взаємозв'язку основних категорій теорії конкуренції свідчить про системний характер їх взаємозв'язку та необхідність врахування ступеня впливу даних категорій одна на одну при оцінці кожної з них і обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства.

Однозначно можна стверджувати, що конкуренція існує не лише на рівні економічних агентів, країн, а й на регіональному рівні. Цілком зрозуміло, що під конкурентоспроможністю регіону, розуміється, перш за все, конкурентоспроможність його економіки.

Актуальність даної проблеми посилюють євроінтеграційні наміри України, реалізація яких приведе до посилення конкуренції між регіонами. Це пов'язано з потенційною появою нового виду міжрегіональної конкуренції в Україні: між українськими та європейськими регіонами.

Таблиця 1.3

Характер взаємозв'язку основних категорій теорії конкуренції

Категорії теорії конкуренції	конкурентоспроможність	стратегічний потенціал	конкурентна перевага	конкурентна стратегія
конкурентоспроможність		стратегічний потенціал є основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства	маючи стійку систему конкурентних переваг, підприємство може підвищити конкурентоспроможність	якісно розроблена конкурентна стратегія сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності
стратегічний потенціал	високий рівень конкурентоспроможності виступає засобом підтримки конкурентних переваг, а також основою для створення нових конкурентних переваг	високий рівень конкурентоспроможності виступає засобом підтримки конкурентних переваг, а також основою для створення нових конкурентних переваг	наявність стійких конкурентних переваг, а також їх розвиток дає підприємству можливість розвинути свій стратегічний потенціал, забезпечує ще більш високу ефективність використання ресурсів підприємства, ніж у конкурентів	якість конкурентної стратегії обумовлює рівень використання стратегічного потенціалу підприємства для підтримки існуючих і створення нових конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності підприємства
конкурентна перевага	високий рівень конкурентоспроможності виступає засобом підтримки конкурентних переваг, а також основою для створення нових конкурентних переваг	високий рівень конкурентоспроможності виступає засобом підтримки конкурентних переваг, а також основою для створення нових конкурентних переваг	високий рівень конкурентоспроможності виступає засобом підтримки конкурентних переваг, а також основою для створення нових конкурентних переваг	той або інший вид конкурентної стратегії спрямовано на підтримку певних конкурентних переваг і створення нових
конкурентна стратегія	високий рівень конкурентоспроможності дозволяє більш ефективно використовувати конкурентну стратегію	високий рівень конкурентоспроможності дозволяє більш ефективно використовувати конкурентну стратегію	високий рівень конкурентоспроможності дозволяє більш ефективно використовувати конкурентну стратегію	високий рівень конкурентоспроможності дозволяє більш ефективно використовувати конкурентну стратегію

Прямий зв'язок

Зворотний зв'язок

У зв'язку з цим суттєвого значення набувають теоретико-методологічні та прикладні аспекти вдосконалення організаційно-економічних механізмів підвищення конкурентоспроможності регіону, яка складається з ефективної системи конкурентних переваг регіону [149, с. 4].

Так, у роботі «Організаційно-економічні механізми посилення конкурентоспроможності регіону» за редакцією П. Беленького розглядається поняття конкурентної переваги регіону, під якою розуміється «категорія, що інтегрує конкурентоспроможність і конкурентний потенціал регіону» [149, с. 7]. В цій же роботі розглянуто показники для розрахунку оцінки інвестиційно-інноваційної конкурентоспроможності регіону (раніше посилення йде на те, що конкурентоспроможність регіону розглядається як система та складається з елементів, одним з яких є конкурентні переваги) серед яких можна виділити такі групи: економічний розвиток регіону; показники інноваційної активності (обсяг здійснення науково-дослідних робіт, частка прибуткових підприємств і т. д.); фінансова система (кількість аудиторських, страхових фірм на одну тисячу населення і т. д.); людський потенціал тощо. Але ж всі ці показники є наслідками конкурентних переваг підприємств або самі ними виступають. Таким чином, конкурентні переваги регіону напряду залежать від конкурентних переваг підприємств.

У свою чергу конкурентні переваги галузі, регіону або національної економіки може бути реалізовано через конкурентні переваги підприємств. Базою формування конкурентних переваг на підприємстві є внутрішні (стратегічний потенціал підприємства) та зовнішні фактори, що стосуються всього регіону або й національної економіки в цілому. Але безпосередньо на підприємстві відбувається формування конкурентних переваг, які виступають заставою підвищення конкурентоспроможності підприємства й усталеності його конкурентної позиції. Окремі конкурентоспроможні підприємства регіону виступають його конкурентними перевагами. З іншого боку, формуючи ефективну й стійку конкурентну перевагу, підприємство може вийти на боротьбу у міжнародних масштабах й зайняти там стійку

конкурентну позицію, що буде свідчити про конкурентну перевагу регіону й національної економіки в цілому.

Конкурентоспроможність території визначатиметься конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання, які ідентифікуються з даною територією. Тобто ми отримуємо логічний ланцюжок: «конкурентний регіон (конкурентне економічне середовище в регіоні) – конкурентоспроможні регіональні суб'єкти господарювання – конкурентоспроможний регіон» [224, с. 6]. Можна продовжити цей ланцюжок: конкурентні переваги підприємств – конкурентні переваги регіонів та національної економіки.

Оскільки конкурентоспроможність є наслідком наявності конкурентних переваг, і навпаки, відповідно необхідно прагнути їх створювати і підтримувати. Щодо регіону, сприяти цьому можна шляхом виявлення і аналізу стану наявних регіональних факторів з метою визначення подальших стратегічних можливостей формування конкурентних переваг регіону.

Конкурентні переваги регіону визначаються наступними групами факторів:

- конкурентоспроможність країни, до якої входить регіон;
- природно-кліматичні, географічні, екологічні і соціально-економічні параметри регіону;
- підприємницька та інноваційна активність у регіоні;
- рівень відповідності (випередження або відставання) параметрів інфраструктури регіону міжнародним і державним нормативам;
- рівень міжнародної інтеграції і кооперування регіону.

1.2. Види конкурентних переваг підприємства та їх класифікація

Конкурентні переваги не є однорідними. Вони можуть істотно розрізнятися за своєю природою, ступенем стабільності й характером прояву, а також за багатьма іншими характеристиками. Цілком природно, що вид конкурентної переваги визначає ринкові можливості підприємства й найбільш доцільні шляхи їх реалізації.

Класифікація, як угруповання конкурентних переваг за певними ознаками, дозволить виділити найбільш значущі й менш істотні переваги, їх доцільне сполучення допоможе визначитися підприємству або країні у виборі найбільш прийняттого та правильного шляху досягнення поставлених цілей.

У сучасній економічній літературі виділено кілька класифікаційних ознак конкурентних переваг. М. Портером [181] запропоновано класифікацію конкурентних переваг за критерієм відтворюваності конкурентами. Відповідно до цього підходу конкурентні переваги підрозділяються на переваги низького порядку (які базуються на доступних факторах виробництва, можуть бути легко скопійовані конкурентами) і високого порядку (наслідок цілеспрямованої діяльності підприємства, їх копіювання потребує тривалого часу або значних витрат).

Іншим підходом є класифікація за факторами, що лежать в основі конкурентної переваги, запропонована Р. Фатхутдіновим [227] (екологічні, географічні, персонал, товар (послуга), організація, галузь, регіон, країна й ін.). До недоліків такого підходу, як справедливо відзначено у роботі [26], можна віднести універсалізацію – вона стосується різних об'єктів.

До другого з описаних класифікаційних підходів тяжіє й запропонована М. Книшем класифікація конкурентних переваг підприємства за джерелами, до яких віднесено: виробництво продукції найвищої якості; надання покупцям кращих послуг; досягнення мінімального, у порівнянні з конкурентами, рівня витрат; вигідне географічне розташування; розробка виробу, що виконує певні функції краще конкуруючих аналогів;

виготовлення більш надійної й довговічної продукції; надання покупцям більшої цінності за ті ж гроші (комбінація високої якості й прийнятних цін) [108]. Також за характером джерела класифікують конкурентні переваги Г. Азоєв, і А. Челенков [1], виділяючи ще такі критерії класифікації, як ініціатор, термін дії, характер динаміки, рівень ієрархії, відношення до ціни, можливість імітації, сфера прояву.

Класифікаційний підхід, що підрозділяє конкурентні переваги на внутрішні і зовнішні, виділяється також у роботах [118, 240] та ін.

У той же час у сучасних дослідженнях немає чіткої класифікації видів конкурентних переваг, наслідком чого є відсутність цілісності у вивченні цієї категорії, що ускладнює оцінку й розробку стратегії їх формування.

На підставі аналізу природи й характеру конкурентних переваг, особливостей їх формування й використання в стратегії підприємства, запропоновано більш детальну класифікацію, в основу якої покладено вже існуючі, удосконалені та доповнені, а також вперше запропоновані класифікаційні ознаки (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація конкурентних переваг підприємства

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид конкурентної переваги
Вже існуючі в науковій літературі		
1	Джерело походження [26, 118, 166, 240], відношення до системи [228]	– зовнішні – внутрішні
2	Ступінь відтворюваності (стійкості) [180], характер динаміки [1]	– переваги високого порядку (стійкі) – переваги низького порядку (нестійкі)
3	Метод або спосіб одержання переваги [228]	– у спадщину (об'єктивно) – навчання – впровадження нововведень (інновації) – переміщення
4	Фактори і суб'єкти (ініціатор) [1]	– кон'юнктура ринку – державна політика в області регулювання конкуренції – діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства

Продовження табл. 1.4

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид конкурентної переваги
5	Рівень ієрархії [1]	<ul style="list-style-type: none"> – на рівні товару – на рівні фірми – на рівні галузі – на рівні економіки
6	Зміст фактора переваги [228]	<ul style="list-style-type: none"> – якість товару (послуги) – ціна товару – витрати у споживача товару – якість сервісу товару
7	Метод конкуренції [1]	<ul style="list-style-type: none"> – цінові – нецінові
8	Сфера прояву [1]	<ul style="list-style-type: none"> – НДДКР – виробництво – реалізація – сервіс й експлуатація
9	Вид одержуваного ефекту від реалізації переваги [226, 228]	<ul style="list-style-type: none"> – науково-технічний – екологічний – соціальний – економічний
10	Тривалість дії [26] (термін дії [1])	<ul style="list-style-type: none"> – довгострокові – короткострокові
Удосконалені		
11	Характер фактору [1, 228]	<ul style="list-style-type: none"> – економічні – техніко-технологічні – організаційні – управлінські – маркетингові – соціально-психологічні – природно-кліматичні, географічні – екологічні
Уперше запропоновані		
12	Характер виникнення	<ul style="list-style-type: none"> – первинні – похідні (вторинні)
13	Зв'язок з силами конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> – взаємодія з постачальниками – взаємодія зі споживачами – захист від товарів-субститутів – протидія новим конкурентам – конкуренція на «центральному рингу»
14	Ступінь значущості для підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – базові – другорядні
15	Можливість управління з боку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – регульовані – нерегульовані
16	Відповідність характеру цілей підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – стратегічні – тактичні
17	Роль у забезпеченні конкурентної стратегії	<ul style="list-style-type: none"> – засновані на диференціації (якісні) – засновані на низьких витратах (вартісні)

Перші десять класифікаційних ознак вже розглядалися вченими-економістами, але мають місце суттєві розбіжності у їх трактуванні. Проаналізуємо їх.

1. За джерелом походження конкурентні переваги підрозділяються на зовнішні й внутрішні. Ж.-Ж. Ламбен, вважає, що «зовнішні засновані на ринковій силі, обумовленій пропозицією покупцеві підвищеної цінності, а внутрішні засновані на продуктивності і, як наслідок, на більш низьких витратах» [118, с. 407].

Такої ж думки дотримується Л. Шевченко, говорячи про те, що «зовнішні переваги ґрунтуються на відмітних якостях товару, що представляють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Прагнучи до зовнішніх переваг над своїми конкурентами, підприємство прибігає до диференціації, пошуку нових шляхів задоволення потреб покупців» [240, с. 90]. «Внутрішні конкурентні переваги базуються на перевазі фірми відносно витрат виробництва й прибутку (рентабельності), використанні фінансових і матеріальних ресурсів, управління виробництвом, товаром і підприємством в цілому, якості зайнятого персоналу, що створюють цінність для виготовлювача» [240, с. 90]. Аналогічний підхід використано О. Міловим, С. Мілевським в роботі [136].

Зовнішніми стосовно системи (організації, країни) Р. Фатхутдінов вважає такі конкурентні переваги, як сприятливий клімат країни; якісна інфраструктура регіону, у якому розташовано організацію; стабільна політична система й сучасна інформаційна мережа країни [228, с. 242].

На думку авторів, зовнішніми слід вважати такі конкурентні переваги, які виникли в результаті впливу факторів навколишнього середовища: галузеві, макроекономічні, фактори світової економіки, зміни позицій конкурентів, дії уряду й ін. Так, зміна політики в таких областях, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей і торговельні обмеження, – розповсюджені фактори, що тягнуть за собою появу або зміну конкурентної переваги. Існуючі лідери ринку

пристосувалися до певних «правил гри» з боку уряду, і коли правила ці раптом змінюються, вони можуть виявитися не в змозі відповісти на ці зміни.

На зовнішні конкурентні переваги також впливає поява нового сегмента споживачів. У цій ситуації є можливість не тільки вийти на нову групу покупців, але й знайти новий, більш ефективний спосіб випускати деякі види продукції або нові підходи до певної групи покупців. Так, японські фірми-виробники автотранспорту виявили обійдений увагою сегмент споживачів, для яких потрібні були малогабаритні багатоцільові автотранспортні засоби, і взялися за нього. При цьому вони домоглися уніфікації моделей і високоавтоматизованого виробництва. Із цього приклада видно, як, сфокусувавшись на новому сегменті, можна сильно змінити ланцюжок цінності, що може виявитися досить важким завданням для конкурентів, що вже затвердилися на ринку. До зовнішніх факторів, що впливають на зовнішні конкурентні переваги підприємства, також можна віднести рівень конкурентоспроможності країни, галузі, регіону – підвищення цих показників спричиняє поліпшення всіх інтегральних і часткових показників конкурентоспроможності підприємства й т. п. Таким чином, управляти і впливати на зовнішні конкурентні переваги практично неможливо, тому що вони прямо не залежать від самого підприємства, можна лише коректно адаптуватися до зовнішніх умов, що змінюються.

Внутрішні конкурентні переваги створюються у внутрішньому середовищі підприємства (технологія, організація виробництва, логістика, управління персоналом, якість продукції й ін.), і підприємство має всі можливості для активного управління процесами їх створення і розвитку.

Р. Фатхутдінов прикладом внутрішніх конкурентних переваг вважає прийняті суспільством цінності організації, модульну автоматизовану технологію, кваліфіковані кадри організації [228, с. 242].

2. За ступенем відтворюваності (стійкості) слід виділяти конкурентні переваги високого й низького порядку [180, 263], які розрізняються за

витратами на їх відтворення конкурентами й часом, необхідним для їх копіювання.

У першій групі об'єднано конкурентні переваги високого порядку, отримані як результат цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, сполучені зі значними витратами й важко відтворювані (спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації, результати спеціальних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, наявність розвинутої збутової мережі й мережі технічного обслуговування і т. д.).

Переваги низького порядку базуються на низькій вартості або доступності факторів виробництва (дешева або надлишкова робоча сила, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів і т. п.). Конкурентні переваги цього класу, як правило, не є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства. За певних умов їх відносно легко може бути відтворено конкурентами й вони не гарантують стабільного становища на ринку.

Слід відзначити, що деякі автори [13] відносять до конкурентних переваг тільки переваги першої групи, але такий підхід уявляється некоректним.

На думку авторів, до даної групи конкурентних переваг можна віднести переваги, що виділені Г. Азоєвим та А. Челенковим за критерієм можливості імітації, унікальні й конкурентні переваги, що імітуються, а також за характером – стійкі й нестійкі [1, с. 50].

Наведені види конкурентних переваг розрізняються як за джерелами їх створення (і відповідними витратами), так і за стійкістю. Переваги низького порядку не можуть створювати надійної й стабільної основи для довгострокового утримання міцних конкурентних позицій, оскільки джерела цих переваг, як правило, мають зовнішній стосовно підприємства характер, і будь-яка істотна зміна навколишнього середовища може призвести до їх зникнення.

Так, наприклад, перевага, зумовлена наявністю пільгових умов господарювання (кредитування, податкового режиму, митно-тарифного регулювання й т. п.), не є стійкою – вона визначається економічною політикою держави та практично не залежить від діяльності підприємства. Іншим прикладом конкурентної переваги цього виду є близькість географічного розташування підприємства до джерел матеріальних ресурсів або районів споживання, що може забезпечувати істотну економію на транспортних витратах. Однак зміна структури попиту, розвиток мереж збуту й технічного обслуговування продукції конкурентів може повністю нейтралізувати цю перевагу [77, с. 55].

Конкурентні переваги високого порядку є більш стійкими й дозволяють не тільки підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, але й забезпечити можливість довгострокового збереження досягнутих конкурентних позицій.

Необхідно відзначити важливість даного критерію класифікації з точки зору застосовуваної підприємством стратегії. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємству доцільно при обранні стратегії спиратися на переваги високого порядку. З погляду підприємства кращою є орієнтація на створення й розвиток саме таких переваг, але процес їх формування в більшості випадків вимагає істотних інвестицій і може бути реалізований протягом тривалого періоду часу.

3. У роботах Р. Фатхутдінова виділяється такий критерій класифікації, як **метод і спосіб одержання переваг** [228, с. 244]. Він вважає, що в спадщину можуть переходити природні ресурси країни, популярність торговельної марки й т. п.; за допомогою навчання можна одержати такі конкурентні переваги, як кваліфіковані фахівці з окремих напрямків і галузей науки й практики, винахідники; прикладами інновацій можуть виступати: створення товарів на основі патентів, впровадження патентованої нової технології, впровадження «ноу-хау» в області менеджменту, освоєння нового ринку, впровадження нової технології в області реклами товару. Також

перевагу можна одержати при переміщенні в район з розвинутою інфраструктурою, сприятливим кліматом і дешевими ресурсами. Дана класифікація перетинається з видами конкурентних переваг за факторним критерієм, однак, на думку авторів, вона має право на існування.

4. Класифікаційна ознака «**фактори й суб'єкти**» описує ініціатора, що визначає виникнення конкурентних переваг. Цими факторами й суб'єктами є: кон'юнктура ринку, що може без участі підприємства висунути його на передові рубежі в конкурентній боротьбі; державна політика в області регулювання конкуренції, і зокрема такі її напрямки, як зовнішньоторговельна, податкова, грошово-кредитна політика, політика в області інвестицій, контроль над заробітною платою й цінами, захист прав власності; діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства: технологічні новації, організація виробництва та управління, маркетингові стратегії (товарна політика, ціноутворення, розподіл продукції, стимулювання продажів, сервісне обслуговування), інтеграція учасників ринку, створення професійних, галузевих або торговельних асоціацій й об'єднань та ін. [1, с. 54].

5. Конкурентні переваги можуть мати різний **рівень ієрархії** і відноситися до товару, підприємства, галузі, економіки в цілому [1, с. 54]. Близька до цього критерія також класифікація за місцем реалізації переваги, запропонована Р. Фатхутдіновим [228, с. 244], де пропонується виділити робоче місце, організацію, регіон, галузь, країну й світове співтовариство. Така класифікація застосовувалася й при дослідженні конкурентоспроможності, однак підходить і для виділення видів конкурентних переваг. Конкурентна перевага на кожному рівні ієрархії має наслідком підвищення конкурентоспроможності наступного рівня. Так, стійкі конкурентні переваги товару зумовлюють конкурентоспроможність фірми, конкурентні переваги підприємства підвищують конкурентоспроможність галузі, а остання, у свою чергу, підвищує рівень конкурентоспроможності економіки в цілому.

6. За змістом фактора переваги виділяють конкурентні переваги якості товару, ціни товару, витрат у споживача, якості сервісу товару [228, с. 243]. Так, гарний і сучасний дизайн товару, комфортність, екологічність товару (послуги) підвищують його якість; низькі витрати виробництва за рахунок використання ефекту досвіду та масштабу, високий рівень уніфікації, безвідхідні технології й т. п. знижують ціну товару; висока ремонтпридатність товару, менші у порівнянні з конкурентами питомі витрати ресурсів на експлуатацію знижують витрати споживача товару; надійний імідж виробника, обґрунтовані гарантії в супровідній документації, наявність пунктів гарантійного обслуговування товару й т. д. підвищує якість сервісу товару.

7. За методом конкуренції розрізняють цінові й нецінові конкурентні переваги [1, с. 50]. Запропонована Г. Азоєвим, ця класифікаційна ознака має право на існування. З цих позицій слід розрізняти конкурентні переваги, засновані на ціні (можливість встановлювати більш низькі ціни або навпаки високі порівняно з конкурентами), і конкурентні переваги, що базуються на нецінових факторах (якість продукції, інформованість і т. ін.).

Так, конкурування за ціною можливо у випадку, коли підприємство при виробництві товарів використовує більш дешеві матеріали та сировину, що можливо завдяки налагодженим відносинам з постачальниками, або завдяки близькому розташуванню підприємства з видобування сировини. Також встановлення більш низької ціни можливо, коли підприємство використовує управлінські конкурентні переваги, наприклад, удосконалення мотивації праці, що приводить до збільшення показників продуктивності праці, зменшення браку, що дає можливість знизити собівартість продукції, яка виробляється, та відповідно знижувати ціни на неї. Система менеджменту якості, що може бути впроваджена на підприємстві, також виступає передумовою створення цінових конкурентних переваг за рахунок поліпшення організації праці на підприємстві, зниження браку та підвищення якості продукції.

Конкурентні переваги нецінового характеру може бути реалізовано на підприємстві за рахунок підвищення якості продукції, надання їй особливих властивостей, що відрізняють продукцію підприємства від товарів конкурентів. Можливо порівняти конкурентні переваги за цим критерієм з конкурентними перевагами, заснованими на диференціації.

8. За сферою прояву виділяють конкурентні переваги, що відображаються у НДДКР, виробництві, реалізації, сервісі й експлуатації [1, с. 50]. Даний критерій виділення видів конкурентних переваг певною мірою відповідає запропонованій Р. Фатхутдіновим класифікації за змістом фактора переваги, однак він більш повно розкриває сферу прояву переваги у сфері якості продукції, починаючи зі стадії проектування й розробки товару (послуги), закінчуючи післяпродажним обслуговуванням.

9. Залежно від виду одержуваного ефекту від реалізації переваги Р. Фатхутдінов виділяє наступні види конкурентної переваги [228, с. 245]:

- науково-технічний ефект від одержання патенту, освоєння нових інформаційних технологій, освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- екологічний ефект від зменшення викидів в атмосферу, ґрунт, воду шкідливих компонентів, зменшення відходів виробництва, підвищення ергономічності виробництва, поліпшення екологічності товарів, що випускають;
- соціальний ефект від підвищення безпеки праці, поліпшення умов праці й відпочинку, поліпшення тривалості життя працівників, підвищення рівня освіти працівників, приросту доданої вартості (прибутку) на одного працівника в порівнянні з конкурентами;
- економічний ефект: приріст обсягу продажів, приріст питомого прибутку, скорочення строку окупності інвестицій та ін.

Хоча вид одержуваного ефекту від реалізації переваги не є різновидом конкурентної переваги, а виступає його результатом, введення такого класифікаційного критерію конкурентних переваг є все ж таки може бути

визнано доцільним, тому що методи оцінювання ефективності конкурентних переваг відрізняються для кожної з таких груп.

10. Залежно від тривалості дії конкурентні переваги може бути поділено на короткострокові, що забезпечують підприємству перевагу лише на короткий період, співставний з окремими стадіями життєвого циклу продукції (сезонні, на один виробничий цикл); довгострокові, які можуть діяти протягом усього життєвого циклу. Г. Азоєв пропонує виділення коротко-, середньо- і довгострокових конкурентних переваг [1, с. 50], однак з метою більш конкретного прояву характеру конкурентної переваги автори вважають за доцільне класифікувати конкурентні переваги на коротко- й довгострокові. Пріоритет віддається довгостроковим конкурентним перевагам, тому що вони дозволяють будувати довгострокові плани у всіх сферах діяльності підприємства, але й короткострокові відіграють також немаловажну роль – вони виступають прикладом швидкого реагування підприємства і його адаптації до умов навколишнього середовища, що постійно змінюються (наприклад, при несподіваній зміні кліматичних умов (повінь), підприємство, вчасно зорієнтоване на виробництво водонепроникних костюмів, гумових чобіт, надувних човнів, автоматично здобуває конкурентну перевагу, нехай й на короткий строк).

11. В економічній літературі виділяється велика кількість видів конкурентних переваг за **факторним критерієм** класифікації [1, 26, 228]. Пропонується укрупнена класифікація конкурентних переваг з погляду факторів, що визначають природу конкурентної переваги. За цим критерієм слід розрізняти вісім видів конкурентних переваг – економічні, техніко-технологічні, організаційні, управлінські, маркетингові, соціально-психологічні й природно-кліматичні, географічні та екологічні. Залежно від обраної стратегії досягнення конкурентної переваги підприємство має враховувати, перш за все, ті фактори, що формують і підсилюють дані переваги.

Класифікуючи конкурентні переваги підприємства за факторним критерієм, слід врахувати, що конкурентні переваги організації неможливі без врахування конкурентоспроможності працюючого в ній персоналу, а також галузі, регіону й країни, у якій воно перебуває.

Так, конкурентні переваги, засновані на економічних факторах [1, 228], визначаються:

- кращим загальноекономічним станом ринків, на яких діє підприємство, що виражається у високій середньогалузевій нормі прибутку, невеликих строках окупності капітальних вкладень, сприятливій динаміці цін, високому рівні розподіленого доходу на душу населення, відсутності неплатежів, інфляційних процесів та ін.;

- стимулюючою політикою уряду в області інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок у даній товарній сфері;

- об'єктивними факторами, що стимулюють попит: більша й зростаюча місткість ринку, невисока чутливість споживачів до зміни цін, слабка циклічність і сезонність попиту, відсутність товарів-замінників й ін.;

- ефектом масштабу, який проявляється у тому, що підприємства, які мають більші обсяги виробництва, можуть розраховувати на істотно більш низькі питомі витрати, ніж підприємства з одиничним, дрібно- і середньосерійним типами виробництва, що дозволяє їм успішно конкурувати за ціною пропозиції;

- ефектом досвіду, що виражається у збільшенні ефективності виробництва внаслідок багаторічної спеціалізації підприємства у певній області, технологічних інновацій у виробничих процесах, оптимального завантаження устаткування, більш повного використання ресурсів, впровадження нових концепцій товарів;

- економічним потенціалом підприємства;

- можливістю відшукування й ефективного використання джерел фінансування.

Техніко-технологічні конкурентні переваги визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки й техніки в галузі; спеціальними технічними характеристиками машин й устаткування, технологічними особливостями сировини й матеріалів, використовуваних у виробництві товарів; технічними параметрами продукції. Р. Фатхутдінов як приклади техніко-технологічних переваг виділяє високу питому вагу прогресивного устаткування в організації, галузі, країні; високий рівень автоматизації виробництва й управління; низький рівень зношування основних виробничих фондів, високий рівень нових інформаційних технологій, високу питому вагу патентів країни у світовому співтоваристві, мобільність технологій [228, с. 242].

Природно-кліматичні, географічні конкурентні переваги можуть полягати у вигідному географічному положенні підприємства (поблизу сировини або поруч зі споживачем), розвиненості інфраструктур зв'язку й транспортної. Конкурентні переваги місцезоташування підприємства виникають не безпосередньо з доступності дешевих факторів виробництва та їх достатніх обсягів, а з найвищої продуктивності використання цих ресурсів.

Конкурентною перевагою певного місцезоташування може бути якість конкурентного середовища останнього, що забезпечує досягнення високих і невинно зростаючих рівнів продуктивності в конкретній галузі. Іншими словами, стійкі конкурентні переваги конкретного місцеположення є результатом формування такого конкурентного середовища, де учасники конкуренції можуть продуктивно працювати, безперервно вдосконалюючи при цьому способи конкуренції, тим самим ще більше підвищуючи власну продуктивність [224, с. 9].

Найбільш парадоксальною перевагою, зумовленою місцеположенням, є роль нетипових недоліків у базових факторах виробництва, зокрема таких, як висока вартість землі або нестача місцевої сировини. Вони можуть привести до появи конкурентних переваг, оскільки є каталізаторами інновацій і/або стимулюють появу спеціалізованих науково-дослідних закладів. Так, у

Голландії саме несприятливий клімат і нестача землі стимулювали інновації в таких областях, як технологія вирощування квітів у теплицях та оранжереях, експорт яких з Голландії на даний час становить понад 60% світового експорту [117].

Екологічні – у застосуванні нових мало- і безвідхідних технологій, очисних споруджень.

За даним критерієм класифікації пропонується виділити ще:

- організаційні конкурентні переваги, які полягають у високому рівні організації виробничих та логістичних процесів, праці, наявності прогресивної системи нормування праці тощо;
- управлінські конкурентні переваги, що пов'язані з наявністю унікальної організаційної структури управління, системи чітко збалансованих та взаємопов'язаних стратегій розвитку підприємства, системи податкового планування; системи менеджменту якості, а також
- соціально-психологічні конкурентні переваги, засновані на психографічних перевагах споживачів і психологічних установок у колективі.

Слід відзначити, що в загальному випадку організаційні конкурентні переваги виступають часткою управлінських, тому надалі в роботі більша увага приділяється останнім.

12. За характером виникнення слід розрізняти первинні й похідні конкурентні переваги. Останні є наслідком існування первинних, причому будь-яка зміна первинних переваг автоматично приводить до зміни похідних. Прикладом може слугувати нова технологія, що є первинною конкурентною перевагою, а необхідний для її реалізації персонал – вторинною. Управлінські впливи має бути спрямовано, перш за все, на створення, розвиток або підтримку саме первинних переваг.

13. В основу класифікації конкурентних переваг може бути покладено також **модель п'яти сил конкуренції М. Портера** [180]. Такий підхід базується на тому, що конкурентну перевагу може бути розглянуто як

відносну перевагу суб'єкта господарювання (у порівнянні з конкурентами) у протидії силам конкуренції: новим конкурентам, товарам-субститутам, постачальникам, споживачам і продавцям (виробникам) конкуруючих товарів.

Як підкреслював М. Портер, кожен виробник прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі – суперництві на «центральному рингу», використовуючи при цьому індивідуальні підходи й методи [180, 182]. Залежно від обраних дій він може забезпечити собі конкурентну перевагу.

При взаємодії з постачальниками переваги здобуває підприємство, що має налагоджені зв'язки з ними, гнучку систему знижок від постачальників. Гарна інформованість, що базується на наявності великого банку даних про постачальників дозволяє оперативну, у короткий період часу, переключатися на більше вигідну роботу з постачальниками за умов, що швидко змінюються.

При взаємодії зі споживачами конкурентними перевагами підприємства можуть виступати: популярність торговельної марки, висока якість товарів і надаваних послуг, їх відповідність міжнародним стандартам, надання різних знижок на продукцію, продаж продукції за низькими цінами (стратегія низьких витрат), надання ексклюзивної продукції (стратегія диференціації), висока якість післяпродажного обслуговування і т. д.

При захисті від товарів-субститутів конкурентними перевагами будуть виступати застосування при виробництві товарів унікальних технологій, які не дозволяють копіювати в подальшому зроблену продукцію; застосування недорогих, але якісних технологій, сировини й матеріалів, що дозволить знизити ціну на кінцеву продукцію. Це пов'язане з тим, що відносно товарів-замінників на ринку діє правило цінової привабливості: якщо ціна на один з товарів зростає, збільшується попит на інший, що є його замінником [1, с. 59].

Конкурентна перевага при протидії новим конкурентам виражається в створенні високих вхідних бар'єрів у галузь.

Перевагами при конкуренції на «центральному рингу» можуть виступати конкурентні переваги високого порядку, які дозволяють підприємству займати стійку конкурентну позицію.

14. З погляду ступеня значущості для підприємства варто розрізняти базові й другорядні переваги. Ці групи конкурентних переваг розрізняються, насамперед, за ефективністю інвестицій в їх створення й підтримку, що визначає доцільність останніх. Класифікація за даним критерієм важлива для наступної оцінки системи конкурентних переваг з погляду впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства. Прикладом базових конкурентних переваг може виступати впровадження системи менеджменту якості, яка потребує певного часу та коштів на впровадження, але ця перевага дає підприємству такі другорядні конкурентні переваги, як поліпшення іміджу підприємства на вітчизняних та міжнародних ринках, поліпшення якості продукції, наслідком високої організації всіх процесів на підприємстві стає виникнення управлінських конкурентних переваг і т. ін.

15. За можливістю управління (впливу на створення, розвиток і підтримку) конкурентні переваги може бути підрозділено на регульовані й нерегульовані. Перша група містить переваги, які формуються за рахунок цілеспрямованих дій підприємства, або ті, на які підприємство має можливість впливати прямо чи опосередковано.

Друга із цих груп містить у собі в основному ті переваги, які мають зовнішнє стосовно підприємства джерело походження. Так, підприємство не має можливості впливати на рівень конкурентоспроможності країни, галузі, регіону в цілому, на правове регулювання, на науковий рівень управління країни й інших систем більш високого рівня ієрархії, на податкові ставки, на наявність доступних природних ресурсів, кліматичні умови й т. п. Разом з тим, навіть переваги, що базуються на внутрішньовиробничих факторах, може бути класифіковано як нерегульовані у випадку відсутності істотних резервів зміни покладених у їх основу факторів.

Незважаючи на зовнішню схожість із класифікацією за критерієм «джерело походження» ця класифікаційна ознака, на нашу думку, має право на самостійне існування, оскільки підприємство в певній мері може впливати на формування зовнішнього середовища й відповідних конкурентних переваг (наприклад, за допомогою лобіювання окремих питань в парламенті тощо).

16. Відповідність конкурентних переваг цілям підприємства визначає доцільність виділення переваг, що дозволяють реалізувати стратегічні і тактичні цілі. Останні мають допоміжний, забезпечуючий характер і їх не може бути покладено в основу стратегії. Виділення стратегічних і тактичних конкурентних переваг розглядає і Р. Фатхутдінов [228, с. 245], однак критерієм класифікації в нього виступає тривалість дії конкурентної переваги, тому автори вважають, що цей підхід відповідає критерію класифікації, розглянутому під номером 10.

Розмежовуючи коротко- й довгострокові та стратегічні й тактичні конкурентні переваги, слід зазначити, що їх розходження полягає в такому: вони виділяються не за тривалістю дії, а за характером цілей підприємства. Так, стратегічні конкурентні переваги відрізняються своєю важливістю та спрямованістю на досягнення основоположних стратегічних цілей, які може бути досягнуто у середньо- й довгостроковому періодах. Тактичні ж конкурентні переваги призначено для досягнення допоміжних цілей та реалізуються вони протягом коротко- й середньострокового періодів. Таким чином, тактичні переваги не завжди здійснюються в короткий строк, а стратегічні можуть реалізовуватися й у відносно короткому періоді часу.

17. Остання із запропонованих класифікаційних ознак визначає зв'язок конкурентної переваги з відповідною стратегією й базується на обґрунтованій М. Портером [180, 178] матриці конкурентних стратегій (рис. 1.6).

		КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА	
		Низькі витрати	Диференціація
кон кур	· Широка ціль	ЛІДЕРСТВО У ВИТРАТАХ	ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ

Вузька ціль	ФОКУСУВАННЯ	
	НА ВИТРАТАХ	НА ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ

Рис. 1.6. Матриця конкурентних стратегій [178, с. 77]

Вибір конкретного виду базової конкурентної стратегії накладає певний відбиток на вимоги до використовуваних при її реалізації конкурентних переваг, а кожній з базових стратегій конкуренції відповідає свій набір конкурентних переваг, що мають відповідні особливості. Слід зазначити, що далеко не кожен конкурентну перевагу може бути використано при формуванні тієї або іншої конкурентної стратегії. Будучи конкурентною перевагою в одній стратегії, вона може бути недоліком при використанні в іншій стратегії.

Разом з тим, слід мати на увазі, що запропоновані класифікаційні ознаки мають відносний характер: залежно від використовуваної ознаки ті ж самі переваги може бути одночасно віднесено до різних груп.

Розроблені класифікаційні підходи надалі використовуються при розробці методів оцінювання й посилення наявних конкурентних переваг, а також для обґрунтування стратегії формування нових конкурентних переваг та їх розвитку.

1.3. Конкурентні переваги, засновані на ефекті масштабу та економії за рахунок накопиченого досвіду

Одним із шляхів досягнення конкурентної переваги є успішна диференціація товару, другий шлях – лідирування за питомими витратами завдяки кращій продуктивності й управлінню витратами.

Зниження питомих витрат на одиницю продукції може бути забезпечено двома основними шляхами. До них відносяться ефект масштабу й економія за рахунок накопиченого досвіду.

Ефект масштабу та економія за рахунок накопиченого досвіду потребують поглибленого розгляду, тому що застосування й використання їх на підприємствах приводить до економії питомих витрат і формування різних конкурентних переваг. Не до кінця залишаються з'ясованими питання про спільний або окремий розгляд цих двох ефектів і про розходження їх застосування в різних галузях і сферах діяльності підприємства.

Проблеми формування конкурентних переваг у витратах розглядалися в роботах Я. Гаврися, Є. Крикавського, С. Мартиненко [31], М. Портера [179], Ж.-Ж. Ламбена [118] та ін.

При формуванні нових конкурентних переваг необхідно особливо звернути увагу на те, яким чином впровадження нової переваги пов'язане з ефектом масштабу й економією за рахунок накопиченого досвіду. Для цього визначимося в правильному підході до розуміння цих понять.

Ефект масштабу й економія за рахунок накопиченого досвіду – поняття, що викликають суперечки у вчених-економістів, які ведуться протягом багатьох десятиліть. Деякі вчені розділяють ці поняття [118, 155, 156, 178, 180], інші ж – ототожнюють їх [125, 171]. У даній роботі ефект масштабу й економія за рахунок накопиченого досвіду розглядаються як конкурентні переваги підприємства, а також як бар'єри входження в галузь конкурентів.

В економічній літературі існують різні точки зору відносно оцінки ефекту масштабу й економії за рахунок накопиченого досвіду. Так, Томас Т. Негл і Рид К. Холден пропонують враховувати їх роздільно. Ефект масштабу вони пов'язують із розміром фірми, довгостроковим стійким рівнем випуску її продукції в одиницю часу, тобто з її виробничою потужністю. Розмір економії за рахунок масштабу вони зумовлюють різницею в питомих витратах на одиницю продукції в малій і великій фірмі, що виробляють однорідну продукцію [125, с. 407-409]. Економія за рахунок масштабу може зберігатися дуже довго. Економія ж за рахунок накопиченого досвіду – це скорочення питомих витрат у міру зростання загальних (кумулятивних)

обсягів виробництва. Необхідність роздільного (окремого) обліку цих видів економії вони аргументують тим, що стара й молода компанії в даному році можуть мати однакові обсяги виробництва й однакову економію за рахунок масштабу. Однак стара компанія з більш високим сумарним випуском продукції за попередні роки може мати більш низькі витрати за рахунок накопиченого досвіду [125, с. 416]. Економія за рахунок накопиченого досвіду виражається тільки у зниженні власних витрат виробництва, на придбання сировини, матеріалів, виробів, що комплектують продукцію, і т. п.

Розрізняючи ефект масштабу й економію за рахунок накопиченого досвіду, П. Десмет, а також Дж. Ароу та М. Золінгер вважають, що економія за рахунок накопиченого досвіду містить у собі й ефект масштабу й пропонують не розділяти їх. Пояснити це можна тим, що розділити ці дві складові економії, тісно пов'язані між собою, практично неможливо. Як фактори, що забезпечують економію за рахунок накопиченого досвіду, вони виділяють:

- повторюваність діяльності, зростання професіоналізму всього персоналу підприємства, його спеціалізацію;
- поліпшення технології, організації виробництва, удосконалювання продукту;
- ефект масштабу, що пов'язаний з розмірами підприємства й знижує питомі умовно постійні витрати, сприяє більшій спеціалізації.

При цьому вони обґрунтовано підкреслюють, що зниження питомих витрат забезпечується не за рахунок тільки збільшення накопиченого обсягу виробництва, а політикою інновацій, що проводиться керівництвом підприємства [258, с. 124]. Дійсно, зниження питомих витрат не забезпечується автоматично зі зростанням сумарного обсягу випуску, а є наслідком удосконалювання техніки, технології, організації виробництва й самого продукту, зростання кваліфікації персоналу. Крім того, зі збільшенням виробничої потужності підприємства сумарні витрати, що відносяться в короткостроковому періоді до умовно постійних, і в


довгостроковому періоді збільшуються набагато повільніше, ніж сумарний випуск продукту. Все це приводить до зниження середніх питомих витрат на одиницю продукції.

У літературі з мікроекономіки при аналізі динаміки середніх питомих витрат на одиницю продукції в довгостроковому періоді як основний фактор, що впливає на їх величину, прийнято масштаб (розмір) підприємства, його виробнича потужність [125, 171].

Залежно від впливу розмірів підприємства на питомі витрати виробництва в економічній теорії виділяють позитивний (зростаючий), негативний (падаючий) і постійний (незмінний) ефект масштабу. Позитивний ефект масштабу означає, що в міру збільшення розміру підприємства й сумарного випуску в довгостроковому періоді питомі граничні витрати й питомі середні витрати на одиницю продукції знижуються. При постійному ефекті масштабу питомі граничні й середні витрати залишаються незмінними, а при негативному ефекті масштабу вони збільшуються зі зростанням сумарного випуску продукту. Р. Піндайк і Д. Рубинфельд вважають, що для більшості виробничих технологій ефект масштабу в довгостроковому періоді спочатку зростаючий, потім постійний і, нарешті, такий, що падає. Типову криву середніх питомих витрат у довгостроковому періоді на одиницю продукції СУ вони представляють U-образною (рис. 1.7) [171, с. 211-212].

Не цілком коректним уявляється подання графічного матеріалу в обох роботах з мікроекономіки [125, 171]. Справа в тому, що по осі абсцис на численних графіках, подібних рис. 1.7, представлені або «випуск» або «кількість продукції» замість «випуск в одиницю часу» або «кількість продукції в одиницю часу» (а як одиниця часу може бути обрано рік, квартал, місяць і т. ін.). Це внесло плутанину й у коментарі, що супроводжують ці графіки.

Витрати на
одиницю
продукції



СП

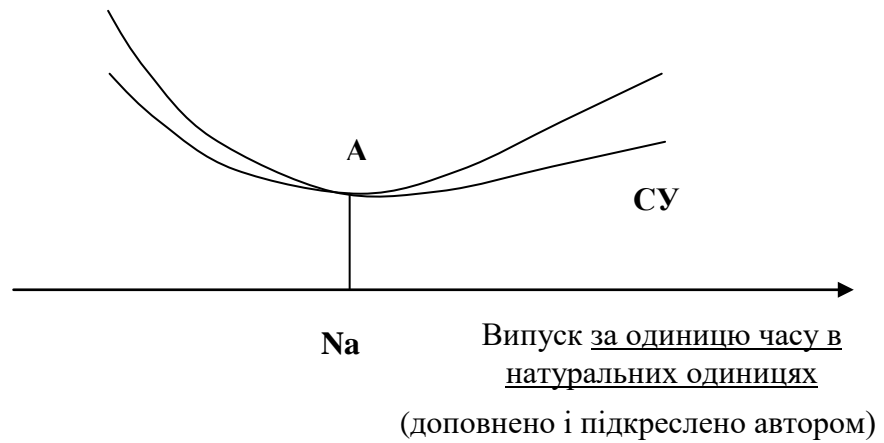


Рис. 1.7. Графік довгострокових середніх і граничних витрат

Як видно з рис. 1.7, до точки А питомі витрати знижуються зі збільшенням випуску даного продукту в одиницю часу, у точці А питомі витрати мінімальні, а потім починають збільшуватися. Отже, при зростанні обсягу випуску в одиницю часу до N_a в основному має місце позитивний ефект масштабу, який при подальшому зростанні випуску в одиницю часу змінюється на негативний. На ділянках поблизу точки А ефект масштабу можна вважати постійним.

Перехід від постійного до негативного ефекту масштабу пов'язують в основному зі зниженням керованості дуже великого підприємства. Труднощі, що виникають в управлінні, зумовлюють зниження ефективності діяльності підприємства [156].

Позитивний ефект масштабу Р. Пиндайк та К. Макконелл, С. Брю [125, 171] пояснюють тим, що в міру зростання розмірів підприємства підвищується рівень спеціалізації робітників та службовців, управлінського персоналу, з'являється можливість використовувати більш продуктивне й ефективне технологічне устаткування, виробляти побічну продукцію з відходів виробництва. Але при цьому вони абстрагуються від економії за рахунок накопиченого досвіду, що обов'язково супроводжує розвиток будь-якого підприємства. У закордонній і вітчизняній літературі з мікроекономіки немає навіть термінів «економія за рахунок накопиченого досвіду», «крива досвіду».

Як показали згадані дослідження, особливо в галузях з великою питомою вагою ручної праці, тобто там, де додана вартість становить значну частку сумарних витрат, є можливість зниження витрат у міру накопичення досвіду виробництва товару. Це зниження витрат зумовлено тим, що робітники поліпшують свої прийоми роботи, фірма освоює нові виробничі процеси, вдосконалює концепцію товару й т. д.

Ще у 1936 р. Т. Райт висловив припущення про існування «процесу навчання». Наприкінці 60-х років минулого століття Бостонська консалтингова група (БКГ) підтвердила існування ефекту досвіду стосовно двох тисяч різних товарів і на цій основі вивела закон, відомий як «закон досвіду». Закон досвіду дозволяє передбачати динаміку питомих витрат не тільки для власних товарів, але й для товарів конкурентів. Закон досвіду стверджує, що «витрати на одиницю продукції при одержанні доданої вартості стосовно до стандартного товару, обмірювані в постійних грошових одиницях, зменшуються на фіксований відсоток при кожному подвоєнні кумулятивного обсягу виробництва» [118, с. 395].

Так, дослідниками БКГ було виявлено, що за період з 1909 по 1923 рр. середні витрати на виробництво одного автомобіля моделі Т фірми «Форд» у порівнянних грошових одиницях зменшилися в 3,8 разу – з 3,8 до 1 тис. дол. – при зростанні їх сумарного випуску у 70 разів – з 20 до 1 400 тис. шт. [258, с. 123]. Є всі підстави думати, що такий результат було отримано внаслідок сукупного впливу як збільшення виробничої потужності підприємства (ефекту масштабу), так і накопиченого досвіду. Однак отриманий результат представлено як наслідок економії за рахунок накопиченого досвіду.

Не можна погодитися із Ж.-Ж. Ламбенем, який вважає, що «закон досвіду може бути застосований тільки до витрат, пов'язаних з одержанням доданої вартості, тобто до витрат, викликаних переробкою, складанням, дистриб'юцією і обслуговуванням» [118, с. 396]. Такої ж позиції дотримуються Томас Т. Негл, Рід К. Холден та багато інших вчених. На нашу думку, закон досвіду поширюється на всі види витрат, включаючи матеріальні,

тому що підприємство із часом удосконалює вибір постачальників і управління закупівлями, а постачальники також впроваджують інновації, що дозволяють знижувати витрати виробництва й ціни. Крім того, з'являється можливість замінити більш дорогі матеріали більш дешевими, що не поступаються за якістю. Разом з тим важливо передбачити й можливе зростання цін на енергоносії й деякі види матеріалів. У цьому зв'язку досить згадати істотне зростання цін на нафту, нафтопродукти, природний газ у 2004-2007 рр. Є підстави припускати, що подібне буде тривати й у майбутньому через вичерпання запасів нафти й газу, а також багатьох інших корисних копалин і обсягів їх видобутку, що щорічно збільшуються.

У. Рудеуліс наводить дані, що питомі витрати на виробництво більшості товарів у результаті накопиченого досвіду знижуються на 10-30% при кожному збільшенні їх сумарного випуску у два рази [194, с. 381]. Не можна погодитися й з визначення «кривої досвіду», наведеним М. Портером, відповідно до цього визначення «крива досвіду» – це «графічне зображення кривої, що свідчить, що при подвоєнні обсягу виробництва витрати на будь-яку операцію у виробничому процесі можуть бути знижені на 20%. [180, с. 481]. Однак подібні інтерпретації закону й кривої досвіду про зниження питомих витрат на 10-30% і тим більше точно на 20% викликають заперечення.

Наприклад, очевидно, що для переважної більшості видів продукції такий результат не може бути отримано при збільшенні випуску з одиниці продукції до двох одиниць, із двох одиниць до чотирьох. Виняток можуть становити тільки вироби з дуже великою трудомісткістю й тривалим виробничим циклом виготовлення (наприклад, великий корабель, літак, турбіна великої потужності й т. п.). Швидкість зростання економії за рахунок масштабу й накопиченого досвіду залежить від наукомісткості, складності й інших особливостей продукту, технології його виробництва, інноваційної активності галузі й конкретного підприємства й може бути виявлено тільки на основі проведення спеціальних досліджень у конкретних умовах [156].

Ж.-Ж. Ламбен відзначає, що ефект за рахунок накопиченого досвіду й ефект масштабу це різні ефекти, навіть якщо на практиці їх і важко розрізнити. Головні їх відмінності полягають, на його думку, у наступному:

➤ ефект масштабу зумовлений обсягами діяльності, тоді як ефект досвіду накопичується згодом. Саме часова складова розрізняє ці ефекти. Плутанина виникає через те, що в міру накопичення досвіду можуть збільшуватися й масштаби;

➤ інше розходження полягає в тому, що ефект масштабу проявляється завжди, коли зростає обсяг виробництва: розподіл постійних витрат на більше число одиниць товару обов'язково означає зниження витрат на одиницю товару. Виграш на питомих витратах у результаті досвіду має іншу природу: він є результатом погоджених зусиль зі зниження витрат.

На його думку, ефект масштабу може виникати як наслідок ефекту досвіду. Наприклад, вартість фінансових ресурсів для фірми повинна знижуватися в міру її розвитку й одержання доступу до інших, більш дешевих фінансових джерел. Але ефекти масштабу існують і незалежно від ефектів досвіду, і навпаки [118, с. 397].

М. Портер розглядає ефект масштабу й ефект досвіду з погляду бар'єрів входження в галузь нових конкурентів [178, с. 42-53]. Потенційні нові конкуренти – це погроза, ступінь якої діючі фірми мають прагнути зменшити, створюючи бар'єри входу у вигляді конкурентних переваг.

Під економією, зумовленою зростанням масштабів виробництва, М. Портер розуміє скорочення витрат на одиницю продукції при зростанні абсолютних обсягів виробництва в одиницю часу. Ефект масштабу слугує бар'єром для входження, змушуючи нового конкурента починати свою діяльність або з більших обсягів виробництва, або з менших обсягів при завищених питомих витратах, а те й інше є стримуючими чинниками. Ефект масштабу може бути присутнім майже у всіх сферах бізнесу, включаючи виробництво, постачання, дослідження й розробки, маркетинг, обслуговування, торгівлю, дистриб'юцію, фінанси. Наприклад, ефект

масштабу слугує основним бар'єром для входження у галузь з виробництва універсальних комп'ютерів, що випробували на собі компанії Хегох і General Electric. Економію на масштабі може бути пов'язано з функціональною галуззю в цілому, як, наприклад, у випадку із системою торгівлі, або з окремою операцією чи видом діяльності, що є складовою частиною якої-небудь функціональної сфери. Наприклад, у виробництві телевізорів економія на масштабі найбільш значна у виготовленні кольорових кінескопів і менш істотна у виготовленні корпусів і складанні. Важливо досліджувати кожен компонент витрат виробництва з погляду зв'язку між питомими витратами й обсягом випуску в одиницю часу [178, с. 42].

М. Портер поділяє точку зору прихильників концепції кривої досвіду, що витрати на одиницю продукції в багатьох виробляючих галузях (або навіть у всіх галузях) і в деяких сферах послуг знижуються з досвідом, тобто зі збільшенням окремими компонентами кумулятивних обсягів виробництва [195, с. 36]. Він підкреслює необхідність аналізувати, за рахунок яких саме факторів відбувається зниження питомих витрат на конкретному підприємстві.

Подібно економії на масштабі, зниження витрат за рахунок досвіду пов'язано не з усією діяльністю фірми, а виникає в її окремих складових операціях або функціях. Досвід може слугувати джерелом зниження витрат у сфері маркетингу, збуту й т. д., так само як у виробництві або окремих виробничих операціях, тому кожен компонент витрат має бути досліджено з погляду ефекту досвіду.

Зниження витрат з накопиченням досвіду виявляється найбільш істотним у тих видах виробництва, які характеризуються високою трудомісткістю й виконанням складних завдань, і/або в комплексних складальних операціях (літакобудування, суднобудування) [178, с. 47]. Це зниження майже завжди найбільш помітно на початкових етапах розробки

продукту й у фазі зростання виробництва, а потім поступово сходять нанівець.

Часто серед причин зниження витрат за рахунок досвіду називають економію на масштабі. Вона залежить від обсягу виробництва за певний період, а не від кумулятивного обсягу, і вимагає іншого аналітичного підходу, ніж економія на досвіді, хоча обидва види економії нерідко існують одночасно, і їх достатньо важко диференціювати.

Хоча ці два фактори часто збігаються, їх властивості як бар'єрів входження, на думку М. Портера, сильно розрізняються. Наявність економії на масштабі завжди дає великій фірмі (або фірмі, що користується ефектом спільного використання операцій) перевагу у витратах перед більш дрібними фірмами за умови, що перша має у своєму розпорядженні найбільш продуктивне устаткування, найбільш розгалужену систему збуту, продуктивну організацію обслуговування й інших функціональних підрозділів, ефективність яких відповідає їх масштабові. Цій перевазі можна протиставити тільки порівнянний масштаб або таку диверсифікованість, що дасть можливість використовувати ефект спільних операцій і витрат. У великій або диверсифікованій фірмі умовно постійні витрати розподіляються на більше число одиниць продукції, тоді як більш дрібна фірма, що навіть має технологічно ефективне виробництво, не може повністю використовувати його можливості [178, с. 51-52].

Ефект досвіду, на думку М. Портера, – більш низький бар'єр, ніж ефект масштабу, тому що сама по собі наявність кривої досвіду не забезпечує бар'єра. Інша важлива умова – його захищеність, наприклад, патентом на новий виріб, що забезпечує його неприступність для наявних і потенційних конкурентів, неможливість запозичення шляхом копіювання, наймання працівників конкурента, придбання сучасного устаткування у постачальників або «ноу-хау» у консультантів або інших фірм. Якщо «досвід» надійно не захищено, то інші фірми, що діють у галузі, й потенційні конкуренти, можуть швидко наздогнати й обійти першопрохідника, вивчивши його практику,

закупивши новітнє обладнання, або впровадивши технології, що не використовувалися раніше, і т. п. На жаль, М. Портер не розглядає можливі підходи до кількісної оцінки ефектів масштабу й накопиченого досвіду.

З висновком М. Портера про те, що висота створюваного бар'єра за рахунок ефекту досвіду залежить від того, «наскільки істотні витрати конкуренції в порівнянні з іншими областями, такими як маркетинг, продажі й інновації» можна погодитися тільки частково [180, с. 38]. Висота цього бар'єра, на наш погляд, істотно залежить від рівня наукомісткості й складності продукції, що випускається. Вона може бути дуже високою для складної, високотехнологічної продукції, освоєння виробництва якої передбачається не на основі придбання ліцензії.

Щодо цього показовий досвід фірми «Боінг-Вертол», відділення якої освоювали наприкінці 70-х років випуск тролейбусів у США, які там не будувалися з 1952 р. Конструюванням займалися 80 висококваліфікованих інженерів авіакосмічного відділу. Тролейбус виявився дуже елегантним і зручним для пасажирів і водія. Однак відсутність досвіду проектування подібної техніки призвела до того, що тролейбуси виявилися дуже ненадійними й, отже, дорогими в експлуатації. З 175 тролейбусів, замовлених управлінням транспорту, 100 було відремонтовано й модифіковано за рахунок «Боінг-Вертол», 35 були розібрано на запчастині або повернуто «Боінг-Вертол», від поставки 40 замовник відмовився. У результаті ця компанія від тролейбусного бізнесу відмовилася [137, с. 387-394]. Через відсутність досвіду із чималими проблемами при освоєнні виробництва міських тролейбусів зіткнувся й вітчизняний завод «Південмаш», що є одним з лідерів світового ракетобудування.

При розгляді ефекту масштабу й економії за рахунок накопиченого досвіду необхідно враховувати диференційований підхід за галузями. Це пов'язано з тим, що в одних галузях присутній істотний позитивний ефект масштабу (хімічна промисловість, машинобудування, металургія й ін.), але є галузі, у яких ефект масштабу практично відсутній (туризм, консалтингові

послуги) і практично має місце тільки економія за рахунок накопиченого досвіду. Для перших галузей характерні економія за рахунок накопиченого досвіду й ефект масштабу, зрозуміло, якщо не допускати перетворення позитивного ефекту на негативний. Інші галузі мають тільки економію за рахунок накопиченого досвіду. Урахування цієї особливості ефекту досвіду й ефекту масштабу необхідне для коректного складання проекту про формування нових конкурентних переваг.

Бостонська консалтингова група залежно від кількості джерел одержання конкурентних переваг і ролі серед них ефектів масштабу й досвіду виділяє чотири види галузей: «об'ємні», «спеціалізовані», «фрагментовані», «патові». В «об'ємних» галузях основною конкурентною перевагою є лідерство в питомих витратах за рахунок ефектів масштабу та накопиченого досвіду, а число інших джерел конкурентної переваги незначне [118, с. 404]. Фірми мають більш сучасні й більш досконалі засоби виробництва, наприклад, у металургії й хімічній промисловості. Конкурентоспроможність у цьому випадку більшою мірою залежить від віку капіталовкладень, ніж від загальних розмірів фірми: витрати нижчі у новітніх підприємств [118, с. 405]. В «спеціалізованих» галузях є велика кількість джерел конкурентних переваг і високий потенціал диференціації товарів, що в основному й визначає прибутковість. «Фрагментовані» галузі мають велику кількість джерел конкурентних переваг, але жодна з фірм не може домогтися стійкої й вирішальної переваги. Масштаб діяльності не забезпечує значної економії (ресторани, ремонт і технічне обслуговування автомобілів і інші види послуг). «Патові» галузі відрізняються малою кількістю джерел конкурентних переваг. Крім того, в них накопичений досвід не забезпечує особливої вигоди. У ситуаціях, коли технології виробництва легкодоступні (виробництво стали, основних хімікатів), навпаки, недавно створені фірми.

Представляється, що в сучасних умовах прискорення науково-технічного прогресу, розвитку нано- і біотехнологій у наведеній класифікації

явно знижується роль ефекту досвіду, тобто інноваційного розвитку, у виробництві стали й основних хімікатів, яке віднесено до «патових» галузей.

Таким чином, при розгляді впливу ефекту масштабу й економії за рахунок накопиченого досвіду на зниження питомих витрат і формування нових конкурентних переваг для діючих підприємств ефект масштабу варто окремо розглядати тільки в короткостроковому періоді, а в довгостроковому виділити його надзвичайно складно, тому що в процесі розвитку більшості підприємств періодично змінюється виробнича потужність з випуску продукції й безупинно вдосконалюється техніка, технологія й управління виробництвом.

Для техніки, заснованої на нещодавно освоєних технічних принципах, позитивний ефект масштабу й накопиченого досвіду швидко зростає. Про це свідчать наявні дані про швидке зниження цін на комп'ютери, стільникові телефони.

У дослідженнях впливу ефекту масштабу й накопиченого досвіду особливу увагу необхідно приділятися фактору інфляції. В умовах високих темпів інфляції всі розрахунки, пов'язані зі з'ясуванням виду ефекту масштабу, повинні провадитися в порівнянних грошових одиницях. Інфляція може вплинути на зростання середніх питомих витрат, виражених у поточних грошових одиницях, незалежно від дійсного виду ефекту масштабу й накопиченого досвіду [155, с. 160].

Аналізу ефекта масштабу повинні приділити особливу увагу нові конкуренти, які входять в галузь, при обґрунтуванні виробничої потужності споруджуваних підприємств, що дозволяє перебороти існуючі вхідні бар'єри, створені діючими в галузі підприємствами. При цьому важливо досліджувати не тільки динаміку питомих витрат на виробництво й реалізацію продукції залежно від виробничої потужності підприємства, але й питомих витрат на доставку її споживачам.

Зрозуміло, що в першу чергу це стосується галузей, які характеризуються наявністю істотного позитивного ефекту масштабу.

Завдання полягає в раціональному його використанні, тобто одержанні конкурентної переваги, не допускаючи переходу позитивного ефекту в негативний.

Висновки до розділу I

1. У сучасних умовах ринкових відносин, що розвиваються, все більшого значення набуває конкуренція. Конкурентні переваги є невід'ємним й базовим поняттям в теорії та практиці конкуренції. Конкурентна перевага являє собою відносну категорію, що проявляється в конкурентному середовищі, має певний рівень стійкості й адаптації до умов, що змінюються, зовнішнього й внутрішнього середовища й визначає можливості ефективного функціонування підприємства в конкурентному оточенні.

2. Дослідження взаємозв'язку основних категорій теорії конкуренції, таких як конкурентоспроможність, конкурентні переваги, стратегічний потенціал і конкурентна стратегія, дозволило визначити подвійність взаємозв'язку конкурентних переваг з основними категоріями теорії конкуренції. З одного боку, конкурентні переваги виступають засобом конкуренції, розвитку стратегічного потенціалу, забезпечення конкурентоспроможності, реалізації конкурентної стратегії, а з іншого – значною мірою визначаються цими категоріями.

3. На підставі проведеного аналізу теоретичних розробок вітчизняних і закордонних авторів, уточнення сутності конкурентних переваг і механізму їх взаємозв'язку з іншими категоріями ринкової економіки виділено властивості конкурентних переваг, до яких належать їх відносність, динамічність, стійкість, ефективність та адаптивність.

4. Конкурентні переваги не є однорідними. Вони можуть істотно розрізнятися за своєю природою, ступенем стійкості й характером прояву, а також за багатьма іншими характеристиками. Обґрунтовано вдосконалену класифікацію конкурентних переваг за рахунок уточнення існуючих і

введення нових класифікаційних ознак, а саме за: характером виникнення, протидією силам конкуренції, ступенем значущості для підприємства, можливістю регулювання підприємством, характером цілей підприємства, роллю в забезпеченні конкурентної стратегії.

5. При формуванні переваг, відповідних стратегії лідерства у витратах, слід розрізняти конкурентні переваги, що базуються на ефекті масштабу та пов'язані з економією за рахунок накопиченого досвіду з урахуванням галузевої специфіки виду продукції та рівня її технологічності. Доведено, що економія за рахунок накопиченого досвіду для виробників високотехнологічних виробів може бути стійкою конкурентною перевагою і високим вхідним бар'єром для конкурентів.

РОЗДІЛ II

СИСТЕМА ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентна перевага підприємства, її ефективність і стійкість визначаються сукупним різноспрямованим впливом множини факторів. Більш того, ті ж самі фактори в різних умовах можуть як підсилювати, так і послабляти конкретну конкурентну перевагу. Наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг в області дизайну, якості, але може збільшити собівартість виробу через зростання амортизаційних відрахувань у зв'язку з високими витратами на її придбання. Тому при вивченні конкурентних переваг особливе значення має системний підхід, використання якого забезпечує врахування та виділення найбільш важливих факторів, які впливають на порівнювані об'єкти [1, с. 49].

Систему факторів, які впливають на конкурентні переваги, можна проілюструвати схемою (рис. 2.1).

За джерелом походження всі фактори конкурентної переваги можна підрозділити на зовнішні (фактори зовнішнього середовища) й внутрішні (внутрішньовиробничі фактори).

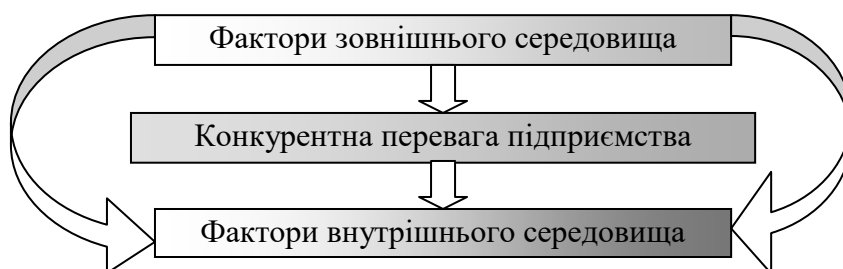


Рис. 2.1. Система факторів конкурентних переваг

2.1. Фактори зовнішнього середовища

Процес формування й розвитку конкурентних переваг підприємства йде під впливом низки факторів зовнішнього середовища. Склад цих факторів і окремі складові механізми їх впливу на загальну та конкурентну стратегію суб'єктів господарювання досліджувалися такими вітчизняними й іноземними вченими, як Г. Азоєв [1], І. Булеєв [23], В. Герасимчук [32], Н. Гомольська [33-35]; М. Кизим [102,103], М. Книш [108], Ф. Котлер [114, 115], М. Кристенсен та М. Рейнор [106], Р. Линч [262], С. Милевський [134], А. Наливайко [138], С. Никешен [143], В. Пономаренко [174], М. Портер [180], А. Томпсон [214], О. Тищенко [213], В. Шинкаренко [244], О. Чернега [239], М. Янковський [253] і ін. Разом з тим, у цих дослідженнях макроекономічні фактори розглядаються переважно під кутом зору їх впливу або на стратегію, або на конкурентоспроможність підприємства.

Виходячи з сутності конкурентної переваги та механізму її взаємозв'язку з конкурентоспроможністю, конкурентною стратегією та стратегічним потенціалом підприємства (табл. 1.3), можна зробити висновок про те, що фактори, які впливають на рівень цих показників, в загальному випадку впливають і на конкурентну перевагу.

Разом з тим, фактори конкурентної переваги, можуть відрізнятися від факторів конкурентоспроможності підприємства або ж, наприклад, факторів, які визначають його стратегію. Так, наприклад, деякі фактори, властиві конкурентоспроможності, можуть бути індиферентними стосовно окремих конкурентних переваг підприємства, до того ж кожен вид конкурентних переваг, класифікованих за факторною ознакою, має свій специфічний набір чинників.

Дослідження факторів конкурентних переваг підприємств містяться в роботах К. Егана [260], М. Лепи [120], В. Оберемчука [144], І. Отенко та Є. Полтавської [166], І. Піддубного [172], М. Портера [179], Р. Фатхутдінова [225, 227], Д. Фокса [231].

Схему факторів зовнішнього середовища представлено на рис. 2.2.

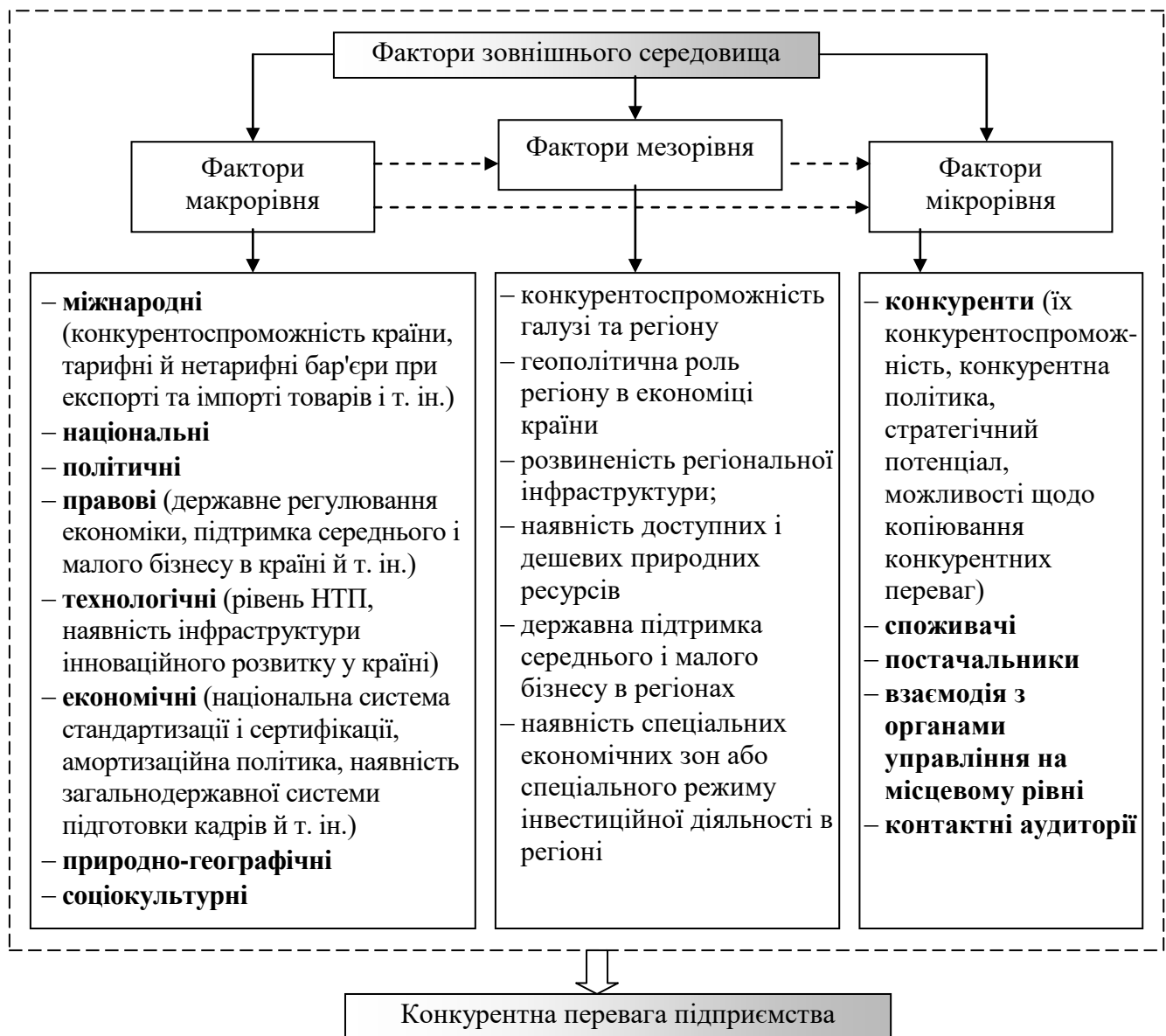


Рис. 2.2. Схема факторів зовнішнього середовища, що впливають на конкурентні переваги підприємства

Фактори зовнішнього оточення – неоднорідні за джерелами походження й мають різний рівень впливу на конкурентні переваги підприємства. Посилення й розвиток існуючих конкурентних переваг відбувається в процесі адаптації підприємства до нового стану навколишнього середовища.

Процес адаптації полягає в регулюванні внутрішнього середовища підприємства з метою посилення позитивного впливу й елімінації негативних наслідків зміни факторів зовнішнього середовища [76, с. 81].

Адаптивність підприємства як системи в цілому являє собою результат здатностей до адаптації за різними напрямками [200, с. 148]. Так, при розгляді впливу факторів на конкурентні переваги необхідна адаптація до дій конкурентів, що полягає в діагностиці стану конкурентної боротьби на ринку, аналізі цінової й товарної політики конкурентів; вивченні їх комунікаційної й збутової політики; прогнозуванні їх дій та прийняття превентивних рішень на основі отриманої прогнозної інформації.

У зовнішньому оточенні слід розрізняти фактори: макrorівня, які характеризують міжнародні та загальнонаціональні умови створення та реалізації конкурентних переваг підприємств; мезорівня (фактори, що визначають специфічні умови господарювання в галузі і регіоні); мікрорівня (або ближнього оточення), які визначають безпосередню взаємодію підприємств з суб'єктами зовнішнього середовища.

Серед факторів макrorівня особливе значення має конкурентоспроможність національної економіки. Підвищення конкурентоспроможності країни в цілому виступає одним із зовнішніх факторів, що сприяють формуванню нових і посиленню існуючих конкурентних переваг. Разом з тим, рівень конкурентоспроможності економіки нашої країни далекий від бажаного [104].

За індексом зростання конкурентоспроможності (GCI), розрахованому в рамках програми Світового економічного форуму, у 2004 р. Україна займала 86 місце серед 104 країн, включених у даний рейтинг, а за індексом мікроекономічної конкурентоспроможності (BCI) – відповідно 69 місце серед 101 країни світу [266]. Індекс розвитку компаній (64 місце у 2004 р.) і рівень ВВП на душу населення (66 місце) трохи випереджали індекс BCI, але за діловим кліматом Україна займала лише 71 місце з 101 включеної в дослідження країни. При цьому спостерігається тенденція до зниження конкурентоспроможності України за обома наведеними вище індексами конкурентоспроможності, що негативно позначається на формуванні нових і

підтримці існуючих конкурентних переваг на рівні галузей і підприємств (табл. 2.1, рис. 2.3).

Таблиця 2.1

Рейтинг України за індексом конкурентоспроможності зростання (GCI)
за 1996-2007 рр. [266, 268, 271, 272]

Країна	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Всього країн обстежено	49	53	53	59	59	75	80	102	117	117	125	131
Україна	–	52	53	58	57	69	77	84	86	84	69	73

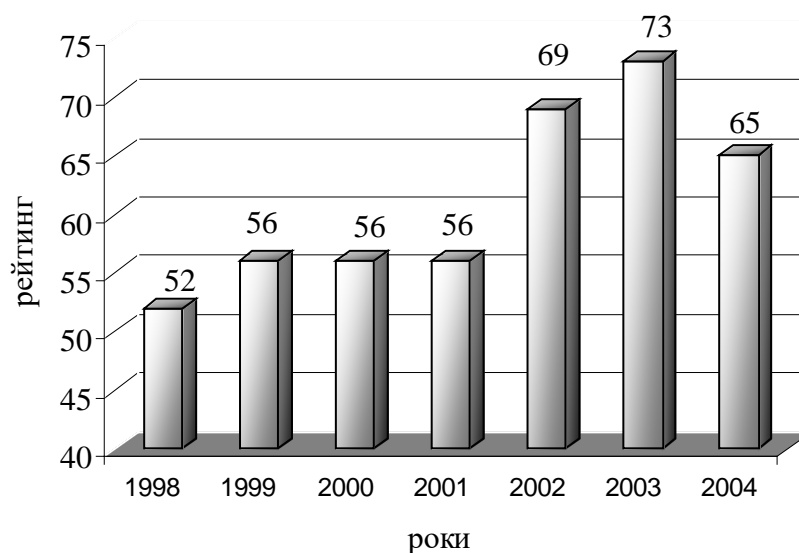


Рис. 2.1. Рейтинг України за індексом зростання конкурентоспроможності (GCI) за 1998-2004 рр.
(вбірка з 93 країн) [266, р. 17]

Протягом усього періоду обстеження до 2003 р. оцінки ділового клімату для функціонування й розвитку підприємств України погіршувалися (див. рис. 2.1) й тільки у 2004 р. Україна вийшла на 65 місце серед 93 країн. Наведені дані свідчать про те, що якість національного бізнес-середовища вимагає істотного поліпшення.

Позитивні зміни індекса зростання конкурентоспроможності (GCI) за другою вибіркою й індексом мікроекономічної конкурентоспроможності (BCI) у 2004 р., як видно, виступають наслідком поступового досягнення параметрів стабільного зростання національної економіки. Так, за даними Держкомстату України й НБУ, динаміка основних макроекономічних показників за 1994-2006 рр. (табл. 2.2) ілюструє поступове створення передумов для підвищення конкурентоспроможності України.

Таблиця 2.2

Основні індикатори економічного розвитку України у 1994-2006 рр.

(темп приросту, %, до попереднього року) [44, 126, 208, 209, 221, 270]

Показник	1994	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
ВВП реальний	-2,9	-10	-3,0	-1,9	-0,2	5,9	9,2	5,2	9,6	12,1	2,6	7,1
Промислове виробництво	-7,3	-5,1	-0,3	-1,0	4,0	13,2	14,2	7,0	15,8	12,5	3,1	6,2
Інвестиції в основний капітал	-2,5	-22,0	-8,8	6,1	0,4	14,4	20,8	8,9	31,3	28,0	1,9	19,0
Реальні доходи населення	-14	-21,2	6,3	-1,6	-8,0	4,1	10,0	18,0	9,1	19,6	23,9	13,4
Інфляція (грудень до грудня, %)	501	139,7	110,1	120	119,2	125,8	106,1	99,4	108,2	112,3	110,3	111,6
Баланс зведеного бюджету, % до ВВП	-8,9	-4,9	-6,6	-2,2	-1,5	0,6	-0,3	0,7	-0,2	-3,4	-1,8	-0,69
Поточний рахунок платіжного балансу, % до ВВП	-3,1	-2,7	-2,7	-3,1	5,4	4,7	3,7	7,5	5,8	10,5	2,9	-1,5
Державний борг (прямий та гарантований), % до ВВП	н.в.	25	30	51	61	45,2	36,6	33,6	29,1	24,8	18,4	15,2

У той же час зберігаються негативні тенденції в області галузевої структури національної економіки й стану виробничо-технічної бази

промисловості. Згідно з даними Держкомстату України, частка металургії в загальному обсязі промислового виробництва за 1990-2004 рр. зросла вдвічі: з 12,1% у 1990 р. до 26,5 – у 2004 р., а машинобудування – зменшилася втричі: з 30,7% у 1990 р. до 13,4 – у 2004 р. У 2005 р. частка цих галузей в загальному обсязі промислового виробництва скоротилася відповідно до 25,2 та 12,8% [207]. Рівень фізичного зношування основних фондів досяг критичного значення – 48%, а морального застарівання техніки й технології – ще більше (близько 90% у багатьох галузях) [111, с. 105]. Ці тенденції свідчать про необхідність формування техніко-технологічних конкурентних переваг на підприємствах.

Серед факторів макросередовища заслуговують на увагу правові фактори конкурентної переваги підприємств, пов'язані з державним регулюванням економіки.

Найпоширеніша точка зору щодо конкурентних переваг полягає в тому, що фактори внутрішнього середовища повністю визначаються керівництвом організації, а зовнішні (до складу яких належить й державне регулювання економіки) або повністю не залежать від організації, або залежать у малому ступені. Такої позиції дотримуються, наприклад, Г. Азоєв [1] і Р. Фатхутдінов [227]. Виходячи із цього, підприємство може або адаптуватися (приспосовуватися) до їх дії, або, за наявності відповідних можливостей, обмежено впливати на них (рис. 2.2).

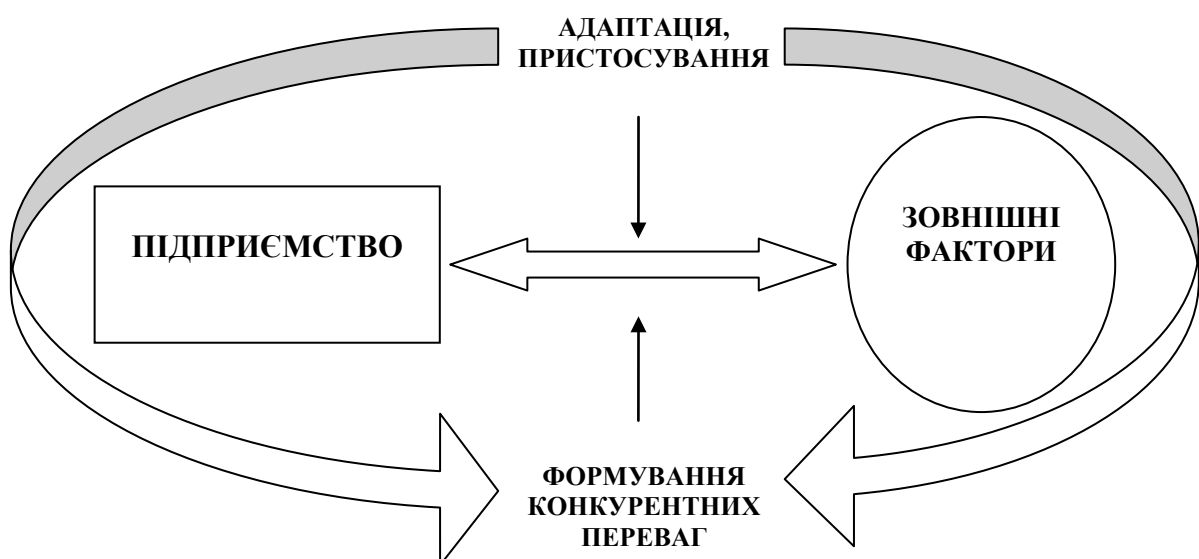


Рис. 2.4. Вплив зовнішніх факторів на конкурентні переваги підприємства

Цей загальний підхід, на думку авторів, має специфічні особливості у випадку, коли об'єктом впливу є конкурентні переваги підприємства. Це зумовлено тим, що засоби державного регулювання економіки є неоднорідними за своїм впливом на конкурентне середовище.

Першу групу інструментів державного регулювання спрямовано на реалізацію інтересів держави щодо створення адекватних ринковій економіці загальних правил і умов господарської діяльності. Ці засоби одночасно впливають на всіх конкуруючих між собою суб'єктів господарських відносин. Тому, у загальному випадку, зміна умов господарювання стосується одночасно всіх без винятку суб'єктів відповідного ринку, і в довгостроковій перспективі не може створювати відносних переваг для окремих з них. Прикладом таких інструментів державного регулювання економіки може бути загальний порядок реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності, антимонопольне законодавство, загальні зміни в оподаткуванні й ін.

Разом з тим, ці інструменти все ж таки, хоча й непрямо, але впливають на конкурентні переваги підприємства. Характерною рисою сучасного етапу розвитку державного регулювання є висока динамічність господарського законодавства. Численні зміни законодавчих і нормативних актів зумовлюють нестабільність умов господарювання. Завдяки цьому ті підприємства, які швидко реагують на зміну законодавчого поля, здатні забезпечити собі тимчасові переваги, у порівнянні з менш динамічними суперниками. Такі конкурентні переваги не є стійкими, їх досить швидко й, як правило, без істотних витрат може бути скопійовано конкурентами. Ключовою при цьому стає швидкість адаптації підприємств до умов, що змінюються, завдяки чому підприємства, які першими використали відповідне «стратегічне вікно», можуть продовжити тривалість життєвого циклу інших конкурентних переваг, що вже існують.

Більш цікавим представляється інший аспект впливу таких засобів державного регулювання економіки на конкурентні переваги підприємства, що полягає в тому, що швидка адаптація до нових умов виступає не тільки окремою конкурентною перевагою, а своєрідним каталізатором, тобто інструментом, за допомогою якого підприємство посилює ті конкурентні переваги, які в нього вже є.

До другої групи може бути віднесено ті засоби державного регулювання, у результаті застосування яких створюються специфічні умови ведення господарства для певних суб'єктів підприємницької діяльності. У цьому випадку підприємства, яких стосується відповідна зміна, одержують реальні конкурентні переваги в результаті надання їм спеціальних повноважень, прав або привілеїв.

Такі ситуації, як правило, виникають у результаті лобіювання інтересів окремих підприємств (спеціальні податкові пільги, що застосовувалися наприкінці 90-х років для спільного підприємства «АВТОЗА3-ДЕУ») або груп суб'єктів підприємництва в парламенті або уряді (особливі умови оподаткування підприємств гірничо-металургійного комплексу).

Засоби цієї групи можуть мати не тільки суб'єктивний, але й об'єктивний характер, коли з їх допомогою створюються умови для стимулювання (головним чином – за допомогою інструментів податкової політики) прискореного розвитку окремих галузей економіки (літакобудування, космічна галузь, видавництво й ін.) або територій – шляхом створення спеціальних економічних зон (СЕЗ) і спеціальних режимів інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку (ТПР) [63].

У третю групу засобів державного регулювання економіки, з погляду характеру впливу на конкурентні переваги, можна віднести механізми, які зумовлюють альтернативність господарської поведінки підприємства в рамках чинного законодавства.

Прикладом такого механізму є спрощена система оподаткування, обліку й звітності суб'єктів малого підприємництва [218]. Застосування цієї

альтернативної податкової системи, за умови дотримання встановлених обмежень, дозволяє істотно зменшити податковий тиск і поліпшити фінансові результати господарської діяльності.

Разом з тим, цей механізм державного регулювання варто розглядати не як самостійну конкурентну перевагу, а як розширення можливостей для створення нових або посилення вже існуючих конкурентних переваг.

Слід звернути увагу на ту обставину, що при переході до сплати єдиного податку підприємство отримує можливість вибору свого податкового статусу як платника податку на додану вартість, що дозволяє розширити можливий ціновий діапазон для реалізації активної цінової політики. Останнє може розглядатися як потенційна додаткова конкурентна перевага.

Таким чином, механізм впливу державного регулювання економіки на конкурентні переваги підприємства визначається характером застосовуваних інструментів регулювання.

Політичні фактори істотним чином впливають як на загальноекономічну ситуацію у країні, так і на розвиток конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Так, наприклад, відмова з політичних причин від податкових преференцій, які надавалися суб'єктам спеціальних економічних зон та територій пріоритетного розвитку до 2005 р., мала негативні наслідки не тільки в макроекономічному аспекті (зміна структури зовнішньоторговельного балансу та погіршення інвестиційного клімату), але й на рівні підприємств, які втратили конкурентні переваги, пов'язані з розташуванням або реалізацією проектів на цих територіях.

Оскільки конкурентні переваги суб'єктів господарювання значною мірою пов'язані із інноваціями, технологічні фактори макросередовища безпосередньо впливають на них. Серед найважливіших факторів цієї групи слід відзначити рівень НТП та наявність інфраструктури інноваційного розвитку у країні. На жаль, незважаючи на прийнятий курс інноваційного

розвитку України, умови для активізації інноваційної діяльності підприємств ще не створено (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Питома вага промислових підприємств, що займалися інноваційною діяльністю в Україні у 2000 – 2006 рр. [139-140]

Напрями проведення інновацій	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.
	у % до обстежених	у % до обстежених	у % до обстежених	у % до обстежених	у % до обстежених	у % до обстежених	у % до обстежених
Всього підприємств	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
з них займалися інноваційною діяльністю у тому числі за напрямками:	18,0	16,5	18,0	15,1	13,7	11,9	10,0
– дослідження і розробки	4,6	4,0	4,3	3,6	3,7	3,2	н.в.
– придбання безпатентних ліцензій, «ноу-хау», технологій	0,6	0,6	0,5	1,6	1,1	1,3	н.в.
– придбання права власності на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, ліцензій на використання зазначених об'єктів	0,8	0,6	0,8	0,5	0,6	0,6	н.в.
– виробниче проектування, інші види підготовки виробництва для випуску нових продуктів, впровадження нових методів їх виробництва	5,0	4,4	4,7	4,2	4,3	3,8	н.в.
– придбання машин, обладнання, установок, інших основних фондів	6,0	6,0	7,0	6,7	6,1	5,5	н.в.
– маркетинг та реклама	4,6	4,3	4,6	4,1	3,7	3,3	н.в.
– інші	2,6	2,2	2,5	2,4	2,4	н.в.	н.в.

Як свідчать статистичні дані, якщо у 2000 р. інноваційну діяльність провадили 1705 підприємств (18,0% загальної кількості обстежених), у 2004 р. цей показник знизився на 4,3% (1359 підприємств, або 13,7% загальної кількості обстежених). У 2005 р. питома вага промислових підприємств, що впроваджували інновації, знизилася до 11,9%, а у 2006 – до 10% [221, с. 168]. Ще істотніше знизився рівень впровадження науково-технічних досліджень у промислове виробництво, що становив у 2000 р. майже 15%, а в 2005р. – 8,2%. При цьому тенденція уповільнення темпів інноваційної активності

стосується головним чином освоєння виробництва нових видів техніки та продукції. Разом з тим, загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності промисловими підприємствами України за 2000 – 2005 рр. збільшився з 1760,1 до 5751,6 млн грн.

До економічних факторів макросередовища належать, зокрема:

- система підготовки й перепідготовки кадрів у країні, яка дозволяє піднімати кваліфікаційний рівень співробітників підприємств;
- якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії, що забезпечується створенням єдиних національних інформаційних центрів та баз даних;
- науковий рівень управління економікою країни й т. ін.

Група природно-географічних факторів пов'язана зі специфічними умовами, характерними для країни, в якій розташовано суб'єкт господарювання. До факторів цієї групи відносяться, зокрема: забезпеченість країни факторами виробництва та їх порівняна вартість (основою конкурентної переваги у витратах може бути порівняно невелика вартість робочої сили, переваги у диференціації – наявність унікальної сировини тощо); географічне розташування країни відносно основних ринків товарів (що може бути пов'язано з розміром транспортних витрат), природно-кліматичні умови (потрібну якість окремих елементів та складових комп'ютерів може бути досягнуто при їх виготовленні в екологічно чистих острівних країнах з їх специфічними кліматичними умовами).

Соціокультурні фактори характеризують вплив на конкурентні переваги демографічних процесів у країні, соціальної політики уряду, механізмів державного регулювання зайнятості, традицій і звичаїв, притаманних населенню відповідної країни.

Характеризуючи вплив факторів на конкурентні переваги країни О. Шнипко виділяє наступні фактори (табл. 2.4) [245, с. 14-15]:

Таблиця 2.4

Фактори конкурентних переваг країни

Зовнішні	Внутрішні
вигідне географічне розташування	високий попит на вітчизняні товари
сприятливий клімат;	
наявність значних, доступних і дешевих природних ресурсів	
висока освіченість населення країни, її трудових ресурсів	оптимальний рівень концентрації, спеціалізації та кооперування в національній економіці
якісна система підготовки і перепідготовки менеджменту	
якість стратегічного мислення на різних рівнях управління	оптимальний рівень уніфікації і стандартизації вітчизняної продукції
висока ефективність використання ресурсів	

Продовження табл. 2.4

Зовнішні	Внутрішні
динамічність внутрішнього ринку	висока питома вага конкурентоспроможного персоналу на національних підприємствах
ексклюзивність вітчизняного товару	
розвиненість ринкової інфраструктури	
виробництво ВВП на душу населення	
наявність значної частки конкурентоспроможних фірм країни	якісна інформаційна і нормативно-методична база управління в країні
наявність високого рівня конкуренції в усіх сферах економічної діяльності на основі знань і кваліфікації працівників	
високий рівень витрат на НДДКР із відповідною державною підтримкою науки та інноваційної діяльності	наявність конкурентоспроможних вітчизняних постачальників
низька інфляція	
низькі процентні ставки у країні	
гнучкість фінансової системи країни	наявність доступу вітчизняних товаровиробників до якісної (а в окремих країнах дешевої) сировини та інших ресурсів
низькі ставки податків і мита	
виважений валютний курс	
відсутність наднормативної державної заборгованості	
висока культура бізнесу в країні	високий рівень радикальних нововведень (патентованих товарів, технологій, інформаційних систем тощо)
активна підтримка малого і середнього бізнесу державою	
висока якість інформаційного забезпечення управління	
відкритість суспільства і ринків країни	наявність у країні конкурентоспроможних менеджерів
високий рівень інтеграції всередині країни та міжнародної інтеграції і кооперування	
прийнятність з точки зору економічної безпеки питомої ваги експорту у ВВП	проведення сертифікації

стабільність політичної і правової системи країни	продукції та систем
якісне правове регулювання функціонування економіки країни	висока частка високотехнологічних
високий науковий рівень управління економікою країни;	конкурентоспроможних товарів в експорті;
гармонізація національної системи стандартизації і сертифікації з міжнародною системою.	висока питома вага у національній економіці конкурентоспроможних підприємств

Фактори конкурентної переваги мезорівня, на відміну від розглянутих вище, пов'язані зі специфікою галузевих та регіональних особливостей формування конкурентних переваг підприємств.

Конкурентні переваги підприємства значною мірою залежать від специфіки регіону, в якому підприємством здійснюється господарська діяльність. Складовими цієї специфіки є геополітична роль регіону в економіці країни, що знаходить відображення у відповідних відмінностях умов господарювання, фінансовому забезпеченні регіону, ступені розвиненості ринкової інфраструктури тощо.

Ресурсна складова факторів мезорівня включає в себе наявність доступних і дешевих природних ресурсів всіх видів, їх якість. Рівень та динаміка цих факторів визначає можливість відповідних конкурентних переваг та їх стійкість.

Підтримка підприємницької активності на регіональному рівні може забезпечувати не тільки існування окремої конкурентної переваги за рахунок створення спеціальних умов господарювання окремим виробникам та групам підприємств, але й сприяє створенню конкурентного середовища, яке «підштовхує» підприємство до пошуку та розвитку конкурентних переваг.

Галузеве стимулювання діє однаково для всіх підприємств відповідної галузі, тому в цьому випадку створення конкурентних переваг можливо тільки на міжгалузевому рівні а також для диверсифікованих товаровиробників, один з напрямків діяльності яких відноситься до підтримуваної державою галузі.

На собливу увагу, з погляду конкурентних переваг, заслуговує державне стимулювання розвитку територій. У цьому випадку місце розташування підприємства або його відособленого підрозділу буде визначати особливості його оподаткування й митного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, що забезпечує відносну економію на обов'язкових платежах у порівнянні з конкурентами, розташованими за межами таких територій. Таким чином, реєстрація підприємства як суб'єкта спеціальної економічної зони (СЕЗ) або території пріоритетного розвитку (ТПР) може розглядатися як його конкурентна перевага, джерелом якої є особливості державного регулювання регіонального розвитку.

Прикладом такої переваги може бути спеціальний режим інвестиційної діяльності (СРІД), введений відповідно до Закону України «Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на території міста Харкова» [72].

За станом на 1 січня 2006 р. Харківською інвестиційною Радою затверджено 61 інвестиційний проект загальною вартістю 357,7 млн доларів США, з них іноземні інвестиції становлять 21,4% (76,6 млн. дол.). На даний момент реалізується 54 інвестиційних проекта загальною вартістю 310,9 млн дол. США.

На початок 2006 р. підприємствами-суб'єктами спеціального режиму інвестиційної діяльності (СРІД) залучено й освоєно інвестицій на загальну суму в 194,9 млн доларів США (у тому числі 66,4 млн – іноземні інвестиції). З них у 2005 р. залучено й освоєно 15,8 млн доларів (27% до відповідного показника у 2004 р.), у тому числі іноземних інвестицій – 4,4 млн доларів (17,2% до відповідного показника у 2004 р.).

Галузеву структуру затверджених і фактично отриманих протягом 2000-2005 рр. інвестицій станом на 01.01.2006 р. наведено у табл. 2.5. В області машинобудування число затверджених інвестиційних проектів зросло з 2001 р. на 47%.

Протягом 2005 р. 408 промислових підприємств м. Харкова, які затвердили інвестиційні проекти в рамках СРІД, виготовили продукції на

загальну суму в 11 004,4 млн грн, що становить у середньому близько 2,2 млн грн на одне підприємство на місяць. Від реалізації інвестиційних проектів у бюджети всіх рівнів і позабюджетних фондів в 2005 р. надійшло 201,1 млн грн. За той же період отримано пільг на загальну суму лише в 8,1 млн грн. Середньомісячна номінальна заробітна плата (середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника) по області за 2005 р. становила близько 757,7 грн, по м. Харкову – 802,8 грн (при тому, що на підприємствах – суб'єктах СРІД середня зарплата склала 864,5 грн). Це стримує соціально-економічний розвиток підприємств, які реалізують інвестиційні проекти в рамках СЕЗ та СРІД та підбивають довіру вітчизняних та закордонних інвесторів до держави.

Таблиця 2.5

Динаміка галузевої структури інвестицій у рамках спеціального режиму інвестиційної діяльності на території м. Харкова

Галузь економіки	Структура інвестицій за затвердженими інвестиційними проектами, %						Структура фактично залучених інвестицій, %					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Машинобудування	4,0	35,9	50,0	42,3	41,7	29,3	2,7	11,9	18,2	20,0	23,4	22,0
Харчова промисловість	41,0	19,3	13,8	13,1	12,9	19,0	23,8	12,3	18,2	35,1	46,7	32,1
Транспорт і зв'язок	24,0	15,4	9,2	7,0	6,9	6,4	13,0	14,3	10,3	6,1	6,7	7,8
Поліграфічна промисловість	5,0	8,2	6,1	6,2	6,1	7,6	14,0	15,0	23,0	11,0	5,2	11,8
Легка промисловість	10,0	6,8	3,6	7,0	6,9	5,1	10,2	9,6	4,9	0,6	0,3	3,6
Хімічна промисловість	9,0	4,2	7,5	6,6	6,5	2,8	24,7	16,8	8,3	2,6	2,9	4,7
Інші галузі	7,0	10,2	9,8	17,8	19,0	29,8	11,6	20,1	17,1	24,6	14,8	18,0

Всі ці факти свідчать про позитивний вплив СРІД на рівень конкурентоспроможності підприємств України й виступають заставою високого рівня конкурентних переваг підприємств. На жаль, з 2005 р. дію пільг у рамках СЕЗ та СРІД було припинено. Тому запропоноване

повернення з 2007 р. пільгового оподаткування СЕЗ та ТПР уявляється цілком обґрунтованим за умови чіткого визначення пріоритетів податкової підтримки інвестицій.

До факторів ближнього оточення (мікросередовища) належать: вплив постачальників, конкурентів, споживачів, взаємодія з органами виконавчої влади, а також контактні аудиторії.

Дії постачальників мають знаходитися під постійною увагою підприємства. Можливе збільшення ними цін на свою продукцію або погіршення якості цих товарів призводить до втрати конкурентних переваг підприємством. У першому випадку підприємство втрачає таку істотну конкурентну перевагу, як можливість зниження цін, а в другому – погіршення показників якості товару. І те, й інше знижує рівень конкурентоспроможності виробленої продукції. Реальним способом зменшення цієї небезпеки є створення умов для підвищення конкуренції між постачальниками. Доступним способом для підприємства оберігтися від неадекватних дій постачальників – це здійснювати ретельний їх вибір. Але перш за все треба встановити контроль за їх діями за допомогою участі в управлінні власністю постачальників (участі в акціонерному капіталі постачальників) або здійсненні спільної з ними діяльності [200, с. 150]. Інший варіант – стати постачальником товарів для власних постачальників – слід визнати таким, що рідко застосовується в українській практиці.

Одним з найбільш вагомих факторів мікрорівня є вплив конкурентів, який проявляється в їх конкурентоспроможності, особливостях конкурентної політики (як у стратегічному, так і тактичному аспектах), ступені розвиненості їх стратегічного потенціалу, який визначає їх можливості щодо копіювання конкурентних переваг. Найбільш дієвим напрямком протидії негативному впливу цих факторів є розробка та реалізація стратегії створення, розвитку та підтримки стійких конкурентних переваг.

На мікрорівні підприємство взаємодіє з органами виконавчої влади та контактними аудиторіями, зміна поведінки яких може негативно впливати як на конкурентні переваги, так і на конкурентну позицію підприємства.

2.2. Внутрішньовиробничі фактори конкурентних переваг

Фактори внутрішнього середовища, що визначають конкурентні переваги підприємства, можна об'єднати в п'ять груп (рис. 2.5).

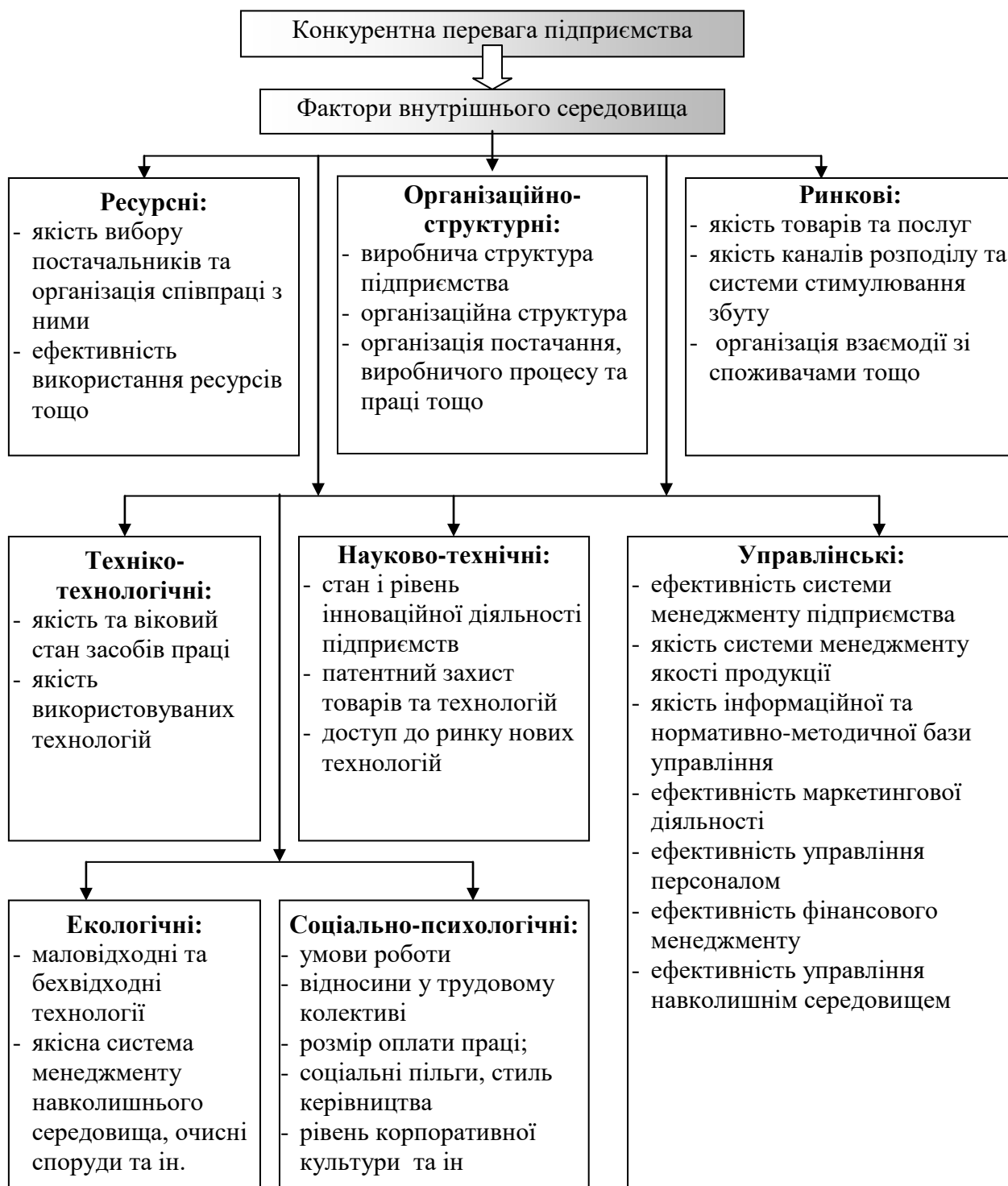


Рис. 2.5. Схема внутрішньовиробничих факторів конкурентних переваг підприємства

Основними з ресурсних факторів є: організація роботи з постачальниками; ефективність використання ресурсів (в тому числі позичкових і залучених фінансових ресурсів); кваліфікація персоналу; якісні характеристики матеріальних ресурсів, наявність внутрішніх джерел фінансування створення та розвитку конкурентних переваг; можливість застосування ресурсозберігаючих технологій.

Ресурсні фактори значною мірою визначають досягнення економічних конкурентних переваг підприємств. Зниження питомих витрат на одиницю продукції завдяки кращій продуктивності й управлінню витратами може бути забезпечено ефектом масштабу й економією за рахунок накопиченого досвіду. Серед ресурсних факторів внутрішнього середовища, що впливають на економічні конкурентні переваги, особливе місце займає фінансовий стан підприємства, що відображається: у співвідношенні власного й позикового капіталу, дебіторської й кредиторської заборгованості, ліквідності й платоспроможності, фінансовій стійкості, діловій активності, прибутковості й рентабельності і т. п.

При розгляді внутрішніх факторів, що забезпечують конкурентні переваги фірми, важливим є аналіз якості та вікового стану засобів праці та якості використовуваних технологій, тобто фактори техніко-технологічні. З ними тісно пов'язані науково-технічні, до яких належать стан і рівень інноваційної діяльності підприємств, патентний захист товарів та технологій, доступ до ринку нових технологій.

Одним з найважливіших науково-технічних факторів конкурентних переваг виступає рівень розвитку інноваційного потенціалу й стан інноваційної діяльності на підприємстві. Інноваційність у продукції, техніці,

технології, менеджменті, організації виробництва й маркетингу дозволяє в більшості випадків зайняти лідируюче положення на ринку.

Основними напрямками інноваційної діяльності промислових підприємств України у 2004 р. були: придбання засобів виробництва – 44,3% (до кількості підприємств, які здійснювали інновації); технологічна підготовка виробництва – 31,6%; маркетинг і реклама – 27,3% і дослідження й розробки – 26,9% [139-140]. Все це свідчить про створення підприємствами передумов для формування нових конкурентних переваг.

Підприємство, яке оснащено передовою технікою та технологією виробництва, має низку конкурентних переваг: низьку собівартість виробництва; високу якість товару; і, як правило, здатність швидко змінювати виробничу програму. Остання властивість визначається не тільки рівнем техніки та технології, але й рівнем і способом організації виробництва та іншими організаційно-структурними факторами. Швидкість реакції організації на зміни ринку визначається як якістю техніки та технології виробництва, так і гнучкістю організаційних структур. Чим швидше фірма може перебудувати виробництво під впливом змін на ринку, тим більше в неї шансів реалізувати переваги, що відкриваються перед нею, як перед лідером ринку [200, с. 147].

Виробнича й організаційна структури підприємства мають сприяти швидкому і якісному функціонуванню виробничого процесу, передачі й переробці інформації й т. п., що вимагає й відповідної кваліфікації персоналу підприємств. Необхідно відзначити вплив таких факторів, як нормування праці, підвищення її продуктивності, організація контролю, рівень корпоративної та організаційної культури, вид організаційної структури управління. Ці фактори, а також рівень досвідченості й кваліфікованості персоналу, мотивація діяльності, існування заходів щодо підвищення кваліфікації працівників визначають управлінські конкурентні переваги.

До факторів групи «управлінські» слід віднести: ефективність системи менеджменту підприємства, якість системи менеджменту якості продукції,

якість інформаційної та нормативно-методичної бази управління, ефективність – маркетингової діяльності, управління персоналом, фінансового менеджменту, управління навколишнім середовищем. Одним з елементів системи менеджменту підприємства виступає СМЯ. Національна система стандартизації й сертифікації, яка поступово гармонізується з міжнародною та дозволяє більш швидко та з меншими витратами вітчизняним підприємствам виходити на закордонні ринки, що приводить до появи конкурентних переваг, що проявляються у зниженні браку, збільшенні обсягу продажів і збільшенні прибутку. Так, Новокраматорський машинобудівний завод у 1996 р. після впровадження й сертифікації системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO серії 9000 органом TUV збільшив обсяг виробництва на 12%, експорт – удвічі в порівнянні з попереднім роком. Продукція експортується в 36 країн світу й тільки в 1996 р. він поставив у Німеччину устаткування масою в 2,5 тис. тонн. Ще одним позитивним прикладом впровадження системи менеджменту якості є ЗАТ «Південкабель», на якому після впровадження системи менеджменту якості втрати від браку знизилися на 90%.

Немаловажними в цій групі є інформаційні фактори, що проявляються в наявності сучасних ЕОМ, баз даних і інформаційних технологій, швидкості обробки й передачі інформації, широті охоплення функцій управління комп'ютерними програмами, ефективності використання сучасних інформаційних технологій, ступені оволодіння персоналом підприємства сучасними інформаційними технологіями.

Ринкові фактори внутрішнього середовища включають в себе, перш за все, фактори, пов'язані з маркетинговою діяльністю підприємства, які є визначальними для конкурентних переваг економічного характеру. До таких факторів належать: якість продукції та послуг, якість мережі збуту продукції, рівень сервісного та післяпродажного обслуговування споживачів й технічної допомоги, оформлення й упакування продукції, гарантії споживачам,

наявність засобів з дослідження конкурентів, пошуку нових ринків збуту, реклама і ін.

Екологічними факторами конкурентних переваг можуть бути технології, маловідходні та бехвідходні технології, якісна система менеджменту навколишнього середовища, очисні споруди, організація переробного виробництва, використання маловідходної якісної сировини й матеріалів.

Факторами соціально-психологічних конкурентних переваг є умови роботи, відносини в трудовому колективі, розміри оплати праці, відпусток, соціальні пільги, психологічні установки у колективі, стиль керівництва на підприємстві, рівень корпоративної культури й т. д.

Таким чином, і наявність, і основні параметри конкурентних переваг підприємства визначаються системним впливом множини різноспрямованих і діючих з різною силою факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, причому для різних видів конкурентних переваг набір цих факторів буде різним. Врахування цих факторів необхідне у процесі прийняття управлінських рішень щодо підтримки, розвитку й формування конкурентних переваг.

2.3. Вплив оподаткування на конкурентні переваги підприємства

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності як національної економіки, так і суб'єктів господарювання країни, а також здобуття стійких конкурентних переваг значною мірою залежить від створення сприятливого для підприємницької діяльності клімату, що визначається ефективністю державного регулювання економічних процесів на макро- та мікрорівні. Серед засобів економічної політики держави в цьому напрямку особливу роль відіграє дієва та виважена податкова політика.

Механізм впливу оподаткування на конкурентні переваги товару, підприємства, галузі, регіону та національної економіки в цілому – складний та багатоаспектний.

Податки впливають, перш за все, на рівень цін на товари, роботи та послуги. В цьому плані особливу роль відіграють непрямі податки, які включаються в ціну товару (наприклад, акцизний збір, збір на розвиток садівництва, виноградарства та хмелярства, збори у Пенсійний фонд України з окремих господарських операцій тощо) або додаються до неї (ПДВ). В обох випадках збільшення податкових платежів призводить до підвищення ціни придбання цих товарів покупцями без збільшення доходу виробників та продавців. Більш висока ціна товару, не пов'язана зі зміною його споживчих характеристик, знижує його конкурентоспроможність за ціновим фактором, тобто цінові конкурентні переваги. Одночасно у зв'язку зі зниженням рівня конкурентоспроможності товару зменшується й конкурентоспроможність підприємства, отже втрата конкурентної переваги негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства в цілому. Особливо сильним є вплив непрямого оподаткування на суб'єктів господарської діяльності, які реалізують конкурентну стратегію низьких витрат або фокусування на витратах, оскільки для них ціна товару є вирішальним фактором конкурентної боротьби.

Інший напрямок впливу податків на конкурентні переваги товару реалізується через витрати, пов'язані з виробництвом товару і стосується тих податків, які мають своїм джерелом собівартість товару (включаються у податковому обліку до складу валових витрат). Серед таких податків слід відзначити плату за землю, податок з власників транспортних засобів та ін. Збільшення податкового навантаження за такими податками збільшує витрати на виробництво і реалізацію товарів, робіт та послуг за рахунок підвищення питомої ваги непродуктивних витрат. Останнє, залежно від інтенсивності конкуренції, може вплинути або на ціну продажу товару і відповідно на рівень його конкурентної переваги (за умови, коли рівень

конкуренції дозволяє перекласти збільшення податкових платежів на споживача), або на ефективність виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання (через зменшення чистого прибутку). Останній варіант є характерним для ринків з інтенсивною конкуренцією у випадку наявності високоеластичного за ціною попиту.

Податки, що мають джерелом сплати прибуток (податок на прибуток підприємств та всі його різновиди, податок на нерухомість, податок з доходів фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності) не змінюють собівартості товару, але безпосередньо впливають на рівень чистого прибутку. Внаслідок цього збільшення таких прямих податків безпосередньо впливає на фінансовий результат роботи підприємства, знижуючи ефективність його виробничо-господарської діяльності. Разом з тим, у випадку нееластичного попиту та низького рівня конкуренції продавець може відповідно збільшити ціну продажу та перекласти додатковий податковий тягар на споживача. В цьому випадку збільшення прямих податків призведе до підвищення ціни продажу товару та вплине на рівень його конкурентоспроможності, пов'язаний з ціновими конкурентними перевагами.

Специфіку впливу податків, залежно від джерела їх сплати, на конкурентоспроможність товару і підприємства, наведено на рис. 2.6.

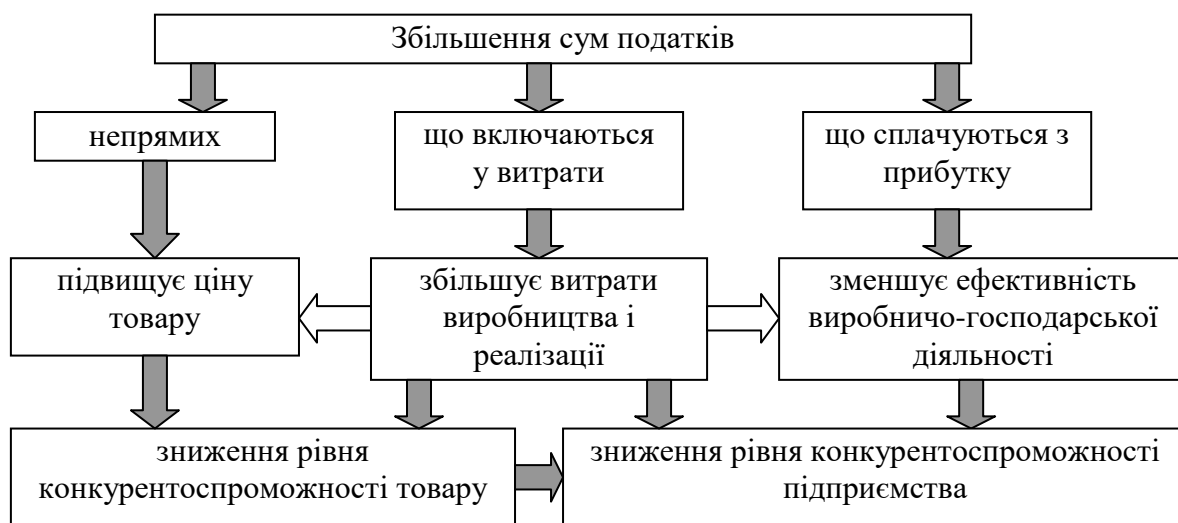


Рис. 2.6. Механізм впливу податків залежно від джерела їх сплати

Національні конкурентні переваги, в свою чергу, визначаються рівнем конкурентних переваг товарів, що виробляються в країні, та національних товаровиробників. Тому зміна податкового навантаження та його структури, через описані механізми, опосередковано впливає на рівень конкурентних переваг країни.

Разом з тим, цей фактор не є єдиним. На рівні країни принципового значення набуває податкова політика держави щодо загального рівня податкового тиску, його структури та механізмів податкового регулювання економічного зростання.

Загальне податкове навантаження у країні безпосередньо впливає на всіх національних товаровиробників. Так, цим показником певною мірою визначається загальний економічний стан суб'єктів господарювання (розраховано за [210]) (рис. 2.7).

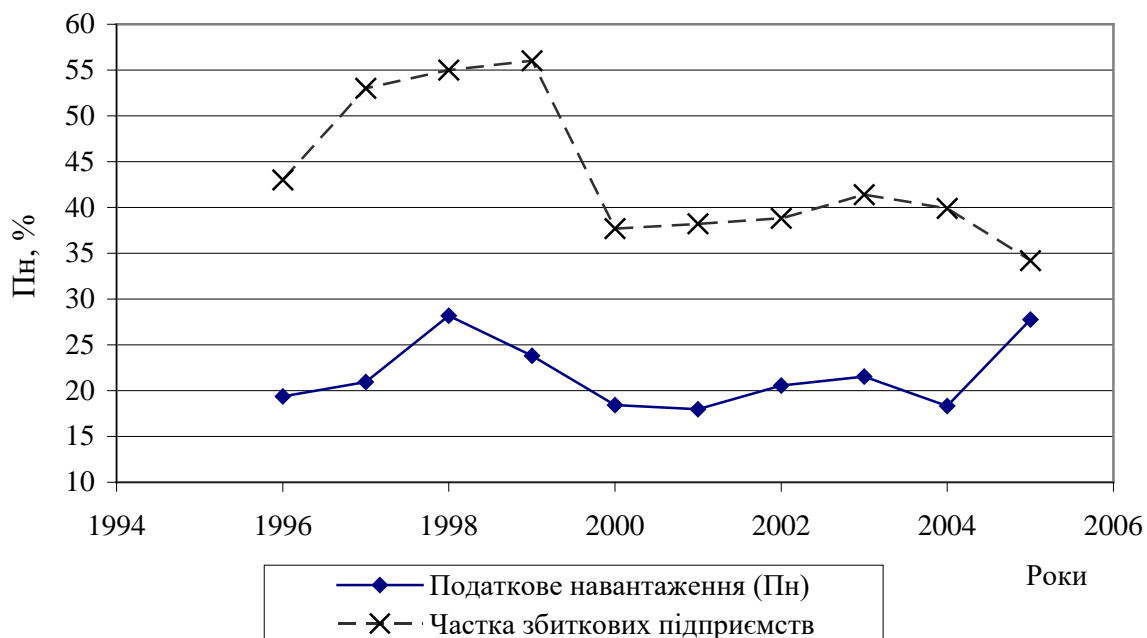


Рис. 2.7. Динаміка податкового навантаження на макрорівні та частки збиткових підприємств в Україні

Як свідчить динаміка цих показників за період 1996-2005 рр., тенденція зміни частки збиткових підприємств з деяким запізненням повторювала зміну податкового навантаження, що підтверджує вплив загального рівня оподаткування на ефективність господарювання національних товаровиробників.

Тому одним з перспективних напрямків податкової політики держави у сфері забезпечення національної конкурентоспроможності та конкурентних переваг є зниження рівня перерозподілу ВВП через податкову систему. Слід відзначити, що цей напрямок передбачено і у програмі Кабінету Міністрів України, причому практична його реалізація протягом 2008 -2010 рр. буде пов'язана з поступовим зменшенням ставок податку на прибуток підприємств (з 25 до 20%) та податку на додану вартість (з 20 до 18%).

Не менш важливою для конкурентних переваг на національному рівні є структура податкового навантаження, яка в аспекті, що розглядається, може характеризуватися співвідношенням податкових надходжень від юридичних та фізичних осіб. Система оподаткування, в якій акцент робиться на податки з юридичних осіб, стримує підприємницьку активність та обмежує можливості національних товаровиробників щодо формування ефективних та стійких конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності. У цьому плані збільшення податкових надходжень від фізичних осіб слід розглядати як позитивний фактор національних конкурентних переваг, але за умови необхідності наповнення бюджету потребує розширення бази оподаткування (тобто, доходу) цієї групи платників.

Іншим податковим аспектом національних конкурентних переваг є наявність та ефективність використання механізмів податкового регулювання економічного зростання. Та країна, яка може засобами податкової політики створити умови для розвитку стратегічного потенціалу національних товаровиробників, забезпечує тим самим передумови для формування стійких конкурентних переваг та зростання рівня своєї

конкурентоспроможності. Тому на перший план виступають проблеми реалізації регулюючої функції податків і системи оподаткування в цілому.

Цілком очевидно, що на початковому етапі становлення податкової системи держави в період побудови в Україні ринкових відносин і при відсутності необхідного досвіду податкового регулювання основним завданням податкової політики було забезпечення формування дохідної частини бюджету. Саме цими обставинами зумовлено яскраво виражений фіскальний тип податкової системи початку – середини 90-х років минулого століття.

Розвиток теорії і практики оподаткування зумовив посилення уваги до регулюючої функції оподаткування на другому етапі реформування податкової системи України, початок якого зазвичай пов'язується з 1997 р. – роком прийняття нової редакції основних податкових законів. Саме на цьому етапі отримали своє законодавче закріплення діючі сьогодні принципи побудови системи оподаткування, пов'язані з регулюючою функцією податків; радикальному перегляду та наступній швидкій лібералізації було піддано систему податкових пільг, а також вперше в історії українського оподаткування було розпочато спробу системного підходу до податкового регулювання. Останній напрямок було реалізовано шляхом:

- проведення широкомасштабних експериментів у сфері галузевого оподаткування (податкове стимулювання підприємств гірничо-металургійного комплексу, легкої та деревообробної промисловості, а також введення системи податкових пільг для підприємств космічної, авіабудівельної, суднобудівної і деяких інших галузей);

- введення чотирьох альтернативних систем оподаткування (спеціального торгового патенту, єдиного податку для суб'єктів малого підприємництва, фіксованого податку та фіксованого сільськогосподарського податку);

- створення спеціальних податкових режимів у вільних економічних зонах, на територіях пріоритетного розвитку й у технопарках.

Починаючи з 2004 р. почався процес поступового згорання необґрунтованих податкових пільг, і в першу чергу, податкових пільг індивідуального характеру. Результатом цього процесу став серйозний перегляд та радикальне скорочення переліку пільг і інших механізмів податкового стимулювання з другого кварталу 2005 р.

Основними аргументами на користь такого принципового повороту податкової політики були необґрунтованість багатьох існуючих податкових пільг та зловживання, пов'язані з особливими умовами оподаткування в спеціальних економічних зонах і на територіях пріоритетного розвитку. Разом з тим ситуація, що склалася до 2005 р., пов'язана не тільки з перерахованими проблемами, а також і з недосконалістю застосовуваних механізмів податкового регулювання та їх недостатньою ефективністю, а тому повне відмовлення від деяких із скасованих пільг, а також від спеціальних режимів оподаткування територіального характеру представляється недостатньо обґрунтованим.

Серед завдань, які розв'язуються засобами податкового регулювання на мікрорівні, можна відзначити:

- створення зацікавленості в розвитку підприємницької ініціативи та активності. Серед заходів цього напрямку у вітчизняній та закордонній практиці оподаткування заслуговують на увагу такі, як звільнення новостворених суб'єктів господарювання від оподаткування на певний період (так звані «податкові канікули»), введення спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва, касовий метод податкового обліку ПДВ для підприємств, які мають невеликі (до 300 тис. грн) обсяги оподатковуваних операцій, тощо;

- збільшення обсягів діяльності та розвиток конкурентного середовища. Найбільш радикальним засобом впливу на суб'єктів господарювання в цьому напрямку є введення єдиного податку з фізичних осіб – суб'єктів малого підприємництва, податкові зобов'язання за яким не

пов'язані з розмірами виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

➤ стимулювання раціонального використання ресурсів. У певному сенсі на вирішення цього завдання спрямовано саме введення таких загальнодержавних податків та зборів, як плата за землю, збір за забруднення навколишнього природного середовища та деяких інших податків і зборів;

➤ заохочення інвестиційних процесів. В українському законодавстві серед податкових механізмів цієї спрямованості слід відзначити застосовувані до 2005 р. спеціальні режими оподаткування інвестиційних проектів у рамках спеціальних економічних зон та територій пріоритетного розвитку, вирахування суми отриманих інвестицій з валового доходу та застосовувана до 2005 р. пільга з ПДВ у вигляді звільнення від оподаткування основних фондів, що поступають у вигляді внесків у статутний фонд підприємства;

➤ забезпечення економічної зацікавленості підприємств в інноваційному розвитку. Це завдання вирішується шляхом стимулювання: підвищення освітнього рівня працівників підприємств (віднесення витрат на професійну підготовку та перепідготовку кадрів до валових витрат, що дозволяє зменшити податкове навантаження з податку на прибуток); розвитку наукової та науково-технічної діяльності суб'єктів господарювання (витрати на наукові дослідження також дозволено включати до складу валових витрат); застосування спеціальних режимів оподаткування технологічних парків тощо;

➤ насичення ринку соціально значущими товарами та послугами. Так, зокрема, спеціальні пільги щодо податку на прибуток і податку на додану вартість встановлені в Україні для вітчизняних виробників продуктів дитячого харчування, торгівля деякими товарами першої необхідності здійснюється з придбанням пільгового торгового патенту.

Всі ці напрямки реалізації регулюючої функції оподаткування позитивно впливають на конкурентні переваги підприємств, що забезпечує

відповідне підвищення й національної конкурентоспроможності та зміцнення існуючих конкурентних переваг.

Разом з тим іноземний досвід податкового стимулювання підприємницької діяльності свідчить про певне відставання українського податкового законодавства, що не тільки стримує інтенсивний розвиток української економіки, а й погіршує умови конкуренції національних товаровиробників на світових ринках.

Найбільшою мірою це стосується податкового стимулювання інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств, а також стимулювання раціонального використання матеріальних, у т. ч. паливно-енергетичних, ресурсів. У податкових системах європейських країн ці аспекти забезпечення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання вирішуються за допомогою таких інструментів, як податкова знижка та податковий кредит.

Сутність податкової знижки полягає в тому, що платнику дозволяється зменшувати базу оподаткування з податку на прибуток на повну або часткову суму кваліфікованих витрат, що заохочує його до розвитку стратегічного потенціалу. Ставка податкової знижки може встановлюватися у достатньо широких межах, але в більшості країн, що застосовують таку пільгу, вона суттєво варіює, але не перевищує 100%. Разом з тим, існують випадки, коли ставка податкової знижки перевищує цей рівень. Так, в Австралії зменшення бази оподаткування на суму кваліфікованих витрат може становити до 175% до суми таких витрат, у Сінгапурі – 200%, Великобританії – 125% [39], Данії – 150% [261], в Угорщині – 100% [142].

Оподаткування прибутку підприємств в Україні також дозволяє зменшити об'єкт оподаткування шляхом включення у валові витрати витрат, пов'язаних з інноваційною діяльністю. Так, відповідно до пп. 5.4.2 Закону [71] до складу валових відносяться витрати, пов'язані з науково-технічним забезпеченням господарської діяльності, на винахідництво й раціоналізацію господарських процесів, проведення дослідно-експериментальних та

конструкторських робіт, виготовлення та дослідження моделей і зразків, пов'язаних з основною діяльністю платника, виплатою роялті та придбанням нематеріальних активів для їх використання у господарській діяльності платника податків. При цьому, якщо такі витрати мають капітальний характер та підлягають амортизації, включення їх у валові витрати заборонено.

Наведене формулювання пп. 5.4.2 дозволяє відносити до валових витрат підприємства (тобто виводити з-під оподаткування), при дотриманні встановлених умов, певні витрати підприємств, але такий механізм стимулювання витрат на науково-технічний розвиток має певні недоліки:

➤ у чинному законодавстві України визначення терміну «науково-технічне забезпечення господарської діяльності» відсутнє, тому не зовсім зрозуміло, про які саме витрати йде мова. Перелік видів наукової та науково-технічної діяльності міститься у ст. 1 Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [69] та включає науково-дослідні, дослідно-конструкторські, проектно-конструкторські, технологічні, пошукові та проектно-дослідницькі роботи, виготовлення дослідних зразків або партій науково-технічної продукції, а також інші роботи, пов'язані з доведенням наукових та науково-технічних знань до стадії їх практичного використання. Тому для однозначного врегулювання цього питання необхідно або навести визначення терміна «науково-технічне забезпечення господарської діяльності» в Законі [70], або привести визначення цього Закону у відповідність зі спеціальним законодавством;

➤ витрати підприємств на проведення фундаментальних наукових досліджень, у тому числі тих, які здійснюються за договорами з науково-дослідними інститутами та вищими навчальними закладами, не може бути віднесено до складу валових витрат;

➤ сфера дії пільги не поширюється на інноваційні витрати, які підлягають амортизації, а отже, за межами податкового стимулювання

залишаються усі витрати капітального характеру, пов'язані з реалізацією інноваційного процесу.

На відміну від податкової знижки податковий кредит передбачає зменшення на суму кваліфікованих витрат (частку цієї суми) не бази оподаткування, а суми податкових зобов'язань з податку на прибуток, що більш дієво заохочує платників до здійснення таких витрат.

У закордонній практиці оподаткування використовується два види податкового кредиту: простий (об'ємний) та прирістний.

У першому випадку сума податкових зобов'язань зменшується на загальну суму інноваційних витрат, тобто при простому податковому кредиті сума витрат підприємства на відповідну діяльність відшкодовується йому державою шляхом зменшення податкових платежів, а сума податкового кредиту збільшується прямо пропорційно збільшенню обсягів інноваційних витрат. При цьому в кожній країні законодавчо врегульовано перелік умов, за наявності яких витрати може бути кваліфіковано як пільгові, а також питома вага цих витрат, що підлягає відшкодуванню через механізм податкового кредиту, у загальній сумі таких витрат.

Прирістний податковий кредит застосовується в тому випадку, коли держава зацікавлена в інтенсифікації відповідних процесів та збільшенні пов'язаних з цим витрат підприємств. При такому підході сума податкових зобов'язань зменшується на певну частину перевищення кваліфікованих витрат у звітному періоді порівняно з попереднім (або кількома попередніми) податковим періодом. Якщо ж інноваційні витрати не збільшуються, незалежно від їх абсолютної величини, права на зменшення суми податку, який підлягає сплаті до бюджету, платник не має. Цей вид податкового кредиту в законодавстві країн – членів ЄС у більшості випадків пов'язаний зі стимулюванням інвестицій у НДДКР, тобто розглядається перш за все як засіб податкової підтримки інноваційної діяльності.

Таким чином, впровадження у практику оподаткування в Україні сучасних механізмів податкового стимулювання розвитку суб'єктів

господарювання є одним з перспективних напрямів створення нових ефективних та стійких конкурентних переваг та необхідних умов для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності національних товаровиробників.

Розглянуті вище проблеми одночасно впливають на всіх конкуруючих між собою суб'єктів господарських відносин. Тому, в загальному випадку, зміна умов оподаткування стосується всіх без виключення суб'єктів господарської діяльності і в довготривалій перспективі не може створювати відносних переваг для окремих з них.

Разом з тим вплив оподаткування на конкурентні переваги суб'єктів господарювання може носити й вибірковий характер. До цієї групи може бути віднесено ті засоби податкового регулювання, внаслідок застосування яких створюються специфічні умови господарювання для певних суб'єктів підприємницької діяльності. У цьому випадку підприємства, яких стосується відповідна зміна, отримують або можуть отримати реальні конкурентні переваги внаслідок надання їм спеціальних повноважень, прав або привілеїв.

Одним з таких аспектів податкової політики є рівномірність розподілу податкового тягара між окремими платниками та їх групами.

Наявність пільг індивідуального та галузевого характеру, а також пільг для окремих груп платників викликає перекося в податковому навантаженні і створює нерівні умови конкуренції. Внаслідок відсутності ефективного правового регулювання надання пільг серед платників податків має місце справедливе невдоволення податковою системою, яка значною мірою залишається непрозорою, заплутаною і непередбачуваною [122].

У таких умовах менш ефективні підприємства зацікавлені в тому, щоб продовжувати свою діяльність, бо це є основою для збереження податкових пільг. Наслідком такої податкової політики в Україні стали зростання кількості неефективних підприємств та падіння темпів економічного зростання.

Податкове навантаження на різні галузі досить нерівномірне. Окремим підприємствам надаються значні (часто необґрунтовані) податкові пільги, що наділяє їх значними конкурентними перевагами відносно конкурентів. Такі ситуації, як правило, виникають внаслідок лобювання інтересів окремих підприємств (наприклад, застосований в минулому спеціальний режим оподаткування для спільного підприємства «Автозав-ДЕУ») або груп суб'єктів підприємництва в парламенті або уряді.

Разом з тим запровадження індивідуальних пільг прямо суперечить принципу рівності в оподаткуванні.

Більш складною та неоднозначною проблемою є локальні та комплексні пільги галузевої спрямованості. В останні роки в Україні такі спеціальні галузеві режими оподаткування застосовувалися в: суднобудуванні, аерокосмічній галузі, гірничо-металургійному комплексі, автомобілебудуванні, сільському господарстві, видавничій справі, у сфері виробництва бронетехніки, боєприпасів, засобів спецхімії і т. ін.

Галузеве стимулювання діє однаково для всіх підприємств відповідної галузі, тому в цьому випадку створення конкурентних переваг можливо тільки на міжгалузевому рівні, а також для диверсифікованих товаровиробників, один з напрямів діяльності яких належить до галузі, що стимулюється.

Поява таких механізмів податкового регулювання пов'язана з тим, що в силу певних історичних причин може складатися ситуація, коли відмова від державної підтримки деяких галузей може привести до серйозних втрат економічного й соціального характеру, розмір яких може перевищувати суму наданих пільг. Деякі галузі, які мають важливе значення для економічної безпеки держави, не можуть існувати без державної підтримки. До них відносяться, наприклад, вугільна промисловість, сільське господарство та ін.

Разом з тим надання галузевих пільг призводить до перерозподілу бюджетних ресурсів між секторами економіки. Світовий досвід свідчить, що галузі економіки, які підтримуються державою, у більшості випадків є

неефективними. У результаті бюджетні кошти перерозподіляються на користь тих галузей, що показують гірші показники діяльності. Такий підхід не дозволяє забезпечувати зміцнення й розвиток тих галузей, які визначають конкурентні переваги національної економіки.

Створення більш сприятливих умов для існування одних галузей порівняно з іншими порушує встановлений ринковими правилами розподіл ресурсів. Природно, наявність податкової підтримки певних галузей робить їх більш привабливими, з погляду інвестиційного клімату, оскільки вкладення коштів у ці галузі порівняно з іншими дозволяє забезпечити більш високу рентабельність інвестицій, але, з іншого боку, це негативно впливає на умови конкуренції, знижує мотивацію суб'єктів господарювання до розвитку власного виробництва та задоволення потреб споживачів. До того ж податкова підтримка окремих галузей національної економіки не відповідає принципам СОТ та порушує принцип справедливості оподаткування, що призводить до підриву довіри до цього фіскального інституту.

Досвід останніх років (2004 – 2005) свідчить про поступове скорочення кількості галузевих пільг в Україні, однак повна відмова від «точкової» податкової підтримки окремих життєво важливих для національної економіки галузей навряд чи можлива. Це стосується, зокрема, сільськогосподарського виробництва та виробництва кінофільмів – саме ці галузі є об'єктом податкової підтримки в більшості європейських країн.

Безумовно, негативний досвід українського оподаткування пов'язаний з періодичним списанням податкової заборгованості. Це призводить до того, що більш ефективні підприємства втрачають свої конкурентні переваги внаслідок вищих, ніж для підприємств-боржників, фактичних податкових платежів.

Високий рівень фактичного оподаткування більш ефективних підприємств означає, що стосовно них податкова система України носить дискримінаційний характер. Найбільш ефективні підприємства втрачають

внаслідок цього завойовані конкурентні позиції та стимули для розширення своєї діяльності і створення додаткових робочих місць [186].

Ще одним механізмом податкового регулювання, що безпосередньо впливає на умови конкуренції, є стимулювання прискореного розвитку окремих територій – шляхом створення спеціальних економічних зон (СЕЗ) та спеціальних режимів інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку (ТПР) [63].

Центр ООН з транспортних корпорацій (UNCTC) у 1990 р. вважав економічне і кількісне зростання СЕЗ однією з найбільш важливих тенденцій останніх десятиліть [267]. Першу СЕЗ було створено у США в 1934 р. – зона зовнішньої торгівлі. Усього у світовому економічному просторі існує понад 25 різновидів і функціонує близько 2000 вільних економічних зон.

Пільги регіонального характеру є поширеними у країнах, що розвиваються, але застосовуються й державами з високим рівнем економічного розвитку (Ірландія, Франція, Канада, Греція тощо) [261], причому перше місце за кількістю вільних економічних зон серед європейських країн посідає Ірландія – у цій країні функціонує майже 60 локальних СЕЗ.

При застосуванні спеціальних режимів оподаткування окремих територій місце розташування підприємства або його відокремленого підрозділу визначатиме особливості його оподаткування та митного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, що забезпечуватиме відносну економію на обов'язкових платежах порівняно з конкурентами, розташованими за межами таких територій. Таким чином, реєстрація підприємства як суб'єкта СЕЗ (ТПР) може розглядатися як його конкурентна перевага, джерелом якої є особливості державного регулювання регіонального розвитку.

Відмінними рисами спеціальних режимів оподаткування як комплексних механізмів податкового регулювання є:

➤ в рамках кожного спеціального режиму застосовується комплекс взаємозв'язаних податкових пільг, які стосуються різних податків і зборів (у більшості випадків – ПДВ, податок на прибуток, мито і плата за землю), і застосовуються вони одночасно (табл. 2.6, 2.7);

Таблиця 2.6

Основні пільги, що надавалися інвесторам на територіях спеціальних (вільних) економічних зон

Назва СЕЗ	Пільги					
	Режим спеціальної митної зони	Пільги або період звільнення від оподаткування прибутку	Звільнення від оподаткування інвестицій	Звільнення від сплати ввізного мита та ПДВ	Пільги або період звільнення від плати за землю	Звільнення від сплати зборів до деяких цільових фондів
«Азов»	+	ставка – 20%	+	–	період освоєння ділянки	+
«Донецьк»	+	ставка – 20%	+	–	період освоєння ділянки	+
«Закарпаття»	+	ставка – 20%	–	–	–	+
«Яворів», у т. ч.	–	5 років, наступні 5 років – 50% діючої ставки	–	5 років	3 роки, наступні 3 роки – 50% діючої ставки	+
«Автопорт »Краковець»	+	5 років, наступні 5 років – 50% діючої ставки	–	+	3 роки, наступні 3 роки – 50% діючої ставки	+
«Славутич»	–	3 роки, з 4 по 6 рік – 50% діючої ставки	+	5 років	3 роки, з 4 по 6 рік – 50% діючої ставки	+
«Курортополіс »Трускавець»	–	3 роки, з 4 по 6 рік – 50% діючої ставки	+	+	період освоєння, наступні 10 років – 50% діючої ставки	–
«Порто-франко»	+	3 роки, з 4 по 6 рік – 50% діючої ставки	+	–	–	–
«Рені»	+	ставка – 20%	+	–	–	+
«Порт Крим»	+	ставка – 20%	+	–	5 років	+
«Інтерпорт Ковель»	+	ставка – 20%	–	–	5 років	+
«Миколаїв»	тільки територія суднобудівних заводів	3 роки, з 4 по 6 рік – 50% діючої ставки, з 4 по 10 рік – реінвестиція	+	5 років	5 років	–

Таблиця 2.7

Основні пільги, що надавалися інвесторам на територіях зі спеціальним режимом інвестиційної діяльності (ТПР)

Території пріоритетного розвитку	Пільги та період звільнення від оподаткування прибутку	Звільнення від оподаткування інвестицій	Звільнення від сплати ввізного мита та ПДВ	Період звільнення від плати за землю	Звільнення від сплати зборів до деяких цільових фондів
Донецька область	3 роки, з 4 по 6 рік – 50% діючої ставки	+	на період освоєння	–	+
Луганська область	3 роки, з 4 по 6 рік – 50% діючої ставки	+	5 років	5 років	+
Закарпатська область	2 роки, з 3 по 5 рік – 50% діючої ставки	+	5 років	–	+
Автономна Республіка Крим	3 роки, з 4 по 6 рік – 50% діючої ставки	+	5 років	5 років	+
Місто Шостка Сумської області	3 роки, з 4 по 6 рік – 50% діючої ставки	+	5 років	5 років	–
Житомирська область	3 роки, з 4 по 6 рік – 50% діючої ставки	+	5 років	5 років	–
Місто Харків	3 роки, з 4 по 6 рік – 50% діючої ставки	+	5 років	5 років	–
Чернігівська область	3 роки, з 4 по 6 рік – 50% діючої ставки	+	5 років	5 років	–
Волинська область	3 роки, з 4 по 6 рік – 50% діючої ставки	+	5 років	–	+

- спеціальні податкові режими вводяться на визначений відповідним законодавчим актом період;
- спеціальні режими спрямовані на стимулювання розвитку регіонів або областей за допомогою створення відповідних умов для інтенсифікації інвестиційної й інноваційної (переважно в рамках технопарків) діяльності. Інші цілі податкового стимулювання (наприклад, заохочення виробництва окремих видів товарів, створення сприятливих умов для окремих соціальних груп платників та ін.), які вирішуються шляхом застосування локальних податкових пільг, спеціальним податковим режимам не властиві;
- для кожного спеціального податкового режиму встановлюються пріоритетні види і спеціальні умови здійснення підприємницької діяльності (наприклад, обмежується мінімальний обсяг інвестицій), що і обумовлює коло платників;
- для засобів податкового регулювання цієї групи характерним є по'єднання власне податкових пільг з іншими заходами неподаткового регулювання підприємницької діяльності.

В Україні вперше спеціальні режими оподаткування цього виду було введено у 1995 р. (Північно-Кримська спеціальна економічна зона «Сиваш»). Однак після 10 років існування, у 2005 р., всі особливості оподаткування суб'єктів цих режимів було скасовано, що негативно вплинуло на інвестиційний клімат та зовнішньоторговельний баланс країни. Для запобігання цих негативних наслідків у листопаді 2005 р. Кабінет Міністрів України був змушений поширити на суб'єктів спеціальних економічних зон механізм відстрочення сплати імпортного ПДВ шляхом застосування податкових векселів.

Враховуючи ту роль, яку відіграють СЕЗ та ТПР у забезпеченні конкурентоспроможності регіонів, доцільним уявляється відродження цих спеціальних податкових режимів на нових умовах, що сприятимуть недопущенню зловживань та необґрунтованого застосування податкових преференцій. До таких умов відносяться: звуження кола пріоритетних видів діяльності, більш жорсткий підхід до відбору інвестиційних проектів та забезпечення цільового використання вивільнених коштів.

Ще одним податковим механізмом, що хоча й непрямо, але все ж таки впливає на конкурентні переваги підприємств, є *застосування альтернативних систем оподаткування*.

До альтернативних систем оподаткування в українському податковому законодавстві належать: фіксований сільськогосподарський податок, спрощена система оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва, а також фіксований податок з фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності.

Перша з цих систем носить галузеву спрямованість і є інструментом державної підтримки сільгосптоваровиробників.

Друга та третя – спрямовані на стимулювання розвитку малого підприємництва й вирішення на цій основі комплексу соціальних та економічних проблем.

Альтернативність наведених систем оподаткування зумовлена такими обставинами:

➤ по-перше, перехід на одну з цих систем оподаткування обумовлюється лише рішенням платника, що обирає одну з існуючих альтернатив;

➤ по-друге, та ж сама діяльність, здійснювана суб'єктом підприємництва, може обкладатися податком тільки за однією системою оподаткування – звичайною або альтернативною;

➤ по-третє, кожна з цих систем є альтернативою звичайній системі оподаткування, тобто передбачає відповідний перелік податків і зборів, які є обов'язковими до сплати. При цьому вибір однієї з цих систем звільняє платника від сплати деяких податків і зборів, які передбачено загальною податковою системою.

Крім того, найпоширеніший із альтернативних систем оподаткування – спрощеній системі – властива також «внутрішня альтернативність». Так, платники єдиного податку (як юридичні, так і фізичні особи) можуть самостійно прийняти рішення щодо доцільності реєстрації платниками ПДВ,

а для юридичних осіб це означає можливість самостійного вибору ставки податку.

Системний характер цих інструментів податкового регулювання виявляється у тому, що у випадку їх застосування принципово змінюються структура податкових платежів платників та об'єкти оподаткування.

Альтернативні системи оподаткування, крім сприяння детінізації економіки, одночасно вирішують дві проблеми, які є надзвичайно актуальними для сучасного етапу розвитку економіки України. Перша з них пов'язана з необхідністю реалізації регулюючої функції оподаткування, зокрема стимулювання зростання обсягів діяльності й ефективного використання наявних ресурсів, що сприяє зміцненню конкурентних позицій суб'єктів господарювання. Друга – це дерегулювання підприємницької діяльності, яка істотно знижує витрати держави на адміністрування податків і зборів та витрати платників на підготовку податкової звітності, а також зменшує ризик виникнення помилок і застосування штрафних санкцій. Цей аспект разом зі зниженням податкового навантаження у багатьох випадках є вирішальним для платника.

Оскільки перехід на будь-яку з цих систем здійснюється платниками виключно на добровільній основі, він є доцільним у випадку зменшення податкового навантаження. Внаслідок цього суб'єкти альтернативних систем оподаткування зменшують сукупні податкові платежі та отримують можливість або зменшувати ціну продажу товарів (робіт, послуг), або вкладати кошти в розвиток свого стратегічного потенціалу. Обидва варіанти позитивно впливають на конкурентні переваги та в цілому на рівень конкурентоспроможності таких платників.

Податкова система та оподаткування виступають як фактор зовнішнього середовища підприємств. Виходячи з цього можливості суб'єктів оподаткування активно впливати на характер дії цього фактора є обмеженими. Більш успішні суб'єкти ринку вбачають рушійними силами розвитку в нестабільному зовнішньому середовищі нетрадиційне й

інтенсивне використання наявних ресурсів, а також спрямування стратегічного потенціалу підприємства на формування вимог і параметрів оточення, котрим вони можуть найкраще відповідати. Таким чином складається і «механізм внутрішньої рефлексії, і самовизначення в зовнішньому оточенні» [264].

Характерною рисою сучасного етапу розвитку економіки України є висока динамічність податкового законодавства. Численні зміни законодавчих та нормативних актів зумовлюють нестабільність умов господарювання. Завдяки цьому ті підприємства, які швидко реагують на зміну законодавчого поля, здатні здобути собі тимчасові переваги перед менш динамічними суперниками. Такі конкурентні переваги не є стійкими, вони достатньо швидко та без суттєвих витрат можуть бути скопійовані конкурентами. Ключовою при цьому стає швидкість адаптації підприємств до умов, що змінюються, завдяки чому підприємства, які перші використали відповідне «стратегічне вікно», можуть продовжити тривалість життєвого циклу інших конкурентних переваг. Таким чином, швидка адаптація до нових умов виступає не окремою конкурентною перевагою, а своєрідним каталізатором, тобто інструментом, за допомогою якого таке підприємство підсилює ті конкурентні переваги, які в нього вже існували.

На рівні підприємства можливості формування стійких конкурентних переваг, пов'язані з оподаткуванням, перш за все, полягають у створенні системи податкового планування, під яким розуміється цілеспрямована діяльність підприємства, орієнтована на максимальне використання всіх нюансів існуючого законодавства з метою досягнення найвищого фінансового результату шляхом законної оптимізації господарської діяльності підприємства з точки зору її податкових наслідків. Відзначною характеристикою податкового планування є його альтернативність, що, власне кажучи, і забезпечує можливість податкової оптимізації. У цьому сенсі оптимізація оподаткування являє собою вибір такого варіанта ведення господарської діяльності (з безлічі альтернатив), що забезпечує

найкращий фінансовий результат за рахунок раціональної податкової політики підприємства й ефективного використання податкових інструментів у рамках чинного законодавства.

Специфіка системи податкового планування як конкурентної переваги полягає в такому [80]:

- законна оптимізація оподаткування вимагає винятково високої кваліфікації пов'язаного із цим персоналу підприємства з-за значних витрат часу на його підготовку. При цьому наявність висококваліфікованих працівників на підприємстві одночасно є фактором, що підтримує вже існуючі інші конкурентні переваги;

- можливості системи податкового планування залежать від наявності в підприємства відособлених підрозділів і асоційованих підприємницьких і супутніх структур. Тому результатом тривалого існування системи податкового планування є формування унікальної організаційної структури й системи господарських зв'язків підприємства, копіювання яких конкурентами автоматично не приводить до одержання аналогічних результатів.

Тому наявність у підприємства власної, добре налагодженої системи податкового планування, а тим більш в умовах високої динамічності податкового середовища, відповідно до відомої класифікації М. Портера [180] слід розглядати як конкурентну перевагу високого порядку.

Таким чином, механізми оподаткування значною мірою впливають на формування конкурентного середовища, умови конкуренції, визначають можливості формування конкурентних переваг та стратегічного потенціалу підприємств. Це зумовлює особливу роль оподаткування в забезпеченні сталої конкурентної позиції національних товаровиробників та підвищенні конкурентоспроможності на рівні країни.

2.4. Амортизаційна політика держави та підприємств як фактор створення конкурентних переваг

У промислово розвинених країнах одним з важливих напрямків активізації інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств та створення конкурентних переваг є удосконалення державної амортизаційної політики за рахунок раціонального застосування прискореної амортизації.

Вперше прискорену амортизацію було використано у США у 1940 р. для деяких галузей промисловості, вона показала високу ефективність у стимулюванні інвестицій і відновленні виробництва. Більше 50 років прискорену амортизацію успішно використовують у Франції. У теперішній час важко знайти країну, в якій би не використовувалася прискорена амортизація.

Прискорена амортизація вигідна тільки рентабельним підприємствам. Вона сприяє зниженню податку на прибуток у перші роки після введення засобів праці в експлуатацію й за рахунок цього забезпечує більш швидке повернення інвестицій, робить інвестиційні проекти більш ефективними й менш ризикованими, підвищує інвестиційні можливості підприємств. Тобто вона створює конкурентні переваги для рентабельних підприємств чи додаткові можливості їх формування. **Разом з тим прискорена амортизація не створює жодних переваг для збиткових підприємств. За даними Держкомстату за 6 місяців 2007 року біля 34 % промислових підприємств були збитковими.**

У колишньому СРСР і в Україні прискорену амортизацію в рамках економічного експерименту почали використовувати з 1987 р., а значно більш широко – з 1991 р. Хоча є всі підстави стверджувати, що для сільськогосподарських машин і деяких інших засобів праці безперечно вона стала застосовуватися значно раніше за рахунок зниження тривалості амортизаційних періодів проти їх економічно раціональних термінів служби

з використанням рівномірного методу амортизації й замість економічної вигоди приносила втрати. Справа в тому, що у той час «нормативний строк служби», на якому базувались норми амортизації діючого рівномірного методу, помилково використовували як критерій для заміни засобів праці та це часто призводило до їх дострокового списання. Наприклад, нормативний строк служби тракторів типа Т-150 на початку 90-х років складав всього п'ять років, а подібні трактори у промислово розвинутих країнах списувались після 15 і більше років експлуатації. Таким чином помилки в амортизаційній політиці колишнього СРСР знижували конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Крім того, більшість економістів помилково вважала неможливим забезпечити прискорену амортизацію на основі рівномірного методу її нарахування [165].

У період 1991–1997 рр. в Україні було допущено серйозні помилки в державній амортизаційній політиці, що виразилося перш за все в несвоєчасній і неповній індексації вартості основних виробничих фондів в умовах високих темпів інфляції (у 1993 р. – 10254%). Це було вигідно нашим «ділкам від приватизації» і, швидше за все, робилося під їх диктування. Вартість основних фондів було сильно занижено і, як наслідок цього, частка амортизаційних відрахувань у собівартості промислової продукції різко знизилася.

Найбільше від цього постраждали виробничі підприємства фондоємних галузей народного господарства. Як показали дослідження на заводі «Електроважмаш» і ЗАТ «Запорізький алюмінієвий комбінат» у період з 1990 по 1996 рр. частка амортизаційних відрахувань у валовому самофінансуванні впала до 7,9 – 0,4%. Це з'явилося однією з причин різкого падіння обсягу інвестицій, що продовжувалось з 1991 до 1999 р. З 1999 р. відбувається зростання інвестицій. Однак обсяг інвестицій за 2001 р. склав тільки 29% їх величини за 1990 р., а за 2005 р. – тільки 56,8% [261].

Після набрання чинності Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 1.07.1997 р. масштаби використання методів прискореної амортизації в державі різко збільшилися. Однак було допущено багато грубих помилок через те, що реформування амортизаційної політики не базувалося на глибокому аналізі закордонного досвіду й було проведено без належного теоретичного обґрунтування. У зв'язку з цим перш ніж аналізувати реформування амортизаційної політики в Україні розглянемо досвід деяких промислово розвинених країн, які, на думку авторів, є лідерами у цій області.

Досвід США. Як було вже відзначено, у США у 1940 р. вперше була використана й показала високу ефективність прискорена амортизація для деяких галузей промисловості. З 1962 р. масштаби її застосування було різко збільшено. Причому найбільш високі норми амортизації застосовувалися для наукомістких галузей, що визначають темпи НТП: електронної й аерокосмічної промисловості [146].

Під час економічної кризи, що відбулася у США у 1970-1975 рр., велику стабілізуючу роль зіграла нова амортизаційна політика, що знайшла своє втілення в системі інтервальних строків служби (АДР), заснованої на скороченні кількості норм амортизації, їх підвищенні, наданні підприємствам права вибору норм у межах встановленого інтервалу за конкретною групою засобів праці, на розширенні масштабів використання прискореної амортизації. Також було введено нарахування амортизації на капітальний ремонт засобів праці. Система АДР без змін проіснувала з 1971 до 1981 рр. Вона застосовувалася тільки до засобів праці, введених в експлуатацію після 30.12.1970 р. Для впроваджених раніше продовжували використовувати систему 1962 р. У перші два роки після її введення спостерігався справжній інвестиційний бум. Було зареєстровано щорічний приріст інвестицій у порівнянних цінах у розмірі 8-10% [146].

У 1981 р. АДР замінено новою системою прискореної амортизації Accelerated Cost Recovery System (ACRS). Для значного обсягу основного капіталу, введеного в експлуатацію після 31.12.1980 р., було встановлено п'ять груп активів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні параметри системи прискореної амортизації 1981 р.

Клас основного капіталу	Термін відшкодування, років	Приклади активів
I	3	Науково-дослідне та експериментальне обладнання, автомобілі, легкі вантажівки
II	5	Більшість типів машин та устаткування (за винятком довгострокових споруджень)
III	10	Об'єкти суспільного користування з довгостроковими термінами служби, що відповідають термінам від 18 до 25 років у системі АДР
IV	15	Активи суспільного користування зі строком амортизації за АДР понад 25 років
V	18	Нерухоме майно

Більшість машин, введених в експлуатацію після 1980 р., переносили свою вартість на виготовлену за їх допомогою продукцію через 3-5 років. Крім того, було передбачено податкову знижку в розмірі 25% за деякими видами НДДКР за умови перевищення їх обсягу в порівнянні з базовим періодом, а також податковий кредит у розмірі 6% від суми капіталовкладень у машини й устаткування, а за деякими іншими капіталовкладеннями – 10%. Це давало додаткові конкурентні переваги підприємствам, особливо на зовнішніх ринках.

Варто підкреслити, що такі короткі періоди повної амортизації не відповідали й не повинні відповідати фактичним термінам служби устаткування до списання. Фактичні строки служби машин та обладнання у той час були у 3-4 рази вище періодів їх повної амортизації.

У 1986 р. податкове законодавство було переглянуто, щоб сповільнити

швидкість списання вартості активів (порівняно з системою ACRS). Нова система передбачає вісім класів активів, значно більший період відшкодування вартості деяких активів та діє дотепер (табл. 2.9) [16, с. 152].

Таблиця 2.9

Класи активів для нарахування амортизації відповідно до Акту про податкову реформу 1986 р. та терміни служби, встановлені за системою ACRS

Нормативний термін служби, роки	Термін служби, встановлений за ACRS, роки	Метод нарахування амортизації	Пояснення
4	3	200%-вого зменшеного залишку	Крім легкових автомобілів і легких вантажівок
Від 4 до 10	5	200%-вого зменшеного залишку	Включаючи легкові автомобілі, легкі вантажівки і деякі види обладнання
Від 10 до 16	7	200%-вого зменшеного залишку	Локомотиви, деякі види сільськогосподарських будівель
Від 16 до 20	10	200%-вого зменшеного залишку	
Від 20 до 25	15	150%-вого зменшеного залишку	Включаючи деякі види будинків, споруд і обладнання
Більше 25	20	150%-вого зменшеного залишку	Крім нерухомості з нормативним терміном служби 27,5 років чи більше
Не має значення	27,5	Рівномірний	Нерухомість, що належить резидентам
Не має значення	31,5	Рівномірний	Нерухомість, що належить нерезидентам

З того часу власник майна має можливість замість методу зменшеного залишку використовувати рівномірний метод.

За винятком нерухомості, резиденти й нерезиденти повинні нараховувати знос за рік придбання активів так, наче їх було придбано у середині року (1 липня) незалежно від часу введення їх в експлуатацію. Це означає, що активи, для яких згідно з ACRS встановлено термін служби п'ять років, амортизуються протягом шести років [16, с. 153].

Для пристроїв, механізмів або обладнання, призначених для контролю та збору викидів з джерел забруднення та зараження повітря та води, будь-який платник податку може встановити амортизаційний термін, рівний шістдесятимісяч. При підрахуванні оподаткованого доходу амортизація вираховується з нього у сумі, зворотно пропорційній терміну амортизації, починаючи з місяця, у якому такий пристрій, механізм або обладнання виготовлено або придбано та введено в дію платником податку.

Аналіз практики реформування політики амортизації у США дозволяє зробити висновок, що тривалий час вона здійснювалася без належного теоретичного обґрунтування, не базувалась на системному підході. Все зводилося до підвищення норм амортизації за рахунок скорочення їх кількості, тривалості амортизаційного періоду до використання спеціальних методів суми чисел і зменшеного залишку, які одержали широке поширення з 1953 р. У той же час дуже довго була відсутня індексація вартості основного капіталу в умовах інфляції. У такий спосіб реформувалися методи амортизації, а не система. Разом з тим, на наш погляд, правильним є те, що кожен раз нова політика амортизації поширювалася тільки на засоби праці, які вводяться в експлуатацію після її прийняття. Якщо до 1986 р. реформування було спрямовано на постійне розширення масштабів прискореної амортизації, то з 1986 р. вони були трохи звужені для деяких груп засобів праці. Слід відзначити також надану власникам майна можливість замість методу зменшеного залишку використовувати рівномірний метод для розрахунку розміру податків.

Досвід Франції й інших країн. У Франції стимулюючу функцію амортизаційної політики використовують уже більше 50 років. Так, у середині 50-х років ХХ століття для підприємств кольорової, чорної металургії й вуглевидобувних галузей з метою підвищення їх конкурентоспроможності було дозволено робити амортизаційні відрахування у підвищеному розмірі проти встановленого діючими нормами. Одночасно в цій країні стали застосовувати інфляційні коефіцієнти для переоцінки

основного капіталу.

У 1965 р. було прийнято закон про амортизацію, у якому поряд з рівномірним введено метод зменшеного залишку, а також спеціальну амортизацію для засобів праці, введених після 1960 р. Це дозволяло в багатьох випадках вже в перший рік списувати до 50% вартості устаткування [9]. Основні принципи формування амортизаційної політики, покладені в основу системи амортизації 1965 р., підтвердили свою ефективність на практиці й з невеликими корективами використовуються дотепер.

Криза 70-х років викликала необхідність коректування системи амортизації з метою подальшого підвищення її стимулюючої ролі. За період з 1976 по 1979 рр. у дію було введено три «плани Барра» і в кожному з них передбачалося зниження податків і підвищення амортизаційних відрахувань.

У нормативних актах Франції розрізняють амортизацію, що відображує зношування (економічну), і фіскальну. Амортизація, що відображує зношування, включається в експлуатаційні витрати. Фіскальна амортизація за об'єктом не відповідає амортизації, що відображує його знецінення, а практикується винятково з метою розрахунку податку на прибуток та одержання податкових пільг [254].

Методи амортизації, що відбивають знецінення, строго не регламентуються. Можна використовувати будь-який метод: лінійний, регресивний (зменшеного залишку), виробничий, суми чисел, прогресивний (збільшеної амортизації), виробничий. Кожне підприємство у рамках економічної амортизації має визначити самостійно норми амортизації й тривалість амортизаційних періодів.

Відповідно до методу прогресивної (збільшеної) амортизації, щорічні суми амортизації зростають зі збільшенням терміну служби об'єкта. Для обчислення норми амортизації для будь-якого t -го року експлуатації засобу праці (H_t) рекомендовано формулу:

$$H_t = \frac{t}{C_r} \times 100, \quad (2.1)$$

де t – рік експлуатації об'єкта (1,2,3 ...);

C_r – сума чисел від 1 до T ;

T – термін корисного використання об'єкта.

Незважаючи на широкий вибір методів амортизації, що відбивають знецінення засобів праці, на практиці з метою спрощення розрахунків найчастіше використовують лінійний метод, а для фіскальних цілей – метод зменшеного залишку. Як індикативні податкова адміністрація приводить величини середньорічних норм амортизації, що використовуються найбільш часто, з можливим відхиленням в 20% (табл. 2.10) [265].

Таблиця 2.10

Величини індикативних норм економічної амортизації засобів праці

Група засобів праці	Річна норма амортизації, %
Будинки комерційного призначення	2-5
Промислові будинки	5
Житлові будинки звичайні	1-2
Гуртожитки	3-4
Устаткування	10-15
Оснащення	10-20
Автомобілі та інші транспортні засоби	20-25
Канторське устаткування	10-20

У рамках фіскальної амортизації на основі методу зменшеного залишку річна норма амортизації дорівнює добутку річної норми амортизації відповідно до прямолінійного методу амортизації на коефіцієнти 1,5; 2,0; 2,5; 3,0; 3,5. Це означає, що використовується метод зменшеного залишку відповідно за полуторною, подвійною, потрійною нормами та за нормами 2,5 і 3,5. Вибір підвищувального коефіцієнта здійснюється за допомогою спеціальної таблиці залежно від тривалості терміну служби об'єкта та дати його придбання (табл. 2.11) [265, с. 78].

Таблиця 2.11

Величини підвищувальних коефіцієнтів до норм прямолінійної
амортизації

Строки служби об'єктів	Величини коефіцієнтів для придбаного майна	
	до 31.01.1996 р. та після 31.01.1997 р.	від 1.02.1996 р. до 31.01.1997 р.
3-4	1,5	2,5
5-6	2	3
більше 6 років	2,5	3,5

Наприклад, якщо об'єкт придбано 20.02.2006 р. і термін його служби дорівнює п'яти рокам, річна норма амортизації відповідно до прямолінійного методу складатиме 20% (100:5), а відповідно до методу зменшуваного залишку – 40 % (20 x 2).

Спеціальна амортизація застосовується для очисних споруд, науково-дослідного, медичного, підйомно-транспортного устаткування, призначеного для боротьби з шумом; автомобілів електричних; придбаних програмних продуктів і деяких інших видів устаткування. Для цього майна амортизаційний період дорівнює 12 місяців.

У Німеччині й інших країнах існує також чітке розмежування між фіскальною й економічною амортизацією, а відносно США автори подібної інформації у спеціальній літературі не виявили. Прискорена амортизація поширюється не тільки на засоби праці, але й на нематеріальні активи.

Економічна амортизація, що найчастіше заснована на прямолінійному методі, включається у витрати виробництва, а амортизація, дозволена податковим законодавством (фіскальна), використовується для розрахунку податків. У перерахованих країнах частка амортизаційних відрахувань у валовому самофінансуванні досягає 70-89%.

З огляду на тісний взаємозв'язок між наявністю власних коштів підприємств для фінансування інвестицій і їх інвестиційною активністю, а також винятково велику роль інвестицій для соціально-економічного розвитку держави, у промислово розвинених країнах з'явилася теорія самофінансування зі своїм понятійним апаратом і набором показників.

Основними джерелами власних коштів для фінансування інвестицій є чистий нерозподілений прибуток і амортизаційні відрахування. Сумарна величина амортизаційних відрахувань і нерозподіленого прибутку підприємства за певний період одержала назву «валове самофінансування».

Закордонними вченими було проведено також дослідження щодо встановлення кількісного взаємозв'язку між обсягом валового самофінансування підприємств у даному році й обсягом інвестицій наступного року. У Франції подібні дослідження було виконано на основі статистичних даних акціонерних компаній п'яти галузей промисловості. У результаті було отримано кореляційні залежності за кожною з таких галузей [9, с. 117, 118]. Так, для електротехнічного й електронного машинобудування залежність мала вигляд:

$$I_t = 1,517 \cdot S_{t-1} - 48,232; \quad r^2 = 0.948, \quad (2.2)$$

де I_t – інвестиції, зроблені в t -му році, млн франків;

S_{t-1} – валове самофінансування попередньому році, млн франків;

r^2 – коефіцієнт кореляції.

Високе значення коефіцієнта кореляції свідчить про тісний зв'язок інвестицій наступного року з обсягом валового самофінансування за попередній рік. З отриманої моделі видно, що в цій галузі збільшення валового самофінансування за попередній рік на 1 млн франків приводило до росту інвестицій у наступному році, **приблизно**, на 1,5 млн франків.

Одним з важливих напрямків нарощування обсягів валового самофінансування підприємств у всіх промислово розвинених країнах є вдосконалення державної амортизаційної політики за рахунок раціонального використання прискореної амортизації.

Необхідною передумовою розробки раціональної амортизаційної політики на макро- і мікрорівнях є обґрунтування понятійного апарата, що

дотепер не повністю сформовано навіть у країнах, що є лідерами в її реформуванні.

Це стосується таких понять, як: «метод» і «система» амортизації, система «прискореної» й «неприскореної» амортизації, «фіскальна» й «економічна» амортизація, їх «цілі й сфери застосування». Не визначившись із понятійним апаратом, цілями й сферами застосування прискореної й неприскореної амортизації неможливе раціональне їх застосування на практиці.

Як свідчить аналіз, найбільш поширеною помилкою є ототожнення методу із системою амортизації. Тому не можна погодитися зі твердженням, що приводиться з посиланням на закордонних авторів Davidson S., Stikney C., Weil R., що «під прискореною амортизацією розуміють будь-який метод розрахунку амортизаційних відрахувань, коли вони прогресивно зменшуються в кожному наступному періоді» [25, 257]. При такому підході виходить, що прискорену амортизацію забезпечують методи суми чисел, залишку, що зменшується, й інші регресивні методи, а рівномірний метод може здійснити тільки неприскорену амортизацію. Деяко відрізняється від наведеного визначення той, що міститься в роботі, опублікованій Міжнародною організацією праці (МОП). Прискорена амортизація – це «метод визначення сум амортизації, заснований на стабільності ставки відсотка щорічних списань із вартості нерухомого майна протягом усього строку його служби, але при цьому абсолютна сума амортизаційних видатків за роками зменшується» [97]. У цьому визначенні МОП прискорена амортизація взагалі ототожнюється тільки з методом зменшуваного залишку. Але найбільш істотний недолік є загальним і полягає у тому, що в обох визначеннях не враховується необхідність розглядати не лише метод нарахування, а систему амортизації, до якої, крім методу нарахування, входить порядок переоцінки вартості основних фондів, тривалість амортизаційного періоду в порівнянні з економічно раціональними строками їх служби.

Насправді ж, якщо в умовах високих темпів інфляції не проводити своєчасну й об'єктивну переоцінку вартості основних виробничих фондів, то й методи суми чисел і зменшеного залишку не забезпечать не тільки прискорену, але й неприскорену амортизацію. З іншого боку, при проведенні своєчасних і об'єктивних переоцінок основних фондів прискорену амортизацію можна не менш успішно забезпечити й рівномірним методом, скоротивши в необхідній пропорції тривалість амортизаційного періоду проти економічно раціонального терміну служби.

З викладеного випливає, що кожен з розглянутих вище методів амортизації при певних змінах інших елементів системи може забезпечувати «прискорену», «неприскорену» й «уповільнену» амортизацію.

Для віднесення системи амортизації до прискореної, неприскореної, або уповільненої, на думку авторів, необхідно комплексно розглянути метод нарахування, порядок переоцінки амортизованих засобів праці, співвідношення амортизаційного періоду й економічно раціонального терміну служби.

Під системою прискореної амортизації слід розуміти такий метод її нарахування й порядок переоцінки засобів праці, за яких протягом перших років або всього амортизаційного періоду, що не перевищує економічно раціональний термін служби, забезпечується випереджальне зростання накопиченої суми амортизаційних відрахувань у порівнянні з дійсними темпами втрати об'єктом основних засобів, його споживчих властивостей і вартості.

Прагнення ж до зниження витрат виробництва та максимізації прибутку зацікавлює власників і керівників підприємств у дотриманні економічно раціонального строку служби засобів праці, якщо амортизаційний період буде меншим за нього.

Неприскореною системою амортизації слід вважати такий метод її нарахування й порядок переоцінки засобів праці, який протягом усього економічно раціонального терміну служби засобів праці забезпечить збіг

накопиченої суми амортизаційних відрахувань із дійсними темпами втрати засобами праці споживчих властивостей і вартості¹. Тривалість амортизаційного періоду при використанні неприскореної амортизації повинна дорівнюватися економічно раціональному терміну служби засобів праці.

Величини ж амортизаційних відрахувань за одиницю часу (місяць, рік) для засобів праці найчастіше мають бути різними протягом амортизаційного періоду, щоб відповідати дійсним темпам втрати засобами праці споживчих властивостей і вартості.

Однак, обґрунтувати тривалість амортизаційного періоду, що очікується для введеного в експлуатацію засобу праці, та норми неприскореної амортизації, які забезпечать збіг накопиченої суми амортизаційних відрахувань із дійсними темпами втрати ним споживчих властивостей і вартості, – досить складно. Справа в тому, що економічно раціональний термін служби певного засобу праці є випадковою величиною, зумовленою великою кількістю факторів, що впливають на нього, у тому числі якістю виготовлення, технічного й ремонтного обслуговування, умовами, якістю й інтенсивністю експлуатації. Тому для сукупності однотипних засобів праці, що використовуються у даних виробничих умовах, можна з певним рівнем довіри методами математичної статистики визначити тільки найбільш ймовірне значення цієї величини (математичне очікування) [160, 165].

Не менш складним завданням є й встановлення дійсних темпів втрати засобами праці споживчих властивостей і вартості, а отже, і щорічних норм амортизації. Найбільш сприятливі умови для вирішення такого завдання виникають тільки при наявності розвиненого вторинного ринку засобів праці.

Розв'язанням подібного завдання неприскореною системою амортизації в першому наближенні можна вважати систему амортизації, яка

¹ Далі для стислості замість термінів «система прискореної амортизації», «система неприскореної амортизації» будуть використовуватися терміни «прискорена амортизація» й «неприскорена амортизація»

заснована на прямолінійному методі нарахування, своєчасній та об'єктивній переоцінці засобів праці при відповідності амортизаційного періоду економічно раціональному терміну служби.

Під системою уповільненої амортизації варто розуміти такий метод її нарахування й порядок переоцінки засобів праці, за яких протягом перших років або всього економічно раціонального терміну служби спостерігається відставання накопиченої суми амортизаційних відрахувань від дійсних темпів втрати його споживчих властивостей і вартості. При цьому до моменту закінчення економічно раціонального терміну служби може не забезпечуватися нагромадження суми амортизаційних відрахувань, достатньої для покриття втраченої засобами праці вартості. Уповільнена система амортизації взагалі не повинна практикуватися. Вона може бути тільки слідством допущених прорахунків на макро- або мікрорівні, а іноді на обох рівнях.

Вищевикладене дозволяє зробити висновок, що для віднесення амортизації до прискореної, неприскореної або уповільненої недостатньо знати тільки метод її нарахування, як це часто помилково вважають.

Метод амортизації є важливим елементом системи, але не єдиним. Він визначає базу й алгоритм нарахування амортизаційних відрахувань за певний період для конкретних об'єктів основних фондів.

У світовій практиці використовується велика кількість методів амортизації, у тому числі й метод переоцінки вартості засобів праці. Відповідно до нього сума амортизації дорівнює різниці між вартістю засобів праці на початок і кінець звітної періоду за даними переоцінки [237, с. 94-95]. Цей метод добре підходить для дорогих інструментів, посуду, столових приладів, машин, що експлуатуються підрядником.

Залежно від характеру зміни величини амортизаційних відрахувань за період (місяць, квартал, рік) у функції терміну служби (використання) засобів праці до списання виділяють рівномірний метод, прогресивний, регресивний, прогресивно-регресивний.

Відповідно до цієї класифікаційної ознаки до регресивних відносяться методи суми чисел і зменшеного залишку, які забезпечують зниження сум амортизаційних відрахувань у кожному наступному періоді.

Прогресивні методи амортизації відрізняються зростанням сум амортизаційних відрахувань у кожному наступному періоді. Протягом всієї тривалості амортизаційного періоду вони застосовуються дуже рідко.

Прогресивно-регресивним є, наприклад, метод прискореної амортизації за фіксованими нормами, що був передбачений раніше в законі України «Про оподаткування прибутку підприємств» [70] з наступними нормами амортизації від первісної (відновної) вартості засобів праці: 1-й рік – 15%; 2-й рік – 30%; 3-й рік – 20%; 4-й рік – 15%; 5-й рік – 10%; 6-й рік – 5%; 7-й рік – 5%. Як бачимо, протягом перших двох років норми й суми амортизаційних відрахувань збільшуються, а в наступні роки зменшуються. З 1.01.2004 р. для засобів праці, що вводяться в експлуатацію, цей метод вже не застосовується. Аналогічний метод зараз діє для свердловин.

З урахуванням викладеного й узагальнення закордонного досвіду автори виділяють три наступні способи прискорення амортизації:

- за рахунок скорочення амортизаційного періоду проти економічно раціонального строку служби та відповідного підвищення річної норми амортизації при використанні рівномірного методу;*
- за рахунок використання спеціальних прискорених методів нарахування (суми чисел, залишку, який зменшується) при амортизаційному періоді, що дорівнює економічно раціональному строку служби;*
- у результаті комбінованого використання перших двох способів, тобто скорочення амортизаційного періоду порівняно з економічно раціональним строком служби й використання спеціальних методів нарахування амортизації.*

При цьому обов'язково слід своєчасно та об'єктивно переоцінювати основні засоби та нематеріальні активи, що амортизуються.

Вітчизняний досвід реформування амортизаційної політики. Як було відзначено вище, у період з 1991 по 1997 рр. в Україні було допущено серйозні недогляди в державній амортизаційній політиці, що виразилися в несвоєчасній і неповній індексації вартості основних виробничих фондів в умовах високих темпів інфляції. У результаті цього суми амортизаційних відрахувань, що нараховуються, були в кілька разів нижче дійсних витрат підприємств, пов'язаних з відтворенням основних виробничих фондів. *Так, з 1990 по 1994 рр. частка амортизації у витратах на виробництво продукції у промисловості зменшилась з 11,4 до 0,3%, тобто у 38 разів. За 1995 р. вона склала 1,4%. Враховуючи таку низьку питому вагу амортизації у собівартості продукції, могло скластися враження, що в промисловості України повністю відмовились від використання машин та обладнання.* Відповідно завищувалися фінансові результати діяльності підприємств (в порівнянні з дійсними) й податок на прибуток.

У 1997 р. в Україні відбулися кардинальні зміни в нормах і порядку нарахування амортизації та зношування основних фондів. Відповідно до закону «Про оподаткування прибутку підприємств» нові норми і правила амортизаційних відрахувань було введено для платників податку на прибуток, тобто для підприємств, установ і організацій, які здійснюють діяльність, спрямовану на отримання прибутку [70]. З 1 січня 1998 р. в дію було введено «Інструкцію з обліку основних засобів бюджетних установ», яка після незначного коригування у 2000 р. дотепер регламентує нарахування зношування основних засобів в цій сфері [93].

На жаль, обидва документи не пройшли належну попередню експертизу та містили надто багато недоліків. Багато які з них є наслідком недостатнього розуміння теоретичних основ прискореної амортизації. Автори почали критикувати ці документи ще до їх затвердження, оскільки було опубліковано їх проекти [162].

Після впровадження в дію з 1.07.1997 р. Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» масштаби використання методів

прискореної амортизації різко збільшилися. Основні фонди було згруповано у три групи замість більш ніж 1400 норм амортизації. За основними фондами всіх трьох груп було введено прискорену амортизацію методом зменшеного залишку, тому що річні норми амортизації було збільшено в середньому у 2-5 і більше разів, і застосовано відповідну методику нарахування амортизації. Рекомендований метод зменшеного залишку з річними нормами амортизації відповідно за групами 5,25 і 15 відсотків було поширено на всі основні фонди, а не тільки на ті, що вводились в експлуатацію після 1.07.1997 р. У цьому документі не було визначення прискореної амортизації. Не з'явилося визначення цього терміна й в останній редакції цього Закону з урахуванням змін, внесених за станом на 1.10.2007 р., тобто більш ніж через десять років [70]. Дана обставина є однією з причин того, що багато помилок і недоглядів, допущених у Законі України «Про оподаткування прибутку підприємств», переходять у наступні нормативні акти, у тому числі й у проект Податкового кодексу України.

Прискореним було названо тільки розглянутий вище прогресивно-регресивний метод, рекомендований для основних фондів третьої групи й заснований на використанні фіксованих за роками експлуатації засобу праці норм амортизації. При цьому за основними фондами третьої групи, для яких використовувався прискорений метод нарахування амортизації, індексація вартості не проводилася, що є неприпустимим. У випадку проведення індексації вартості інших основних виробничих фондів підприємству пропонувалося визнати «капітальний дохід» у розмірі збільшення їх вартості. Амортизація, що нараховується додатково, за рахунок «капітального доходу», мала щокварталу відноситися до складу валового доходу й обкладатися податком.

Таким чином, для всіх підприємств незалежно від їх фінансового становища відбувся повний перехід тільки на прискорені системи амортизації. Протягом 1997 р. для нових норм амортизації було встановлено понижувальний коефіцієнт 0,7, а на 1998 р. – 0,6. У березні 1998 р. з'явився

ще й податок на прибуток підприємств, отриманий за рахунок зниження коефіцієнта до норм амортизації, що застосовувалися у 1998 р., з 0,7 до 0,6. Причому цей податок після деяких вагань зобов'язали сплачувати і збиткові підприємства. Для рентабельних підприємств цей податок можна визначити лише як «податок на недонараховану амортизацію», але аж ніяк не на прибуток. Таким чином, у результаті зниження коефіцієнта до норм амортизації рентабельні підприємства були змушені, з одного боку, збільшити виплати податку на прибуток, а з іншого – їм запропонували додатковий податок, який не має аналогів у світовій практиці. Ще абсурдніший вигляд мав цей податок для збиткових підприємств. Таким чином, було ще раз переконливо продемонстровано, що такий випробуваний стимул оновлення виробництва, як прискорена амортизація, можна довести до абсурду.

Найбільш істотні недоліки цього етапу реформування податкової системи амортизації полягають у наступному:

- підприємствам не було надано право вибору між прискореною й неприскореною амортизацією, тому що для збиткових підприємств прискорена амортизація марна й штучно завищує їх збитки;

- не були введено визначення податкової (фіскальної) й економічної (бухгалтерської) амортизації та розподіл сфер їх використання. Як наслідок цього з 1997 по 2000 рр. податкова амортизація використовувалась замість бухгалтерської для визначення собівартості продукції (робіт, послуг) підприємств;

- введення групового обліку нарахування амортизації для основних фондів другої й третьої груп при відсутності рекомендацій щодо бухгалтерської амортизації, за своєю сутністю, **на багатьох підприємствах** зруйнувало їх пооб'єктний облік;

- до складу основних засобів, які амортизуються, включили вузли й запасні частини для автомобілів, що не входять у комплект їх поставки, що суперечить економічній теорії;

- для основних фондів другої й третьої груп, які амортизувалися методом зменшеного залишку, не було передбачено перехід до одноразового списання залишкової вартості. Тому, не зважаючи на високі темпи нарахування амортизації в перші роки, амортизаційний період розтягується нескінченно. Вийшов симбіоз прискореної й уповільненої амортизації, який не скасовано дотепер;
- не було введено механізм об'єктивної й своєчасної переоцінки основних фондів.

Протягом 1999 р. підприємства всіх форм власності мали відраховувати 10% амортизаційних відрахувань незалежно від їх фінансового становища в Державний бюджет. Суми амортизаційних відрахувань, що залишилися, мали в повному обсязі направлятися на впровадження нової техніки, відновлення й реконструкцію виробництва. Такі вимоги та рекомендації припустимі лише для підприємств державної та казенної форм власності, хоча остання рекомендація діє дотепер.

Помилки і недоглядів виявилось багато. Так, прискорену амортизацію було нав'язано як рентабельним, так і збитковим підприємствам. Додаткові амортизаційні відрахування, які нараховувались, оголошувалися «капітальним доходом» і обкладалися податком, що зводило до нуля можливі вигоди прискореної амортизації для рентабельних підприємств. Таке рішення не має аналогів у світовій практиці й суперечить економічній теорії.

Згідно з пунктом 8.3.3 діючого Закону платники податку всіх форм власності мають право застосовувати щорічну індексацію балансової вартості груп основних фондів та нематеріальних активів на коефіцієнт індексації, який визначається за формулою:

$$K_i = [I(a-1) - 10]:100, \quad (2.3)$$

де $I(a-1)$ – індекс інфляції року, за результатами якого проводиться індексація.

Якщо значення K_i не перевищує одиниці, індексація не проводиться. Ця рекомендація, на жаль, діє з 1997 р. дотепер і вона не може бути визнана обґрунтованою. По-перше, тому, що темп інфляції нижче 10% на рік необґрунтовано взагалі в розрахунок не приймається, хоча це вже істотна інфляція. Наприклад, за даними Держкомстату, індекси інфляції за 2000-2006 рр. відповідно склали 128,2; 112,0; 100,8; 105,2; 109,0; 113,5; 109,1%. Сумарний індекс інфляції за цей період склав 205,5% , а підприємства мали можливість збільшити вартість основних фондів лише на 24,8% (коефіцієнт індексації – 1,248 замість 2,055). По-друге, більш логічно орієнтуватися не на індекс інфляції, що відображується індексом споживчих цін, а наприклад, на індекс цін на будівельно-монтажні роботи та продукцію машинобудування.

Таким чином, якщо врахувати, що річний індекс інфляції при індексації вартості діючих основних засобів було штучно занижено й дотепер продовжує занижуватися на 10% при досить високих темпах інфляції, то виникає питання: чи склалася взагалі система прискореної амортизації на основі прискореного методу амортизації?

На адресу нової системи амортизації було висловлено багато критичних зауважень вченими й керівниками підприємств [25, 124, 162, 165, 235, та ін.]. У зв'язку з цим показовими є результати вибіркового обстеження, проведеного в 1999 р. Міністерством економіки й Держкомстатом, відповідно до яких 55% опитуваних підприємств висловили категорично негативне відношення до діючого амортизаційного законодавства, 40% – не можуть пристосуватися до тривимірної класифікації основних фондів. Тільки для 16% респондентів впровадження прискореної амортизації привело до зниження податку на прибуток, а 61% підприємств постраждали від істотного підвищення собівартості продукції через нарахування амортизації прискореними методами. У середньому по Україні зацікавленість у впровадженні прискореної амортизації висловили 19,5% підприємств, а 63% висловилися в підтримку рівномірних прямолінійних методів її нарахування

[124]. Тому необхідність виправлення й удосконалювання амортизації ні у кого не викликала сумнівів.

За період 1997-2007 рр. у Закон [70] було внесено багато змін. Замість застосовуваних у 1997 р. трьох норм амортизації з 2004 р. стали використовувати чотири. З того часу і станом на 1.10.2007 р. всі основні фонди розділені на такі групи:

група 1 – будинки, спорудження, їх структурні компоненти й передавальні устрої, у тому числі житлові будинки та їх частини (квартири й місця загального користування), вартість капітального поліпшення землі. Квартальна норма амортизації – 2%, річна – 8%;

група 2 – автомобільний транспорт і вузли (запасні частини) до нього, меблі, побутові електронні, оптичні, електромеханічні прилади й інструменти, інше конторське (офісне) устаткування, устаткування й приналежності до них. Квартальна норма амортизації – 10%, річна – 40%;

група 3 – будь-які інші основні фонди, не включені в групи 1, 2 і 4. Квартальна норма амортизації – 6%, річна – 24%;

група 4 – електронно-обчислювальні машини, інші машини для автоматичної обробки інформації, пов'язані з ними засоби зчитування або друку інформації, інші інформаційні системи, комп'ютерні програми, телефони (у тому числі стільникові), мікрофони й рації, вартість яких перевищує вартість малоцінних товарів (предметів). Квартальна норма амортизації – 15%, річна – 60%.

Норми амортизації встановлюються у відсотках до балансової вартості окремого об'єкта основних фондів групи 1 та кожної з груп 2, 3, 4 основних фондів на початок звітного (розрахункового податкового) кварталу.

Балансова вартість групи основних фондів чи окремого об'єкта основних фондів групи 1 на початок розрахункового кварталу визначається за формулою:

$$B(a) = B(a-1) + \Pi(a-1) - V(a-1) - A(a-1), \quad (2.4)$$

де $B(a)$ – балансова вартість групи чи окремого об'єкта основних фондів групи 1 на початок розрахункового кварталу;
 $B(a-1)$ – балансова вартість групи чи окремого об'єкта основних фондів групи 1 на початок кварталу, що передував розрахунковому;
 $\Pi(a-1)$ – сума витрат, понесених на придбання основних фондів, здійснення капітального ремонту, реконструкцій, модернізацій та інших поліпшень основних фондів, що підлягають амортизації, протягом кварталу, що передував розрахунковому;
 $B(a-1)$ – сума виведених з експлуатації основних фондів чи окремого об'єкта основних фондів групи 1 протягом кварталу, що передував розрахунковому;
 $A(a-1)$ – сума амортизаційних відрахувань, нарахованих у кварталі, що передував розрахунковому.

Як це було і у першій редакції Закону, амортизація окремого об'єкта основних фондів групи 1 здійснюється до досягнення балансовою вартістю такого об'єкта ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Залишкова вартість такого об'єкта відноситься до складу валових витрат за результатами відповідного податкового періоду, а вартість такого об'єкта прирівнюється до нуля. Амортизація основних фондів груп 2, 3 і 4 здійснюється до досягнення балансовою вартістю групи нульового значення. *Це означає що амортизаційний період для основних фондів груп 2, 3 і 4 дорівнює нескінченності. Продовжують амортизувати вузли (запасні частини) до автомобільного транспорту, що не має теоретичного обґрунтування.*

Однак у Законі вже підкреслено, що суми амортизаційних відрахувань вилученню до бюджету не підлягають, а також не можуть бути базою для нарахування будь-яких податків, зборів (обов'язкових платежів).

Тимчасово, до 1 січня 2009 р., для основних фондів групи 3 суб'єктів

космічної діяльності встановлено річну норму прискореної амортизації 20%. При цьому амортизація основних фондів групи 3 проводиться прямолінійним (рівномірним) методом до досягнення балансовою вартістю групи нульового значення.

Для технологічних парків, їх учасників та спільних підприємств при виконанні проектів, зареєстрованих у встановленому Законом України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» порядку, з 1.01.2006 р. встановлено щорічну 20-відсоткову норму прискореної амортизації основних фондів груп 3 і 4. При цьому амортизація основних фондів групи 3 проводиться до досягнення балансовою вартістю групи нульового значення. З незрозумілих причин останню рекомендацію не поширено на основні фонди групи 4.

Річні норми амортизації для свердловин, що використовуються для розробки нафтових та газових родовищ, встановлюються до їх первісної вартості, рік експлуатації:

1-й – 10%;

2-й – 18%;

3-й – 14%;

4-й – 12%;

5-й – 9%;

6-й – 7%;

7-й – 7%;

8-й – 7%;

9-й – 7%;

10-й – 6%;

11-й – 3%.

Підприємства мають право протягом звітного року віднести до валових будь-які витрати, які пов'язані із проведенням ремонту, реконструкцією, модернізацією та іншим поліпшенням свердловин, що використовуються для розробки нафтових та газових родовищ, у сумі, що не перевищує 10 відсотків

первісної вартості окремої свердловини. Витрати, що перевищують зазначену суму, включаються до складу відповідної групи основних фондів.

Облік балансової вартості витрат, пов'язаних з видобутком корисних копалин, проводиться за кожним окремим родовищем (кар'єр, шахта, свердловина). Порядок такого обліку встановлюється Міністерством фінансів України.

Сума амортизаційних відрахувань звітного періоду на витрати, які пов'язані з видобутком корисних копалин (за винятком свердловин, що використовуються для розробки нафтових та газових родовищ), розраховується за формулою:

$$C(a) = B(a) \times O(a) : O(z), \quad (2.5)$$

де $C(a)$ – сума амортизаційних відрахувань за звітний період;

$B(a)$ – балансова вартість групи на початок звітного періоду, яка дорівнює балансовій вартості групи на початок періоду, що передує звітному, збільшений на суму витрат на розвідку (дорозвідку) та облаштування запасів (родовищ) корисних копалин, понесених протягом попереднього періоду;

$O(a)$ – обсяг корисних копалин, фактично видобутих протягом звітного періоду, у натуральних величинах;

$O(z)$ – загальний розрахунковий обсяг видобутку корисних копалин на відповідному родовищі, який визначається за методикою, що затверджується Кабінетом Міністрів України, у натуральних величинах.

Підприємства всіх форм власності мають також право на щорічну індексацію балансової вартості витрат, пов'язаних з видобутком корисних копалин, з допомогою розглянутого вище коефіцієнта індексації. Після застосування індексації, підприємство зобов'язано визнати капітальний дохід у сумі, що дорівнює різниці між балансовою вартістю витрат,

пов'язаних з видобутком корисних копалин на початок звітнього року відповідно після і до індексації. Зазначений капітальний дохід відноситься до складу валових доходів кожного кварталу звітнього року в сумі, що визначається як добуток суми капітального доходу на коефіцієнт K_d :

$$K_d = O(ap) : O(z) : 4, \quad (2.6)$$

де $O(ap)$ – обсяг корисних копалин, фактично видобутих протягом року, що передував звітньому, у натуральних величинах;

$O(z)$ – загальний розрахунковий обсяг видобутку корисних копалин на відповідному родовищі у натуральних величинах.

Як бачимо, хоча вже зупинено визнавати «капітальний дохід» у розмірі збільшення вартості основних виробничих фондів груп 1,2,3,4 у випадку проведення їх індексації та обкладати його податком, цей анахронізм залишено для балансової вартості витрат, пов'язаних з видобутком корисних копалин.

Для амортизації нематеріальних активів рекомендовано прямолінійний метод, за яким кожен окремий вид нематеріального активу амортизується виходячи з його первісної вартості з урахуванням індексації згідно з підпунктом 8.3.3 Закону протягом строку, який визначається платником податку самостійно, або строку діяльності платника податку, але не більше 10 років. Рекомендації щодо амортизації нематеріальних активів слід визнати найбільш обґрунтованими.

У рамках фіскальної амортизації при наявності дозволу на використання прискореної амортизації підприємства повинні мати право самостійно приймати рішення щодо переходу на неприскорену амортизацію. Дана умова майже сім років у Законі України «Про оподаткування прибутку підприємств» ігнорувалася повністю. Але з 1 січня 2004 р. з'явився прогрес в цьому питанні: платник податку може прийняти рішення про застосування

інших норм амортизації, що не перевищують норм, визначених цим Законом. Але при цьому зроблено застереження про те, що це рішення повинно прийматися платником податку до початку звітного року, не може бути змінене протягом такого року та доводиться до відома податкового органу разом із поданням декларації за перший квартал такого року.

Подібне обмеження не має ніякого обґрунтування й виглядає дивним, тому що більш низькі норми амортизації в порівнянні з передбаченими Законом можуть тільки збільшити розмір податку на прибуток підприємства, а не зменшити його. Більш того, для посилення стимулюючої ролі прискореної амортизації підприємствам слід дозволити суми амортизації недонараховані (проти максимально припустимих Законом) у даному податковому році додавати до максимально припустимих амортизаційних відрахувань наступного податкового року. Таким чином, у підприємств з'явиться можливість невикористання внаслідок поганого фінансового стану пільги з податку на прибуток у даному році одержати в наступному. Одночасно це дозволить зменшити й кількість збиткових підприємств, які штучно створювалися за рахунок нарахування прискореної амортизації в дійсності низькорентабельними підприємствами.

З урахуванням реалізації даної рекомендації обмежуючим фактором для нарахування прискореної амортизації на конкретному вітчизняному підприємстві за звітний рік виступає нульове значення об'єкта оподаткування (скоригованого прибутку) (Π_n), що розраховують за формулою:

$$\Pi_n = VD - VP - A, \quad (2.7)$$

де VD – скоректований валовий дохід підприємства за звітний рік;

VP – валові витрати підприємства за звітний рік;

A – сума амортизаційних відрахувань за звітний рік.

Звідси випливає, що високорентабельним підприємствам зручно нараховувати прискорену амортизацію за максимально припустимими законодавством нормами. Менш рентабельним підприємствам слід застосовувати більш низькі норми прискореної амортизації. Низькорентабельні й збиткові підприємства взагалі не повинні користуватися прискореною амортизацією.

В умовах же чинного законодавства низькорентабельні й збиткові підприємства можуть бути зацікавленими у використанні прискореної амортизації, якщо є впевненість у підвищенні рентабельності у наступному році. Це зумовлено тією обставиною, що відповідно до статті 6 аналізованого Закону, якщо підприємство за результатами року мало негативне значення об'єкта оподаткування, ця сума підлягає включенню у валові видатки першого кварталу наступного податкового року й повинна враховуватися при розрахунку величин Π_n за півріччя, три квартали й рік у складі валових видатків відповідних періодів наростаючим підсумком до повного погашення негативного значення. Якщо підприємство декларує негативне значення об'єкта оподаткування протягом чотирьох послідовних кварталів, податковий орган має право провести позачергову перевірку правильності визначення величин Π_n . Але це ненайбільша неприємність, з якою може зіштовхнутися підприємство. У ситуації коли передбачена висока рентабельність довго не досягається, а підприємство використовує прискорену амортизацію, швидке зниження вартості основних засобів буде супроводжуватися тільки штучним завищенням його збитку, а отже, і швидким падінням його репутації у споживачів, партнерів і кредиторів.

Пріоритети у використанні прискореної амортизації повинні надаватися підприємствам тих сфер діяльності, розвиток яких у найбільшій мірі буде сприяти прискоренню НТП і соціально-економічному розвитку країни. На сучасному етапі економічного розвитку такими, на думку авторів, є виробничі й наукові, науково-виробничі підприємства промисловості, транспорту, сільського господарства, будівництва. Потрібно особливо

виділити будинки й устаткування для охорони навколишнього середовища, впровадження енергозберігаючих технологій, обладнання для виробництва біопалива, обладнання для виробництва альтернативних видів енергії та нематеріальні активи, які забезпечують впровадження сучасних наукових досягнень на вітчизняних підприємствах. Для цих видів майна можна встановити амортизаційний період 12 місяців.

Прискорений розвиток виробничої сфери й науки в нашій країні дозволить знизити безробіття, збільшити реальні доходи населення, прискорити рішення серйозних проблем, які нагромадилися, знизити залежність країни від імпорту продукції, у тому числі високотехнологічної. Це буде сприяти розвитку всіх інших секторів економіки та формуванню конкурентних переваг національних товаровиробників. Як відомо, США багато років є світовим лідером у розвитку науки завдяки найбільш великим інвестиціям у цю сферу.

Надання всім підприємствам однакових можливостей у використанні прискореної амортизації на даному етапі економічного розвитку – недоцільно. *Так, в нашій країні набули надмірного розповсюдження казино та зали гральних автоматів, з якими вже почали боротися в Росії. У нас вони користуються всіма податковими преференціями, у тому числі і тими, які дає прискорена амортизація. При цьому вони завдають тільки великої шкоди суспільству, особливо молоді.*

Підвищені норми фіскальної амортизації для об'єктів, які вводяться, у переважній більшості випадків повинні поширюватися тільки на засоби праці, які вводяться вперше, а не на всі існуючі, як це в нас практикувалося з 1997 р. Такий підхід дозволяє підсилити стимулюючу роль прискореної амортизації у відновленні виробництва. Диференційований підхід до норм прискореної амортизації було введено з 1 січня 2004 р. Тоді нові підвищені норми фіскальної амортизації, відповідно за групами 2, 10, 6, 15% у квартал, могли застосовуватися тільки до основних фондів, введених в експлуатацію після 1.01.2004 р. Однак таке рішення діяло лише у 2004 р. й було прийнято

відповідно до Закону України «Про державний бюджет» на 2004 р. з метою збільшення надходжень податку на прибуток, а спочатку підвищені норми амортизації рекомендувалися для всіх основних фондів як діючих, так і введених знову.

Не має теоретичного обґрунтування порядок, який застосовується у податковому обліку та відповідно до якого до балансової вартості групи або окремого об'єкта основних фондів групи 1 на початок звітного кварталу додаються витрати не тільки на реконструкцію, модернізацію за попередній квартал, які перевищують 10% сукупної балансової вартості всіх груп за станом на початок даного звітного періоду, а й на капітальний, поточний і інші ремонти які приховано як «інші поліпшення засобів праці» (пункт 8.3.2).

У США й у колишньому СРСР практикувалася амортизація на капітальний ремонт і модернізацію основних виробничих фондів. Але за таким способом підприємства накопичували кошти на проведення майбутніх робіт даного виду, а не для поступового віднесення вже зроблених видатків на витрати виробництва, як це має місце в податковому обліку. Для виробничих і науково-виробничих підприємств такий підхід доцільно застосувати й зараз.

Викладене дозволяє зробити висновок, що реформування державної амортизаційної політики в нашій країні відбувається з 1997 р. Часто воно здійснюється методом проб і помилок без достатнього теоретичного обґрунтування й врахування закордонного досвіду та обліку особливостей сформованої економічної ситуації. Тому прискорена амортизація в Україні для багатьох підприємств у результаті необґрунтованого застосування дає переважно негативні наслідки, хоча вона повинна бути спрямована на створення конкурентних переваг для підприємств.

У Законі сказано, що для платників податку, визнаних монополістами згідно з законодавством, сума амортизаційних відрахувань не є обов'язковою складовою тарифів, інших видів цін на їх послуги замість того, щоб категорично заборонити їх використання у даних цілях.

Критикувати податкову систему, яка до 2000 року використовувалась і як економічна, автори почали до її прийняття у 1997 р., ґрутуючись на аналізі раніше опублікованого проекту [162]. При всіх недоліках, частину яких пізніше все-таки було усунуто, як, наприклад, оподаткування амортизаційних відрахувань, реформування амортизаційної політики підвищило частку амортизаційних відрахувань у валовому самофінансуванні підприємств. Так, за даними 2004 р. частка амортизації у валовому самофінансуванні ВАТ «Потенціал», ВАТ «Світло Шахтаря» та ВАТ «Турбоатом» складала відповідно 6,3; 7,0 і 5,0%, а ВАТ «Автрамат» – 72%. За даними 2005 р. частка амортизації у валовому самофінансуванні ВАТ «Харківський підшипниковий завод» була 60%. Для рентабельних і особливо для нещодавно створених підприємств нова система амортизації все ж забезпечувала певні переваги в порівнянні з колишньою. Однак оцінити їх повною мірою вони не могли через відсутність економічної системи амортизації, яка повинна вводиться одночасно.

На жаль, не було враховано, що прискорена амортизація повинна застосовуватися тільки для визначення розміру податку на прибуток. Переваги від прискореної амортизації мають тільки рентабельні підприємства. Збиткові підприємства ніякої вигоди від неї не одержують, а тільки мають штучне завищення збитку, і тому повинні мати право відмовлятися від неї на користь неприскореної.

Ніяких переваг прискорена амортизація не забезпечить і підприємствам, які відповідно до Указу Президента України від 3.07.1998 р. (із подальшими змінами й доповненнями) одержали право на застосування спрощеної системи оподаткування, обліку й звітності. Вони сплачують податок у розмірі 10 або 6% виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) без урахування акцизного збору й не є платниками податку на прибуток, а прискорена амортизація забезпечує пільги тільки з податку на прибуток. Якщо підприємство – платник єдиного податку використовує прискорену амортизацію відповідно до вимог законодавства з 1997 по 2000 рік або через

нерозуміння її сутності, а такі, безумовно, існують, то це приводить тільки до штучного завищення витрат виробництва, заниження прибутку й можливостей використовувати позикові й залучені джерела інвестицій. Конкурентні переваги одержить те підприємство, що відмовиться від використання прискореної амортизації й забезпечить точне відображення своїх дійсних витрат, пов'язаних з відтворенням основних виробничих фондів у рамках бухгалтерської (економічної) системи амортизації.

Про необхідність введення в нашій країні розподілу амортизації на фіскальну й економічну в умовах використання прискореної амортизації автори писали у 1999 р. [165]. Економічна (бухгалтерська) система амортизації в Україні з'явилася тільки через три роки після впровадження податкової. Вона регламентується Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» (далі – стандарт 7), що було розроблено на основі міжнародного стандарту бухгалтерського обліку 16 (МСБО 16) 2000 [135] та зареєстрований у Міністерстві юстиції України 18.05.2000 р. [173]. Із прийняттям стандарту 7 формально відбувся розподіл амортизації на фіскальну й економічну, але без роз'яснення сутності, цілей і сфери застосування економічної амортизації, для регулювання якої має бути призначено цей стандарт.

У 2001 р. прийнято Указ Президента України [219], у якому підкреслюється необхідність виділення фіскальної й економічної амортизації. Однак дотепер у жодному нормативному документі не з'явилося детальне пояснення сутності фіскальної й економічної амортизації, їх цілей і сфер застосування. Зрозуміло, що за таких умов не може бути й мови про ефективне їх застосування на практиці з метою створення конкурентних переваг. У період же з 1997 по 2000 рр. для фіскальних цілей і визначення собівартості продукції пропонувалося використовувати ті самі, переважно прискорені, системи амортизації. На жаль, багато підприємств і дотепер продовжують цю практику. Вони не

мають можливості вірно обчислювати собівартість продукції та отримувати конкурентні переваги від більш гнучкої цінової політики.

Цілком очевидно, що неможливо правильно обрати метод і систему амортизації, не знаючи певної мети, яку необхідно досягти. У таких умовах лише окремі підприємства зі спеціалістами високої кваліфікації мали можливість оцінити та використати повною мірою конкурентні переваги, які забезпечує прискорена амортизація.

Відповідно до стандарту 7 основні засоби класифікуються за такими групами:

- 1) земельні ділянки;
- 2) капітальні витрати на поліпшення земель;
- 3) будинки, споруди та передавальні пристрої;
- 4) машини та обладнання;
- 5) транспортні засоби;
- 6) інструменти, прилади, інвентар (меблі);
- 7) тварини;
- 8) багаторічні насадження;
- 9) інші основні засоби.

Первісна вартість об'єкта основних засобів складається з:

- сум, що сплачують їх постачальникам та підрядникам за виконання будівельно-монтажних робіт чи витрат підприємства на створення засобу праці (без ПДВ, якщо підприємство є платником ПДВ);
- реєстраційних зборів, державного мита та аналогічних платежів, що здійснюються в зв'язку з придбанням (отриманням) прав на об'єкт основних засобів;
- суми мита, **що сплачують при імпорті**;
- витрат зі страхування ризиків доставки основних засобів;
- витрат на транспортування, установку, монтаж, налагодження основних засобів;
- інших витрат, безпосередньо пов'язаних з доведенням основних

засобів до стану, у якому вони придатні для використання.

Тобто первісна вартість об'єкта основних засобів – це його собівартість у момент його доведення до стану придатного для використання.

У подальшому первісна вартість основних засобів збільшується на суму витрат, пов'язаних з поліпшенням об'єктів (модернізація, модифікація, добудова, дообладнання, реконструкція тощо) з метою збільшення майбутніх економічних вигод від їх використання. Залишкова вартість основних засобів зменшується у зв'язку з частковою ліквідацією об'єктів відповідної групи основних засобів. *Витрати, що здійснюються для підтримання об'єкта в робочому стані, тобто на технічне обслуговування, поточні та капітальні ремонти, включаються безпосередньо до видатків, як це правильно рекомендує МСБО 16:2000.*

Згідно з пунктом 16 стандарту підприємство може переоцінювати об'єкт основних засобів, якщо залишкова вартість його суттєво відрізняється від його справедливої вартості на дату балансу. У разі переоцінки об'єкта основних засобів на ту саму дату здійснюється переоцінка всіх об'єктів групи основних засобів, до якої належить цей об'єкт. Переоцінка основних засобів тієї групи, об'єкти якої вже зазнали переоцінки, надалі має проводитися з такою регулярністю, щоб їх залишкова вартість на дату балансу суттєво не відрізнялася від справедливої вартості.

Згідно зі стандартом 7 об'єктом амортизації є вартість основних засобів (окрім вартості землі і незавершених капітальних інвестицій). Стандарт 7 надав керівникам підприємств право обирати для кожного об'єкта основних засобів будь-який з п'яти пропонованих у стандарті методів нарахування амортизації: *прямолінійний, метод зменшення залишкової вартості (зменшеного залишку), метод прискореного зменшення залишкової вартості (зменшеного залишку за подвійною нормою), кумулятивний (суми чисел), виробничий (амортизація нараховується пропорційно обсягу виробленої продукції чи роботи).*

Нарахування амортизації здійснюється протягом строку корисного

використання об'єкта, який встановлюється підприємством при введенні об'єкта у експлуатацію, та призупиняється на період його реконструкції, модернізації, добудови, дообладнання та консервації. При визначенні строку корисного використання рекомендовано враховувати:

- очікуване використання об'єкта підприємством з урахуванням його потужності або продуктивності;
- фізичний та моральний знос, що передбачається;
- правові або інші обмеження щодо строків використання об'єкта та інші фактори (пункт 24).

Строк корисного використання об'єкта основних засобів переглядається в разі зміни економічних вигод від його використання, які очікуються. Амортизація об'єкта основних засобів нараховується виходячи з нового строку корисного використання, починаючи з місяця, наступного за місяцем зміни строку корисного використання. Така рекомендація ґрунтується на тому, що неможливо точно визначити строк корисного використання об'єкта основних засобів у момент його впровадження у виробництво.

Оскільки підприємствам надано право самостійно обирати метод амортизації, строк корисного використання основних засобів (включаючи можливість його перегляду), а також здійснювати їх переоцінку на основі дійсної вартості, можна зробити висновок про повну лібералізацію системи бухгалтерської амортизації. Однак стандарт 7 не надає права переглядати метод амортизації незважаючи на те, що міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 (МСБО 16) 2000 це право надає. І це вірно, оскільки, наприклад, неможливо забезпечити повне відшкодування вартості засобів праці методом зменшення залишкової вартості за строк корисного їх використання без переходу до прямолінійного методу чи до одноразового списання залишкової вартості.

Але згідно з підпунктом 4 пункту 26 стандарту 7: «Підприємство може застосовувати норми і методи нарахування амортизації основних

засобів, які передбачено податковим законодавством». Оскільки податковим законодавством передбачені норми та методи прискореної системи амортизації, а економічна амортизація повинна базуватися тільки на неприскореній системі амортизації, ця рекомендація є помилковою. На жаль, існує багато підприємств, які дотепер використовують цю рекомендацію. Цим самим, з метою спрощення бухгалтерського обліку, рентабельні підприємства позбавили себе можливості оцінки та використання конкурентних переваг, які дає прискорена амортизація, а деякі малорентабельні підприємства штучно вважають себе збитковими.

Серед переваг появи стандарту 7 слід зазначити відмовлення від нав'язування відповідно до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 22.05.1997 р. усім підприємствам тільки прискореної амортизації як для розрахунку податку на прибуток, так і для визначення витрат та собівартості продукції.

При використанні будь-якого методу нарахування амортизація здійснюється щомісяця, починаючи з наступного місяця після введення об'єкта в експлуатацію. Для всіх методів у стандарті містяться рекомендації з визначення річної та місячної сум амортизаційних відрахувань.

Річна сума амортизації (A_p) при використанні *прямолінійного методу* визначається діленням вартості (S_a), яка амортизується на строк корисного використання об'єкта основних засобів (T_n):

$$A_p = \frac{S_a}{T_n} ; \quad (2.8)$$

Вартість, що амортизується, розраховується як різниця між первісною чи переоціненою (відновною) $S_n(v)$ і ліквідаційною S_l вартістю об'єкта:

$$S_a = S_n(v) - S_l. \quad (2.9)$$

Річну суму амортизації може бути розраховано і через річну норму амортизації (Hp):

$$Ap = \frac{Sa \cdot Hg}{100} . \quad (2.10)$$

Річна норма амортизації у свою чергу **зворотньо** пропорційна терміну корисного використання об'єкта:

$$Hp = \frac{1}{Tn} \cdot 100 . \quad (2.11)$$

Відповідно до методу зменшення залишкової вартості річна норма амортизації (Hg) залежить від терміну корисного використання об'єкта (Tn), співвідношення його ліквідаційної (Sl) і первісної (Sn) вартості :

$$Hp = \left(1 - \sqrt[Tn]{\frac{Sl}{Sn}} \right) \cdot 100 . \quad (2.12)$$

Річна сума амортизації визначається для першого року як добуток первісної вартості об'єкта на річну норму амортизації, а в наступні роки замість первісної використовується залишкова (недоамортизована) вартість об'єкта.

Приклад. Первісна вартість металорізального верстата дорівнює 10 тис. грн, ліквідаційна вартість – 600 грн, а термін корисного використання об'єкта – 8 років. Річна норма амортизації для цього верстата складе:

$$Hp = \left(1 - \sqrt[8]{\frac{600}{10000}} \right) \cdot 100 = 30\% .$$

Річна сума амортизації за перший рік використання верстата складе:

$$Ap1 = \frac{10000 \cdot 30}{100} = 3000 \text{ грн.}$$

Щомісячна амортизація:

$$Am1 = \frac{3000}{12} = 250 \text{ грн.}$$

Річна сума амортизації за другий рік, якщо не проводилася переоцінка верстата, дорівнює:

$$Ap2 = \frac{(10000 - 3000) \cdot 30}{100} = 2100 \text{ грн.}$$

Аналогічно слід визначати суми амортизаційних відрахувань і для кожного наступного року експлуатації засобу праці.

Відповідно до *методу прискореного зменшення залишкової вартості* нарахування річних сум амортизації здійснюється аналогічно, однак річна норма амортизації розраховується за формулою:

$$Hp = \frac{100 \cdot 2}{Tn} . \quad (2.13)$$

Для умов розглянутого вище приклада, річна норма амортизації усіх років використання верстата дорівнюватиме:

$$Hp = \frac{100 \cdot 2}{8} = 25\% .$$

Як бачимо, мова йде про метод зменшуваного залишку за подвійною нормою, а результат розрахунку свідчить про те, що його слід назвати саме так, а не *методом прискореного зменшення залишкової вартості*.

Відповідно до *кумулятивного методу* річна сума амортизації розраховується як добуток вартості, що амортизується, на річну норму амортизації, обчислену для кожного року корисного терміну використання об'єкта, за формулою:

$$H_p = \frac{T_o}{C_c}, \quad (2.14)$$

де T_o – кількість років, що залишаються до кінця терміну корисного використання об'єкта;

C_c – сума чисел від 1 до T_n .

При використанні *виробничого методу* місячна сума амортизації розраховується як добуток кількості випущеної за місяць за допомогою даного засобу праці продукції (зробленої роботи) ($K_{пм}$) на питому ставку амортизації (A_y):

$$A_m = K_{пм} \times A_y. \quad (2.15)$$

Питома ставка амортизації визначається діленням вартості, яка амортизується, на загальний обсяг продукції (робіт, послуг), який підприємство очікує зробити за корисний термін використання об'єкта ($K_{по}$):

$$A_y = S_a / K_{по}. \quad (2.16)$$

Даний метод нарахування амортизації до 1997 р. використовувався в Україні для деяких типів автомобілів.

Слід підкреслити, що стандарт 7 рекомендує метод зменшення залишкової вартості, якого немає у міжнародному стандарті

бухгалтерського обліку 16 (МСБО 16) і нам невідомо жодного випадку використання цього методу на підприємствах. МСБО 16 рекомендує метод зменшення залишкової вартості без уточнення за якою нормою і це правильно. У стандарті 7 використано лише метод зменшення залишкової вартості за подвійною нормою, який невдало визначено як «метод прискореного зменшення залишкової вартості».

Суму нарахованої амортизації всі підприємства повинні відобразити збільшенням суми витрат підприємства і відповідного зношування основних засобів.

Тепер проаналізуємо найбільш істотні недоліки економічної (бухгалтерської) системи амортизації. Багато з них, на погляд авторів, є також наслідком недостатнього з'ясування теоретичних основ прискореної і неприскореної амортизації. У стандарті 7 дотепер немає пояснень відносно необхідності при використанні методу зменшеного залишку обов'язкового переходу на прямолінійний або на одноразове списання залишкової вартості об'єкту. Це означає, що амортизаційний період буде продовжуватися до нескінченності.

У стандарті 7 і Законі слід дати визначення як фіскальної, так і економічної (бухгалтерської) амортизації, вказати сфери їх застосування і цілі. Необхідно обов'язково вказати, що метою економічної (бухгалтерської) амортизації є визначення дійсних витрат підприємства, пов'язаних з повним відтворенням засобів праці, а отже, й собівартості виробленої продукції (робіт, послуг). Вона повинна використовуватися у рамках бухгалтерського обліку та лише на основі неприскорених систем. В іншому ж керівники підприємств мають обирати норми і правила нарахування, які найбільшою мірою відповідають досягненню поставленої мети.

У цьому зв'язку органи державного управління могли б надати допомогу підприємствам, розробивши індикативні норми амортизації й терміни служби до списання основних видів засобів праці, як це робиться у Франції, США й інших країнах. У такий спосіб органи державного

управління можуть забезпечити конкурентні переваги вітчизняним підприємствам.

Ще більш серйозні прорахунки було допущено при реформуванні порядку нарахування зношування основних засобів бюджетних установ. З 1997 р. їм було запропоновано нараховувати зношування основних засобів прискореними системами. Навіть більш прискореними, ніж це дозволялося комерційним підприємствам.

Використання прискорених систем нарахування зношування основних засобів для бюджетних установ взагалі неприпустимо. Особливо якщо істотно скорочується амортизаційний період проти економічно раціонального терміну служби, як це має місце зараз для більшості видів засобів праці. Це стимулює безгосподарність і зловживання при приватизації. На жаль, і в переглянутій у 2000 р. для них Інструкції [94] збережено ті ж «надприскорені» системи нарахування зношування засобів праці.

У статті [161] було не тільки показано пагубні наслідки аналізованої Інструкції, але й обґрунтовано рекомендації з її вдосконалювання, однак дотепер усе залишається без змін. Подібну Інструкцію могло бути складено або фахівцями, дуже далекими від економіки, або на замовлення «дільців від приватизації», яким у такий спосіб створено надійне юридичне прикриття й вони його успішно оберігають протягом уже 9 років. Хочеться сподіватися, що Головне управління Державного казначейства України й інші органи державного управління нарешті звернуть увагу на цю Інструкцію.

Реалізація інноваційної моделі розвитку економіки України й прискорення на цій основі темпів зростання ВВП, реальних доходів і якості життя населення вимагають істотного підвищення інвестиційних можливостей і активності вітчизняних підприємств.

Існуюча ситуація, за даними Держкомстату, така, що **частка промислових підприємств, що впроваджували інновації, знизилась з 14,8% до загальної кількості обстежених у 2000 р. до 10,0% – у 2004 р.,** а таких, що

освоювали виробництво нових видів продукції – з 13,7 до 7,8%. Зношення основних фондів у деяких підгалузях промисловості перевищує 70%, а процес відновлення засобів праці протікає дуже повільно. Коефіцієнт вибуття основних фондів у промисловості складає 0,001-0,012, а в деяких галузях 0,0004-0,0005 [167].

Динаміку індексів інвестицій в основний капітал, за даними Держкомстату України, показано на рис. 2.8 [235, с. 205].

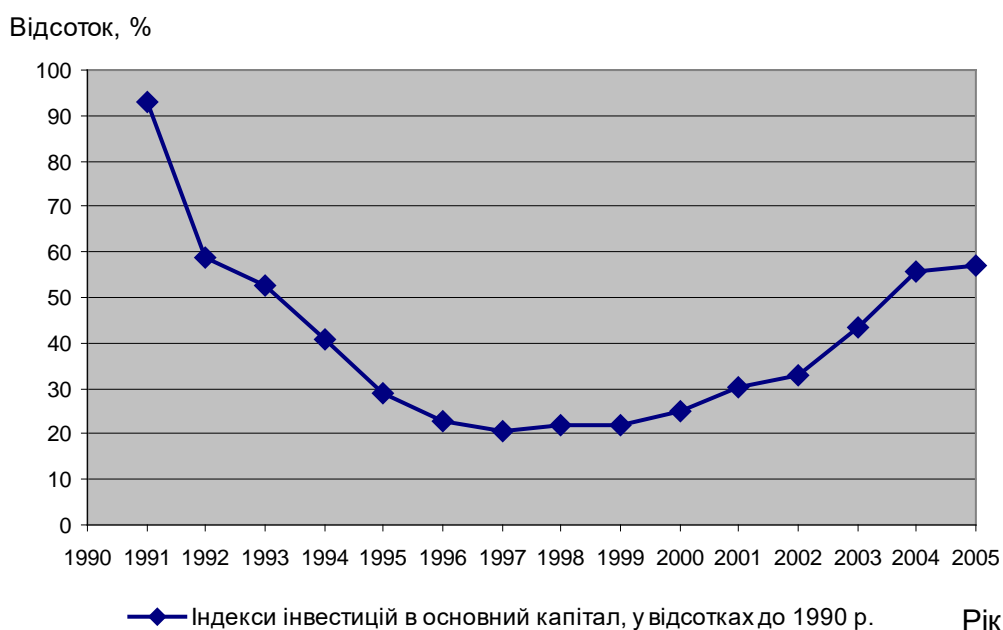


Рис. 2.8. Індекси інвестицій в основний капітал, у відсотках

Як бачимо, інвестиції в основний капітал за 2005 р. склали всього 58,6% до 1990 р.

Інвестиційна можливість підприємства впроваджувати інновації безпосередньо залежить від наявності власних коштів для фінансування інвестицій. Справа в тому, що чим більше у підприємства власних коштів, тим більше в нього можливостей одержати кредити для фінансування інвестиційних проектів як у вітчизняних так і закордонних банках, брати дорогі засоби праці в лізинг, залучати інвестиційні ресурси можливих вітчизняних і іноземних інвесторів.

За даними Державного комітету статистики України, основним джерелом фінансування капітальних інвестицій за першу половину 2006 р. є частка власних коштів підприємств (62,2%), з бюджетних коштів їх частка складає 8,79%, кредитів банків – тільки 13,3%, а коштів іноземних інвесторів – лише 2,8% [167].

Таблиця 2.12

Капітальні інвестиції за джерелами фінансування за січень-червень 2006 р.

Джерела капітальних інвестицій	Освоєно (використано)			
	капітальних інвестицій		у т.ч. інвестицій в основний капітал	
	тис. грн	в % до загального обсягу	тис. грн	в % до загального обсягу
Всього	45436831	100,0	39076301	100,0
у т. ч. за рахунок:				
Коштів державного бюджету	2049472	4,5	1618114	4,1
Коштів місцевих бюджетів	1886859	4,2	1670622	4,3
Власних коштів підприємств та організацій	28282799	62,2	23275010	59,6
Коштів іноземних інвесторів	1259431	2,8	1110898	2,9
Коштів інвестиційних фондів	516729	1,1	507093	1,3
Коштів населення на індивідуальне житлове будівництво	1925778	4,2	1925778	4,9
Кредитів банків та інших позик	6032045	13,3	5523179	14,1
Інших джерел фінансування	3483718	7,7	3445607	8,8

Як було підкреслено раніше, прискорена амортизація приводить до зниження податку на прибуток у перші роки після введення засобів праці в експлуатацію й за рахунок цього забезпечує більш швидку окупність інвестицій, робить інвестиційні проекти більш ефективними й менш ризикованими для інвесторів, збільшує обсяги валового самофінансування, а отже, підвищує інвестиційні можливості й активність підприємств. *Важливо, що пільги від прискореної амортизації підприємство одержує тільки після здійснення реальних інвестицій. Тому використання прискореної амортизації, на думку авторів, краще стимулює інвестиції у відновлення*

виробництва в порівнянні зі зниженням ставки податку на прибуток, хоча те й інше, за інших рівних умов, приводить до збільшення обсягів валового самофінансування, що включає в себе чистий прибуток і амортизаційні відрахування, а отже, й інвестиційних можливостей. Справа у тому, що додатково отримані кошти від зниження ставки податку на прибуток ніяк не пов'язані з вартістю введених в експлуатацію засобів праці за звітний період. Додаткові ж амортизаційні відрахування в результаті застосування прискореної амортизації, а отже, й пільги з податку на прибуток, прямо й безпосередньо залежать від вартості введених в експлуатацію засобів праці за період, що передує звітному, тобто від зроблених інвестицій. Чим більше інвестує підприємство у періоді, який передує звітному, тим більше пільг з податку на прибуток воно одержить. Слід також враховувати, що в другій половині строків служби засобів праці підприємство буде нараховувати менше амортизації, ніж за неприскореною системою, й сплачувати більше податків. **У цьому зв'язку розробка податкової політики держави повинна здійснюватися паралельно з амортизаційною політикою з метою вироблення раціональної, узгодженої податково-амортизаційної політики.**

Доводиться констатувати, що такий ефективний інструмент стимулювання інвестицій і відновлення виробництва як прискорена амортизація в результаті його неграмотного застосування в нашій країні не дає належного ефекту й не дозволяє вітчизняним підприємствам отримати потенціально можливі конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, що дуже важливо на порозі вступу України до СОТ, а часто призводить до негативних наслідків.

Висновки до розділу II

1. Процес формування й розвитку конкурентних переваг підприємства йде під впливом низки факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, які й визначають, в кінцевому підсумку, його ефективність і стійкість. При дослідженні характеру впливу внутрішнього й зовнішнього середовища на конкурентні переваги підприємства, слід враховувати, що ті ж самі фактори можуть по-різному впливати на різні конкурентні переваги, підсилюючи або послаблюючи їх.

Фактори зовнішнього оточення неоднорідні за джерелами походження й мають різний рівень впливу на конкурентні переваги підприємства. Посилення й розвиток існуючих конкурентних переваг відбувається у процесі адаптації підприємства до нового стану навколишнього середовища.

Внутрішньовиробничі фактори конкурентних переваг є регульованими з боку підприємства, тому управління ними має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Врахування цих факторів необхідне у процесі прийняття управлінських рішень щодо підтримки, розвитку й формування конкурентних переваг.

2. Кількість податків та ставки оподаткування в країні значною мірою впливають на формування конкурентного середовища, умов конкуренції, визначають можливості формування конкурентних переваг та стратегічного потенціалу підприємств. Це зумовлює особливу роль оподаткування та державної податкової політики в забезпеченні сталої конкурентної позиції національних товаровиробників та підвищенні конкурентоспроможності на рівні країни.

3. Важливим фактором підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників та створення умов для забезпечення конкурентних переваг є зважена амортизаційна політика та обґрунтоване застосування прискореної амортизації. Прискорена амортизація, з точки зору системного підходу, включає до себе не тільки застосований метод нарахування амортизації, але й порядок переоцінки засобів праці, а також

співвідношення амортизаційного періоду та економічно раціонального терміну служби.

Під системою прискореної амортизації слід розуміти такий метод її нарахування й порядок переоцінки засобів праці, за яких протягом перших років або всього амортизаційного періоду, що не перевищує економічно раціональний термін служби, забезпечується випереджальне зростання накопиченої суми амортизаційних відрахувань у порівнянні з дійсними темпами втрати об'єктом основних засобів, його споживчих властивостей і вартості.

Прискорена амортизація вигідна тільки рентабельним підприємствам. Вона сприяє зниженню податку на прибуток у перші роки після введення засобів праці в експлуатацію й за рахунок цього забезпечує більш швидке повернення інвестицій, робить інвестиційні проекти більш ефективними й менш ризикованими, підвищує інвестиційні можливості підприємств. Тобто вона створює конкурентні переваги для рентабельних підприємств чи додаткові можливості їх формування.

Пріоритети у використанні прискореної амортизації повинні надаватися підприємствам тих сфер діяльності, розвиток яких у найбільшій мірі буде сприяти прискоренню НТП і соціально-економічному розвитку країни.

Для будинків, споруд та устаткування охорони навколишнього середовища, впровадження енергозберігаючих технологій, обладнання для виробництва альтернативних видів енергії, обладнання для виробництва нематеріальних активів, які забезпечують впровадження сучасних наукових досягнень на вітчизняних підприємствах, слід встановити амортизаційний період 12 місяців. Необхідною умовою ефективного використання переваг прискореної амортизації є удосконалення діючих нормативних актів, що її регламентують. На жаль, в них до сих пір навіть немає визначення прискореної амортизації.

РОЗДІЛ III

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методичний підхід до оцінки ефективності конкурентних переваг підприємства

Ефективність у самому загальному вигляді означає «співвідношення результату або ефекту якої-небудь діяльності й витрат, пов'язаних з її здійсненням. Причому це може бути як співвідношення результатів й витрат, так і співвідношення витрат і результатів діяльності» [248, с. 375].

Сутність ефективності конкурентної переваги полягає в досягненні певного результату від реалізації (використання) конкурентної переваги на одиницю витрат, пов'язаних з її реалізацією.

Показники ефективності конкурентної переваги визначаються співвідношенням вартісної оцінки ефекту від її використання й витрат на її впровадження, обслуговування, підтримку і розвиток. Ці показники можуть бути двох типів: прямі й зворотні.

Прямі показники розраховуються шляхом співвідношення результату й витрат і вирішують завдання безпосереднього виміру рівня ефективності конкурентної переваги, відображають основний шлях підвищення ефективності її використання – збільшення результату з кожної одиниці витрат.

Зворотні показники відображають співвідношення витрат з результатом. Вони зв'язані з іншим шляхом підвищення економічної ефективності – зниженням витрат на кожну одиницю одержуваного результату.

Таким чином, для оцінки ефективності конкретної конкурентної переваги необхідно визначити пов'язані з її здійсненням витрати й очікуваний внаслідок її реалізації корисний результат.

Витрати, пов'язані зі створенням конкурентної переваги й підтримкою її на певному рівні, неоднорідні за своїм економічним характером й механізмом зв'язку з результатом. Залежно від періоду здійснення витрати можуть бути одноразовими капітальними або поточними.

Одноразові витрати – це витрати на придбання та створення в діючому виробництві основних фондів та матеріальних активів і на приріст оборотних фондів, які виступають у формі капітальних вкладень. При розрахунку ефективності конкурентної переваги одноразовими виступають витрати на створення нової конкурентної переваги. Характерною рисою одноразових витрат є наявність істотного розриву між їх здійсненням і одержанням очікуваного результату.

Одноразові витрати, як правило, пов'язані з процесом створення (або придбання) нової конкурентної переваги, хоча у випадку реалізації заходів щодо розвитку або посилення вже існуючої конкурентної переваги також можуть мати місце витрати капітального характеру.

Поточні витрати являють собою витрати матеріальних і фінансових ресурсів, живої праці при виготовленні продукції. Стосовно до конкурентної переваги такі витрати може бути визначено як витрати живої праці, матеріальних й фінансових ресурсів, пов'язані з її нормальним функціонуванням. До них належить частина витрат на розвиток вже існуючих конкурентних переваг, а також експлуатаційні витрати, які підприємство несе після створення нової конкурентної переваги та пов'язані з її підтримкою. Вони тривають протягом усього життєвого циклу конкурентної переваги (ЖЦКП).

Такі витрати, на відміну від одноразових, не носять інвестиційного характеру, мають місце постійно або через невеликий проміжок часу,

причому за терміном свого здійснення вони збігаються з результатом реалізації конкурентної переваги.

Слід зазначити, що для різних видів конкурентних переваг співвідношення одноразових (на їх створення) і поточних (на підтримку й розвиток) витрат неоднаково.

Висока питома вага одноразових витрат у загальних витратах характерна для техніко-технологічних конкурентних переваг, що зумовлено їх високою капіталомісткістю. Аналогічна ситуація з наукомісткими конкурентними перевагами, що потребують патентного захисту використовуваних у якості їх основи винаходів. У цьому випадку як одноразові виступають витрати на здійснення наукових досліджень і їх патентний захист (у випадку самостійного створення переваги) або витрати на придбання патенту. Також до цих витрат може бути віднесено придбання ліцензій.

Відносно низькою питоною вагою одноразових витрат характеризуються конкурентні переваги, пов'язані з персоналом: переваги соціально-психологічного характеру. Така ж ситуація є характерною для конкурентних переваг, в основі яких лежить раціональна організація виробництва, праці й управління. Так, наприклад, одноразові витрати, пов'язані зі створенням системи податкового планування на підприємстві, може бути пов'язано з придбанням відповідної інформаційної бази, первісним спеціальним навчанням персоналу або оплатою послуг рекрутингової фірми – у випадку прийому на роботу висококваліфікованих фахівців з допомогою цих фірм. До витрат поточного характеру за такою конкурентною перевагою належать витрати: на оплату праці (які можуть бути достатньо високими – відповідно до рівня кваліфікації фахівців); з обслуговування й відновлення інформаційних баз; на семінари, спеціальної літератури, підвищення кваліфікації, оплату послуг аудиторських і консалтингових фірм і т. п.

Ефект від конкурентної переваги виражається в результатах, які можуть бути отримані при її використанні. Характер ефекту від реалізації конкурентних переваг значною мірою залежить від того, якій саме з конкурентних стратегій вони відповідають (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характер ефекту від реалізації конкурентних переваг при різних типах конкурентної стратегії на ринку диференційованої олігополії

Тип конкурентної стратегії	Особливості реалізації	Характер очікуваного ефекту при еластичному попиті за ціною
Низьких витрат	Продаж продукції за зниженими цінами зі збереженням незмінного рівня рентабельності продажів	Економія на умовно постійних витратах за рахунок збільшення обсягів продажів і частки ринку
	Продаж продукції за незмінними цінами зі збереженням тої ж частки ринку	Приріст прибутку від реалізації продукції за рахунок зниження собівартості продукції і її реалізації
	Продаж продукції за зниженими цінами за зниження ціни меншому, ніж зниження витрат	Комбінований ефект у вигляді збільшення прибутку від реалізації продукції за рахунок прямого зниження її собівартості, а також економії на умовно постійних витратах у зв'язку зі збільшенням обсягів продажів
Диференціації	Продаж диференційованої продукції за підвищеною ціною за незмінної частки ринку	Ефект визначається винятково приростом прибутку від реалізації за рахунок збільшення ціни з урахуванням можливого збільшення витрат, пов'язаних з виробництвом й реалізацією продукції
	Продаж диференційованої продукції за підвищеною ціною з одночасним збільшенням обсягу продажів й частки ринку	Складовими ефекту є: збільшення прибутку від реалізації продукції за рахунок збільшення ціни і зниження витрат за рахунок економії на умовно постійних витратах з урахуванням можливих витрат, пов'язаних з диференціацією

Зміна ціни як інструменту впливу на збут і засоби конкуренції вимагає зваженого й обережного підходу з урахуванням можливої реакції конкурентів і цін на взаємозамінні товари та товари, що доповнюють.

Реакція конкурентів на зміну ціни може бути дуже швидкою. Так, при зниженні ціни й аналогічній відповіді конкурентів збільшення обсягу попиту може поділитися між всіма виробниками продукції, і підприємство-ініціатор не отримає очікуваного ефекту. При збільшенні ціни частина покупців може переключитися на взаємозамінний товар. Ці особливості слід враховувати при визначенні ефективності конкурентної переваги.

Для ухвалення обґрунтованого рішення зі зміни ціни слід попередньо врахувати цінність продукції, що сприймається споживачами, а також здійснити прогноз можливої реакції основних конкурентів.

Конкурентна перевага у вигляді впровадження системи податкового планування підприємства має своїм результатом зниження суми податкових платежів суб'єкта господарювання без порушення чинного законодавства. Тому ефект від такої конкурентної переваги може бути зведено до збільшення чистого прибутку за рахунок економії витрат.

Ефект від конкурентних переваг, заснованих на диференціації, може проявлятися в підвищенні ціни на продукцію за рахунок надання унікальних характеристик товару, і отже, у збільшенні прибутку. Частка ринку може не збільшуватися, а в деяких випадках – навіть зменшуватися, тому що потреба в унікальних характеристиках продукції може виникати в обмежених сегментах ринку.

Ефект від використання різних видів конкурентних переваг може проявлятися по-різному й не обов'язково зводиться до збільшення обсягу продажів, ринкової частки, підвищення можливої ціни реалізації продукції або зниження витрат. Так, конкурентні переваги соціально-психологічного характеру спрямовані, у першу чергу, на досягнення соціального результату, і тільки опосередковано – на одержання економічного ефекту. Прикладом того, що ефект спостерігається при тому, коли ціни не тільки зростають, але й знижуються, може слугувати випуск японськими фірмами малогабаритних багатоцільових автотранспортувачів, що були спрямовані на новий вузький

сегмент ринку за більш низькими цінами при одночасному зниженні витрат на їх виробництво.

При здійсненні розрахунків економічного ефекту й ефективності конкурентної переваги необхідно враховувати фактор часу. Якщо мова йде про нову перевагу, підприємство цікавить, насамперед, загальний ефект і ефективність за весь життєвий цикл конкурентної переваги (ЖЦКП). Саме на підставі таких розрахунків може бути зроблено обґрунтований висновок про економічну доцільність формування такої конкурентної переваги.

У той же час обмеження розрахунків ефекту й ефективності тільки таким підходом не дозволяє відповісти на цілу низку питань, пов'язаних із прийняттям управлінських рішень щодо формування раціонального набору конкурентних переваг, їх підтримки й розвитку.

Оскільки життєвий цикл кожної конкурентної переваги має різну тривалість, для визначення значущості її в системі конкурентних переваг в кожен конкретний проміжок часу необхідно привести розрахунки ефекту й ефективності до єдиних умов з урахуванням цього фактора.

Розрахунок ефективності конкурентних переваг за весь ЖЦКП дозволяє повністю враховувати внесок даної переваги в систему конкурентних переваг. Відповідно до розробленої класифікації [212, с. 36] існують стратегічні й тактичні конкурентні переваги. І ті, й інші можуть мати велике значення для підприємства. Однак при розрахунку річної ефективності конкурентної переваги стратегічна конкурентна перевага може виявитись недостатньо ефективною, оскільки вона перебуває на початковій стадії ЖЦКП, часто пов'язана з відносно великими витратами й ще не приносить бажаного результату, хоча в майбутньому, досягнувши стадії зрілості, вона може стати пріоритетною для підприємства.

Короткострокові тактичні конкурентні переваги можуть досягати високої ефективності, однак, з погляду стратегічних цілей підприємства (і з урахуванням конкурентного оточення), перевагу необхідно віддавати довгостроковим конкурентним перевагам високого порядку.

Таким чином, при розрахунку ефективності конкурентних переваг слід розрізняти:

- річний економічний ефект від впровадження (реалізації) конкурентної переваги;
- середньорічний економічний ефект від впровадження (реалізації) конкурентної переваги;
- економічний ефект за весь ЖЦКП.

Оскільки більшість КП забезпечується на основі впровадження інновацій, для оцінки їх соціально-економічної ефективності слід використовувати однакові методичні підходи.

При цьому усі конкурентні переваги, як і інноваційні проекти, можна поділити на дві групи:

- 1) ті, що характеризуються коротким періодом інвестування для їх створення і відносною стабільністю щорічних корисних результатів;
- 2) ті, що потребують довгого періоду для створення та характеризуються великою нестабільністю щорічних корисних результатів.

Прикладом КП першої групи може бути заміна морально застарілого обладнання на більш економічне сучасне, впровадження промислового маніпулятора. Ефект та ефективність таких КП може бути оцінено на основі річних або середньорічних показників.

Прикладом КП другої групи може бути конкурентна перевага за рахунок реконструкції цеха або створення нової, більш конкурентоспроможної продукції. Період створення та виводу нової продукції на ринок може складати 2-3 і більше років, коли підприємство робить інвестиції у розробку та освоєння виробництва нової продукції. Прибуток від продажу нової продукції має місце значно пізніше та дуже сильно коливається за роками.

Ефект та ефективність таких КП можливо оцінити на основі розрахунку показників за їх життєвий цикл.

Вихідні дані для розрахунків ефективності, які проводилися за трьома підприємствами (А, Б, В) представлено у Додатку А, а відповідні розрахунки за ними – у Додатку Б за кожним підприємством окремо.

Розгляд ефективності за видами конкурентних переваг дає можливість обґрунтувати укрупнені формули розрахунку за видами конкурентних переваг на базі відомих методичних підходів, [18, 22, 29, 74, 137, 156, 157, 163, 185].

Річний ефект від конкурентної переваги (A) може бути розраховано на базі формули, що використовується при розрахунку річного економічного ефекту від впровадження інвестиційного проекту за методом анuitету. Для розрахунку річного ефекту від конкурентної переваги дана формула буде виглядати так:

$$E = D - (a + I) = D - \frac{e_n(1 + e_n)^n}{(1 + e_n)^n - 1} \cdot K - I, \quad (3.1)$$

де A – річний економічний ефект, грн;

D – величина річного доходу від реалізації КП, грн;

a – сума річних витрат для погашення первісних вкладень, грн;

I – сума щорічних поточних витрат, грн;

e_n – річна норма дисконтування, коеф.;

n – тривалість життєвого циклу конкурентної переваги, років;

K – інвестиції, необхідні на реалізацію КП, грн.

Економічний ефект, що забезпечується конкурентною перевагою у році t як приріст прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства Π_t , може бути обчислено за формулою:

$$\Pi_t = C_{1t} - C_{2t} + E_{ct} - H_t, \quad (3.2)$$

де C_{1t} , C_{2t} – собівартість продукції (поточні витрати) у році t , відповідно за базовим й новим варіантами, грн;

E_{ct} – вартісна оцінка корисних супутніх результатів, що забезпечуються у році t у результаті впровадження нового варіанту, грн;

H_t – величина податку на приріст прибутку в році t , грн.

Економічна ефективність конкурентних переваг першої групи характеризується:

а) строком окупності додаткових капіталовкладень (T_{OK}):

$$T_{OK} = \frac{K_2 - K_1}{\Pi_t}, \quad (3.3)$$

де K_1 , K_2 – капіталовкладення за порівнюваними варіантами, грн;

Π_t – річна (середньорічна) сума додаткового прибутку, одержуваного в результаті впровадження конкурентної переваги інноваційного характеру, грн;

б) строком окупності капіталовкладень (T), необхідних для реалізації конкурентної переваги, що базується на інноваціях:

$$T = \frac{K}{\Pi_t}; \quad (3.4)$$

в) коефіцієнтом ефективності (рентабельності) капітальних вкладень (E_{KB}), що є величиною, зворотною до строку окупності й показує, який розмір додаткового прибутку на рік забезпечує кожна одиниця капітальних вкладень:

$$E_{KB} = \frac{\Pi_t}{K}. \quad (3.5)$$

Чим коротший строк окупності й більший коефіцієнт рентабельності капіталовкладень, тим вища ефективність конкурентної переваги, що базується на інноваціях. Як граничні значення виступають максимально припустимий інвестором строк окупності T_M і E_M – коефіцієнт мінімальної припустимої ефективності капітальних вкладень.

Інтегральний економічний ефект КП другої групи, (E, NPV), створених за рахунок технологічних інновацій, що характеризуються нерівномірністю одержання корисних результатів і тривалим періодом інвестування (реконструкція цеху, впровадження автоматичної або гнучкої автоматизованої лінії й т. п.), розраховують за формулою:

$$E = \sum_{t=1}^T (\Delta C_t + E_{ct} - I_t - K_t - H_t + L_t) \cdot (1 + e_H)^{-t}, \quad (3.6)$$

де ΔC_t – економія поточних витрат у році t , забезпечувана в результаті впровадження конкурентної переваги, грн;

E_{ct} – вартісна оцінка супутніх корисних результатів від конкурентної переваги в році t , грн;

I_t – поточні витрати в році t , пов'язані з реалізацією КП (без урахування амортизації на реновацію), грн;

K_t – капітальні витрати в році t , грн;

H_t – податок на прибуток у році t із суми економії поточних витрат;

L_t – ліквідаційне сальдо або виручка від реалізації основних фондів, що вибувають у році t , грн;

T – життєвий цикл конкурентної переваги, рік.

Ефективність розглянутих конкурентних переваг, що пов'язані з інноваціями, характеризується коефіцієнтом ефективності капітальних витрат (внутрішньої рентабельності проекту) (e_{HB} , IRR) і періодом повернення вкладених коштів (\dot{O}_A).

Коефіцієнт внутрішньої рентабельності проекту (e_{HB} , IRR) розраховується шляхом розв'язання рівняння:

$$\sum_{t=1}^T (\Delta C_t + E_{ct} - I_t - K_t - H_t + L_t) \cdot (1 + e_{HB})^{-t} = 0. \quad (3.7)$$

Коефіцієнт e_{HB} , помножений на 100, показує максимальну величину річного банківського відсотка, за якої позичку для створення даної КП може бути отримано й погашено без збитків. Чим більше e_{HB} , тим ефективніше проект.

З метою більш коректного визначення економічного ефекту та виявлення його податкової складової необхідно враховувати додатковий ефект (втрати), пов'язаний з податковими наслідками формування й реалізації конкурентної переваги. У загальному випадку реалізація конкурентної переваги, ефект від якої проявляється у збільшенні обсягів продажів і зміні цін та витрат, відображається на річних податкових зобов'язаннях підприємства з податку на прибуток підприємств (E^I_{III}).

$$E^I_{III} = C_{III} (ВД_6 - BB_6 - A_B) - C_{III} (ВД_1 - BB_1 - A_1), \quad (3.9)$$

де C_{III} – ставка податку на прибуток відповідно до частки одиниці (для умов 2007 року для більшості підприємств $C_{III} = 0,25$);

$ВД_1$ і $ВД_6$ – валовий дохід з урахуванням конкурентної переваги та без неї відповідно, грн;

BV_1 і $\hat{A}\hat{A}_a$ – валові витрати з урахуванням конкурентної переваги та без неї відповідно, грн;

\dot{A}_1 і \dot{A}_a – сума амортизаційних відрахувань із урахуванням конкурентної переваги та без неї відповідно, грн.

Розрахунок інтегрального економічного ефекту за весь ЖЦКП базується на відомій формулі чистої поточної вартості (доходу) проекту NPV. Однак, на наш погляд, необхідно враховувати вартісну оцінку супутніх корисних результатів. У даному випадку NPV – це різниця між, з одного боку, явним (бухгалтерським) чистим прибутком від реалізації конкурентної переваги, амортизацією на реновацію, вартісною оцінкою супутніх корисних результатів E_{ct} , сумарними інвестиціями K_Σ , з іншого – з урахуванням приведення всіх витрат і результатів до початкового моменту часу.

$$NPV = \sum_{t=0}^T (\dot{I}_t + A_t + E_{ct} - H_t + \ddot{E}_t) \cdot (1 + e_n)^{-t} - K_\Sigma, \quad (3.10)$$

де T – життєвий цикл конкурентної переваги, років;

\dot{I}_t – прибуток від реалізації КП у році t , грн;

A_t – амортизація на реновацію в році t , грн;

\dot{A}_{ct} – вартісна оцінка супутніх екологічних, соціальних і ін. корисних результатів у році t , грн;

e_n – річна норма дисконту, коеф.;

\ddot{E}_t – ліквідаційне сальдо чи виручка від реалізації вибуваючих основних засобів в році t , грн;

K_Σ – сумарні інвестиції, грн.

Якщо основні інвестиції вкладаються у другій половині першого року, то як початковий слід приймати перший, а не нульовий рік, як це рекомендує

більшість закордонних та вітчизняних авторів. При цьому відсутнє загально визнане трактування цього показника.

На наш погляд, NPV представляє собою сумарний чистий економічний прибуток (збиток) від реалізації конкурентної переваги, приведений до початкового моменту часу. При $NPV \geq 0$ впровадження конкурентної переваги є доцільним. При $NPV = 0$ інвестор не отримує чистого економічного прибутку, а тільки нормальний прибуток.

Показник внутрішньої рентабельності проекту визначається значенням норми дисконту (e_{NB}), при якому чиста поточна вартість проекту NPV дорівнює нулю. Розмір \dot{a}_{iA} визначають на основі рівняння:

$$\sum_{t=1}^{\dot{0}} (\dot{I}_t + A - H_t + \dot{E}_t) \cdot (1 + e_{iA})^{-t} - K_{\Sigma} = 0. \quad (3.11)$$

Чим більше перевищення e_{NB} над дійсною величиною річного банківського відсотка, тим вища ефективність проекту.

Дисконтований строк окупності інвестицій (T_B) визначається послідовним підсумовуванням величин $(\Pi_t - H_t + A_t + E_{ct}) \cdot (1 + e_H)^{-t}$ доти, поки результат не зрівняється з величиною $K_{\Sigma} = \sum_{t=1}^T K_t \cdot (1 + e_H)^{-t}$. Кількість доданків визначить T_B . Чим менше T_B , тим ефективніша конкурентна перевага, що базується на інвестиційному проекті.

При розрахунку ефективності конкурентних переваг за видами методика оцінки може варіювати залежно від специфіки витрат і результатів, характерних для кожної із груп конкурентних переваг.

Залежно від виду й характеру конкурентної переваги ці формули можуть змінювати свій зовнішній вигляд.

При розгляданні ефекту від конкурентних переваг, зумовлених техніко-технологічними факторами, необхідно мати на увазі можливі витрати щодо купівлі нових технологій (або на утримання НДЦ) та техніки, оплати праці

робітникам та ін. Результати можуть проявлятися у вигляді зниження витрат за рахунок використання новітніх технологій та устаткування, які забезпечують скорочення часу виготовлення продукції або економії матеріалів, що збільшує у кінцевому результаті прибуток. Так, при розрахунку середньорічного ефекту (E_t) як економії на зведених (економічних) витратах від конкурентних переваг, заснованих на техніко-технологічних факторах, можливо використати формулу ефекту від заміни старого устаткування новим (для крупносерійного або масового виробництва):

$$E_t = (C_{1t} - C_{2t}) \cdot B_{2t} - \frac{S_M - V}{T} - E_M \cdot (K_{II} - Rk_n - \Delta K_c k_n) + E_c, \quad (3.12)$$

де C_{1t} , C_{2t} – поточні витрати за статтями, що змінюються, на одиницю продукції, виробленої відповідно за допомогою замінюваного й нового устаткування, грн;

B_{2t} – річна продуктивність нового устаткування, одиниць продукції;

S_M – залишкова вартість замінюваного устаткування (у першому наближенні може бути прийнято недоамортизовану вартість), грн;

V – виручка від реалізації замінюваного устаткування або ліквідаційне сальдо, грн;

E_M – коефіцієнт мінімальної ефективності капітальних вкладень;

k_{II} – витрати на придбання, транспортування, монтаж і налагодження нового обладнання, грн;

R – витрати на майбутній капітальний ремонт замінюваного устаткування, грн;

ΔK_c – економія супутніх капіталовкладень у результаті впровадження нового устаткування (капіталовкладення у створення виробничої площі, службово-побутових приміщень і ін.), грн;

k_n – коефіцієнт зростання річної продуктивності більш досконалого устаткування в порівнянні із замінюваним;

T – термін корисного використання нового устаткування, роки;

E_c – вартісна оцінка супутніх корисних результатів інновації в році t тис. грн.

У випадку коли конкурентна перевага заснована на заміні старого устаткування новим, на якому оброблюється продукція широкої номенклатури деталей, для розрахунку економічного ефекту в році t слід використовувати формулу:

$$E_t = (C_{Г1t} \times K_n - C_{Г2t}) - \frac{S_M - V}{T} - E_M \times (K - Rk_n - \Delta K_c k_n) + E_c, \quad (3.13)$$

де $C_{Г1t}, C_{Г2t}$ – річні поточні витрати за статтями, що змінюються, при використанні відповідно замінюваного й нового устаткування, грн;

T – термін корисного використання нового устаткування, роки;

E_c – вартісна оцінка супутніх корисних результатів інновації в році t тис. грн.

Економічний ефект від освоєння нової продукції може бути розрахований за формулою:

$$E = \sum_{t=1}^T (B_t - C_t + A_t - K_t - H_t + \ddot{E}_t + E_{\ddot{n}t}) \cdot (1 + e_f)^{-t}, \quad (3.14)$$

де B_t – виручка від реалізації нової продукції в році t (без обліку ПДВ і акцизного збору), тис грн;

C_t – (повна собівартість) поточні витрати на виробництво та реалізацію нової продукції в році t , тис. грн;

A_t – амортизація на реновацію, тис. грн;

K_t – одноразові інноваційні витрати, пов'язані з розробкою й виробництвом нової продукції в році t , тис. грн;

H_t – податок на прибуток, отриману від реалізації продукції в році t , тис. грн;

L_t – ліквідаційне сальдо (виручка від реалізації основних фондів, що вибувають у році t) або залишкова вартість основних фондів у момент припинення випуску даної продукції, тис. грн;

e_H – річна норма дисконту, коеф.;

E_{ct} – вартісна оцінка супутніх корисних результатів від освоєння нової продукції в році t , тис. грн.

Результати використання конкурентних переваг, заснованих на соціально-психологічних факторах, можуть проявлятися у вигляді соціального ефекту, що знаходить відображення у створенні додаткових робочих місць, зміні структури виробничого персоналу, поліпшенні умов праці, зниженні захворюваності працівників і т. п. Так, прикладом розрахунку соціального ефекту може слугувати річна економія витрат, що пов'язані з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок коштів підприємства при впровадженні конкурентної переваги, результатом якої є поліпшення умов праці та зниження захворюваності [159]. Наприклад, у випадку хвороби або травми працівника підприємство відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням та похованням» [64] виплачує допомогу з тимчасової непрацездатності за перші п'ять календарних днів хвороби за рахунок своїх коштів, а за наступні дні хвороби допомога виплачується за рахунок коштів

Фонду соціального страхування (ФСС). Реалізація конкурентної переваги може поліпшити умови праці працівників підприємства й забезпечити зниження їх захворюваності, а отже, забезпечити економію витрат на виплату допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок власних коштів.

Річну економію витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок коштів підприємства при впровадженні конкурентної переваги (ΔZ), можна визначити як різницю між витратами підприємства на ці цілі до (Z_1) і після (Z_0) впровадження конкурентної переваги [159]:

$$\Delta Z = Z_1 - Z_0, \quad (3.15)$$

де Z_1 , Z_0 – річні витрати підприємства, пов'язані з виплатами допомоги з тимчасової непрацездатності відповідно до й після впровадження конкурентної переваги, грн.

Річні витрати підприємства, пов'язані з виплатами допомоги з тимчасової непрацездатності після впровадження конкурентної переваги можна розрахувати, використовуючи середню тривалість хвороби, за формулою:

$$C_3 = \frac{D_3}{P_3}, \quad (3.16)$$

де C_3 – середня тривалість хвороби після впровадження КП, дн.;

D_3 – загальна кількість днів за лікарняними листками, дн./рік;

P_3 – загальна кількість випадків профзахворювань за рік, од.

Середня тривалість хвороби, оплачувана за рахунок коштів підприємства (C_c), буде дорівнювати:

якщо $C_3 < 5$, у розрахунках як C_c використовують фактичні дані про середню тривалість хвороби у днях;

якщо $C_3 > 5$, то $C_c = 5$.

Таким чином, річна економія витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок коштів підприємства внаслідок реалізації конкурентної переваги, складатиме:

$$\Delta Z = (P_{3_1} \cdot C_{3_1} \cdot C_{3n}) - (P_{3_0} \cdot C_{3_0} \cdot C_{3n}), \quad (3.17)$$

де C_{3n} – середньоденна заробітна плата працівника даного підприємства, грн.

На прикладі аналізованих підприємств було розраховано соціальний ефект від впровадження конкурентної переваги у вигляді річної економії витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок поліпшення умов праці при впровадженні нової техніки та технології. Її реалізація може поліпшити умови праці працівників підприємства й забезпечити зниження їх захворюваності, а отже, забезпечити економію витрат на виплату допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок власних коштів. Така річна економія витрат на виплату допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок коштів підприємств після реалізації конкурентних переваг становить: для підприємства А – 20,580 тис. грн, для підприємства Б – 46,527, а для підприємства В – 5,375 тис. грн (Додаток Б, табл. Б.4-Б.9).

Таким чином, впровадження конкурентної переваги може забезпечити соціальний ефект, який одночасно забезпечує річну економію поточних витрат, що призведе до зниження виробничої собівартості продукції та зростання прибутку підприємства.

Ефект від конкурентних переваг, що пов'язані з екологічними факторами, може відобразитися у скороченні шкідливих викидів,

раціональному використанні природних ресурсів, впровадженні переробного устаткування, утилізації відходів і т. д. Конкурентні переваги екологічної спрямованості забезпечують не тільки ефект на регіональному та загальнодержавному рівнях (що відображається у зменшенні викидів в атмосферу, воду і т. п.), але й ефект на рівні підприємства.

Екологічний ефект підприємства від впровадження конкурентної переваги у грошовій формі можна виразити економією витрат, пов'язаних з екологічними виплатами. В Україні діють системи платежів за забруднення атмосфери, водних об'єктів, розміщення відходів, завдання збитків рослинам і тваринам. Відповідно до Порядку встановлення нормативів збору за забруднення навколишнього середовища та справляння цього збору [137], розрахунок збору за викиди в атмосферу стаціонарними джерелами проводиться на підставі формули:

$$P_{\text{е}} = \sum (M_{\text{л}} + M_{\text{н}} \cdot K_{\text{н}}) \cdot H_{\text{б}} \cdot K_{\text{л}1} \cdot K_{\text{к}2}, \quad (3.18)$$

де $P_{\text{е}}$ – сума збору за викиди забруднюючої речовини в атмосферу, грн;

$M_{\text{л}}$ – обсяг викиду забруднюючої речовини у межах ліміту, т;

$M_{\text{н}}$ – обсяг понадлімітного викиду забруднюючої речовини у межах ліміту, т;

$K_{\text{н}}$ – коефіцієнт кратності збору за понадлімітний викид в атмосферу забруднюючих речовин ($K_{\text{н}} = 5$);

$H_{\text{б}}$ – норматив збору за тонну забруднюючої речовини, грн/т;

$K_{\text{л}1}$ – коригувальний коефіцієнт індексації до базових нормативів плати за забруднення відповідно до постанови КМ України від 1.03.99 № 303;

$K_{\text{к}2}$ – коефіцієнт екологічної ситуації відповідно до постанови КМ України від 1.03.99 № 303.

Відповідно до цього нормативного акту, якщо підприємство, здійснюючи свою виробничу діяльність, допускає викиди понад встановлені ліміти, сума збору за викид забруднюючої речовини збільшується у п'ять разів. Звідси можна зробити висновок про те, що для підприємства важливо не перевищувати встановлених лімітів на викиди. Однак зробити це на практиці не завжди можливо. Пов'язано це в першу чергу з експлуатацією фізично зношених і морально застарілих основних фондів і з недостатнім застосуванням енерго- і матеріалозберігаючих технологій. Отже, необхідно реалізовувати конкурентні переваги, що засновані на впровадженні нових технологій та устаткування, що можуть привести до зменшення відходів виробництва й викидів у навколишнє середовище забруднюючих речовин, тим самим знизити виплати за такі викиди.

Річну економію поточних витрат у результаті скорочення викидів забруднюючих речовин в атмосферу можна виразити формулою [159]:

$$\Delta\Pi_B = \Pi_{e_1} - \Pi_{e_0}, \quad (3.19)$$

де $\Delta\Pi_B$ – річна економія поточних витрат, у результаті скорочення викидів забруднюючих речовин в атмосферу, грн;

Π_{e_1}, Π_{e_0} – відповідно сума збору за викид забруднюючої речовини в атмосферу до й після впровадження конкурентної переваги, грн/рік.

Розрахунок річного економічного ефекту від реалізації КП внаслідок скорочення викидів у воду, розміщення відходів можна порахувати аналогічно на підставі формул, що представлені у [183].

Розглянуті соціальні й екологічні корисні результати представлено у вартісній формі. Це істотно впливає на показники ефекту й ефективності конкурентної переваги: NPV, IRR, T_B.

Розглядаючи конкурентні переваги високого порядку, необхідно виділити такі з них як: впровадження системи менеджменту якості на підприємстві, розробка й впровадження системи податкового планування, обґрунтованої амортизаційної політики.

Розрахунок соціально-економічного ефекту від впровадження конкурентної переваги високого порядку на прикладі впровадження й сертифікації системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO серії 9000:2000 (\dot{A}_c) [164] пропонується здійснювати за формулою:

$$\dot{A}_n = \sum_0^{\dot{0}} (\Delta \dot{I}_t + P_{kt} - C_{nt} - \dot{I}_t) \times (1 + \dot{A})^{-t} - \sum_0^{\dot{0}_n} \dot{E}_t \times (1 + \dot{A})^{-t} \quad (3.20)$$

де $\Delta \dot{I}_t$ – приріст прибутку у році t , зумовлений впровадженням і сертифікацією системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO серії 9000, грн;

P_{kt} – грошова оцінка супутніх корисних соціальних та економічних результатів у році t від впровадження СМЯ, грн;

H_t – податок у році t на приріст прибутку, зумовлений впровадженням і сертифікацією системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO 9000, грн;

E – річна норма дисконтування;

Z_{nt} – витрати на підтримку СМЯ у році t , грн;

K_t – витрати на створення, впровадження й сертифікацію системи менеджменту якості у році t , грн;

Tc – період створення, впровадження й сертифікації системи менеджменту якості, років;

T – період дії сертифікованої системи менеджменту якості, років;

t – рік, результати й витрати якого приводяться до початкового моменту часу.

Певну специфіку має розрахунок ефективності КП, що базується на використанні обґрунтованої амортизаційної політики. Економічний ефект прискореної амортизації виражається додатковими коштами, що залишаються у розпорядженні рентабельного підприємства.

Прискорена амортизація приводить до зниження податку на прибуток у перші роки після введення засобів праці в експлуатацію й за рахунок цього забезпечує більш швидке повернення інвестицій, робить інвестиційні проекти більш ефективними й менш ризикованими, підвищує інвестиційні можливості підприємств.

Необхідно враховувати, що прискорена амортизація має застосовуватися тільки для визначення розмірів податку на прибуток. Переваги від прискореної амортизації мають тільки рентабельні підприємства. Збиткові підприємства замість вигоди від її застосування одержують лише штучне завищення збитків, тому вони повинні мати право від неї відмовитися на користь неприскореної [160].

Крім того, в умовах застосування рентабельними підприємствами прискореної амортизації для фіскальних цілей необхідно паралельне використання неприскореної амортизації для визначення дійсних витрат підприємств, пов'язаних зі зношуванням основних виробничих фондів. Іншими словами, потрібен роздільний облік податкової й економічної (дійсної) амортизації. На жаль, для визначення собівартості продукції багато підприємств продовжують використовувати прискорену амортизацію, тому що в П(С)БО 7 говориться: «Підприємство може застосовувати норми й методи нарахування амортизації основних коштів, передбачені податковим законодавством» [173]. Низька якість нормативних документів в Україні щодо прискореної амортизації не сприяє ефективному використанню цієї КП вітчизняними підприємствами.

Розмір економічного ефекту рентабельного підприємства від прискореної амортизації одиниці устаткування E_T може бути визначено за формулою [163]:

$$E_{T \min} = \sum_{t=1}^T \frac{H_t \cdot (A_{ty} - A_t)}{100} \cdot (1 + e_H)^{p-t}, \quad (3.21)$$

де H_t – діюча в році t ставка податку на прибуток (дохід), %;

A_{ty}, A_t – сума нарахованої на одиницю устаткування амортизації в році t при використанні відповідно прискореної й неприскореної системи, грн;

e_H – річна норма дисконтування;

T – максимальна тривалість амортизаційного періоду за порівнюваними методами, рік;

tp – рік, до якого приводиться ефект;

t – рік, для якого розраховується ефект.

Інтегральний економічний ефект рентабельного підприємства від прискореної амортизації всього парку устаткування чи всіх основних фондів $E_{T\Sigma}$ складається з суми приведених до року t_p річних ефектів від прискореної амортизації окремих його груп (коли єдина норма амортизації встановлюється для основних фондів кожної групи, як зараз в Україні) чи одиниць, для яких застосовується або планується застосування нарахування прискореної амортизації. Формула для розрахунку інтегрального ефекту для парку устаткування така:

$$E_{T\Sigma} = \sum_{t=1}^T \sum_{i=1}^n H_t \cdot (A_{tyi} - A_{ti}) \cdot (1 + E)^{p-t}, \quad (3.22)$$

де n – кількість груп чи одиниць устаткування, для яких застосовується прискорена амортизація (шт.);

T – тривалість періоду, за який розраховується ефект, років;

A_{tyi}, A_{ti} – сума нарахованої амортизації в році t за i -тою групою чи одиницею засобів праці при використанні відповідно прискореної і неприскореної системи, грн;

t_p – рік, до якого приводиться ефект;

t – рік, для якого розраховується ефект.

Тривалість розрахункового періоду при визначенні ефекту для парку устаткування не обмежується періодом амортизації певного об'єкта основних фондів і теоретично може бути будь-якою, залежно від мети розрахунку ефекту. Так, для розрахунку ефекту з метою обґрунтування застосування прискореної амортизації доцільно прийняти як розрахунковий період максимальну тривалість нормативного строку служби тих об'єктів основних фондів, для яких планується застосування прискореної амортизації. При визначенні фактичного ефекту як розрахунковий необхідно прийняти період, що минув з моменту введення прискореної амортизації.

Економічний ефект прискореної амортизації може бути визначено й у кварталному чи місячному розрізі. Для цього слід відповідно модифікувати розрахункову формулу.

За допомогою наведеної формули можна визначати річний ефект або втрати підприємства від будь-якого перегляду норм і правил амортизації як щодо окремих груп, так і всієї сукупності основних виробничих фондів $E_{T\Sigma}$:

$$E_{T\Sigma} = \sum_{k=1}^4 \sum_1^n H_t \cdot (A_{\hat{e}i1} - A_{ki2}) \cdot (1 + E_k)^{\hat{e}p - \hat{e}}, \quad (3.23)$$

де H_t – коефіцієнт, що відповідає ставці податку на прибуток у цьому році;

E_k – кварталний коефіцієнт дисконтування $E_k = \sqrt[4]{1 + E} - 1$;

$Aki1, Aki2$ – сума нарахованої амортизації за квартал k по групі i чи одиниці засобу праці відповідно до норми та правил до і після їх перегляду, грн;

n – кількість груп основних виробничих фондів чи об'єктів у групі;

k – квартал, ефект або втрати якого приводяться до розрахункового.

kp – квартал, до якого приводиться ефект або втрати підприємства від перегляду норм і правил амортизації;

У тому випадку коли для розрахунку інтегрального ефекту використовуються суми амортизаційних відрахувань у порівнянних цінах на момент часу (t_p), до якого приводиться цей ефект, як норму дисконтування (E) необхідно використати коефіцієнт, що відповідає середній величині реального річного банківського процента (тобто без урахування інфляційної складової). Цей підхід слід застосовувати для визначення розрахункового інтегрального економічного ефекту від застосування прискореної амортизації для новопридбаного устаткування. При цьому доцільно приводити ефект на початок амортизаційного періоду, оскільки відпадає необхідність прогнозувати величини темпів інфляції.

При річних темпах інфляції до 10% реальну банківську процентну ставку з достатньою точністю може бути визначено як різницю між номінальною банківською процентною ставкою і темпом інфляції за відповідний період. При більш високих темпах інфляції зв'язок між номінальною і реальною банківськими процентними ставками виражається формулою Фішера. За таких умов розрахунок дає величину ефекту в грошових одиницях першого року й за умови, що вся сума ефекту отримуватиметься відразу.

У випадку розрахунку фактичної величини інтегрального ефекту від застосування прискореної амортизації слід використовувати фактично нараховані амортизаційні суми в поточних грошових одиницях (цінах). Тоді як коефіцієнт дисконтування необхідно застосувати середню величину

номінального річного банківського процента для кожного року розрахункового періоду. Наводити фактичний ефект у цьому випадку зручніше на кінець амортизаційного періоду з тієї ж причини, що й очікуваний ефект – на початок амортизаційного періоду. Це дає змогу отримати величину ефекту в цінах (грошових одиницях), які діють на момент здійснення розрахунку.

Розрахунок економічного ефекту конкурентної переваги від застосування прискореної амортизації для верстата з ЧПУ 16A20 ФЗС, придбаного у 2006 р. на підприємстві Б (первісна вартість з урахуванням витрат на монтаж та наладку склала 300 тис. грн, ліквідаційна вартість – 50 тис. грн, термін корисного використання – 13 років), свідчить про те, що сумарний економічний ефект від застосування дозволеного законодавством методу прискореної амортизації в умовах рентабельного підприємства складає – 19,92 тис. грн (табл. Б.10, рис. Б.1 у Додатку Б). При цьому сума амортизації, що розрахована за методом зменшеного залишку, вища у 3,4 разу за перший рік, у другий – у 2,7 разу у порівнянні з сумою амортизації прямолінійним методом. Тільки за перші два роки приведений ефект від використання прискореної амортизації складає 18,5 тис. грн, що становить більш 90 відсотків загальної суми ефекту за весь термін нарахування амортизації.

Аналогічно розраховано економічний ефект від застосування прискореної амортизації для промислової електричної індукційної грубної системи Eges, що представлено в табл. Б.2 Додатку Б. Промислову електричну індукційну грубну систему Eges була придбана на іншому підприємстві м. Харкова у 2006 р. Первісна вартість з урахуванням витрат на монтаж та наладку склала 3106 тис. грн. Ліквідаційна вартість – 35 тис. грн, економічно раціональний термін служби (термін корисного використання) – 12 років. Квартальна норма амортизації для зазначених засобів праці, які відносяться до групи 3 основних фондів відповідно до Закону України «Про

оподаткування прибутку підприємств» від 22.05.97 р. № 283 [70] становить 6%, а річна – 24%.

При $i_p = 1$ інтегральний економічний ефект складав 459,34 тис. грн. Як свідчать дані табл. Б.10, Б.11 у Додатку Б та рис. Б.1, Б.2, на початку амортизаційного періоду сума амортизації при застосуванні прискореного методу зменшеного залишку більш ніж у десять разів вища, ніж при використанні звичайного прямолінійного методу. Так в першому році нарахування амортизації приведений економічний ефект від застосування прискореної амортизації складав 154,26 тис. грн, що дорівнює 33,6% від інтегрального економічного ефекту, а за два роки ця сума зросла до 56,7%. Отже, підприємство одержує у своє розпорядження додаткові кошти за рахунок зниження суми податку на прибуток. У другій частині амортизаційного періоду відрахування за рівномірним методом перевищують відрахування за методом прискореної амортизації, тоді підприємство починає відшкодовувати отриманий на початку періоду безпроцентний «податковий кредит». До кінця нормативного терміну служби трубної системи підприємство повністю відшкодує недонараховану в першій частині терміну служби за рахунок прискореної амортизації суму податку на прибуток (дохід). Однак за рахунок того, що підприємство може використовувати отримані в перші роки експлуатації трубної системи додаткові кошти на науково-технічний розвиток (а як мінімум, поклавши їх на депозит у банку, що і відображає коефіцієнт дисконтування), утворюється інтегральний економічний ефект від прискореної амортизації у порівнянні зі звичайним рівномірним методом в рамках економічної системи амортизації, яка повинна відображати дійсні темпи втрати споживчих якостей й своєї вартості.

Таким чином, рентабельне підприємство, яке, незважаючи на низьку якість діючих нормативних актів, завдяки високій кваліфікації персоналу використовує конкурентну перевагу у вигляді раціональної амортизаційної політики, має можливість, з одного боку, додатково отримати кошти на науково-технічний розвиток, а з іншого – коректно обчислювати собівартість

своєї продукції у бухгалтерському обліку. Ця обставина дозволяє отримати додаткові конкурентні переваги за рахунок більш гнучкого регулювання цін, та стимулювання збуту.

Для визначення ефективності від застосування прискореної амортизації, необхідно враховувати, що витрати, пов'язані з одержанням даної конкурентної переваги, при наявності кваліфікованого персоналу незначні й не перевищують розмірів заробітної плати фахівців, які займаються нарахуванням амортизації в рамках податкової й бухгалтерської систем, і витрат на підвищення їх кваліфікації. Однак підприємства, які не використовують дану перевагу, також сплачують працівникам заробітну плату, тому ці витрати при розрахунку ефективності можуть не враховуватися.

Оскільки у нормативних документах немає чітких рекомендацій щодо розподілу на фіскальну й економічну амортизацію та не вказується їх мета, і тільки підприємства, які можуть правильно визначити вигоду від прискореної амортизації та грамотно її використовувати, отримують додаткову конкурентну перевагу.

При оцінці ефективності конкурентної переваги високого порядку необхідно враховувати ступінь її поширення на підприємстві (на один вид, на кілька видів на всі види діяльності підприємства). Тому до уваги мають прийматися зміни показників того виду діяльності, на який поширюється дана конкурентна перевага.

У тому випадку коли ідентифікувати конкурентну перевагу з конкретним видом діяльності неможливо, необхідно вводити коригувальний коефіцієнт, що враховує розподіл загального ефекту між різними видами діяльності. Як такий коригувальний коефіцієнт найбільш прийнятним представляється застосування середньої питомої ваги конкретного виду діяльності у річному прибутку від реалізації продукції (P_i).

У такому випадку може бути розраховано ефект від конкурентної переваги, що пов'язаний з i -тим видом діяльності підприємства:

$$E_i = E_{кнв} \cdot \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^n \Pi_i}, \quad (3.24)$$

де E_i – ефект від конкурентної переваги, що пов’язаний з i -тим ($i = 1, 2, 3, \dots, n$) видом діяльності підприємства, грн.

Зведені результати розрахунків ефективності КП на прикладі підприємства Б представлено у табл. 3.2.

Із таблиці видно, що найбільш ефективними для підприємства Б є підвищення кваліфікації працюючих у цехах (9,15 грн/грн) та раціоналізація амортизаційної політики за рахунок застосування прискореної амортизації (4,37 грн/грн), а найгірші результати показали такі КП, як поліпшення якості продукції та зменшення відходів за рахунок реалізації інвестиційного проекту – введення в експлуатацію автоматизованої лінії при виробництві поршня ВА32105-104015Н (0,49 грн/грн) та освоєння нової продукції – поршня ВА32105-104015Н (0,71 грн/грн), але це зумовлено великими капітальними витратами на створення цих конкурентних переваг.

Таблиця 3.2

Результати розрахунку ефективності конкурентних переваг підприємства Б

Конкурентні переваги	Ефективність КП, грн/грн
1. Підвищення продуктивності праці та забезпечення якості продукції за рахунок введення в експлуатацію верстата з ЧПУ 16A20 ФЗС	2,04
2. Поліпшення якості продукції та зменшення відходів за рахунок реалізації інвестиційного проекту – введення в експлуатацію автоматизованої лінії при виробництві поршня ВА3 2105-104015Н	0,49
3. Здійснення маркетингових заходів за рахунок проведення виставок, рекламної кампанії в пресі й друкованій рекламній продукції, стимулювання замовника, маркетингових досліджень ринку	1,80
4. Підвищення кваліфікації працюючих у цехах	9,15

5. Освоєння нової продукції – поршня ВАЗ 2105-104015Н	0,71
6. Поліпшення умов праці та як наслідок, – зменшення захворюваності працюючих при впровадженні нової технології – графітизації поршня МеНЗ 2457.1004015Н, результатом чого є економічний ефект у вигляді річної економії витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності	2,74
7. Раціоналізація амортизаційної політики підприємства з використанням переваг прискореної амортизації	4,37

Таким чином, розрахунок ефективності конкурентних переваг підприємства має велике значення їх при аналізі, тому що така кількісна оцінка дозволяє визначити, які переваги найбільш значущі для підприємства і розглядати питання, що робити з тими, які не є ефективними. Але ж конкурентні переваги, рівень ефективності яких невеликий, можуть бути досить стійкими і важкими для копіювання підприємствами-конкурентами, тому для всебічної їх оцінки необхідно проаналізувати стійкість конкурентних переваг.

3.2. Оцінка стійкості конкурентних переваг підприємства

Досягнення стійких конкурентних переваг виступає важливим моментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Визначаючи конкурентну перевагу, А. Попов, стверджував, що це будь-яка інновація або система заходів, що дає реальний приріст бізнесу, тому досягнення стійких конкурентних переваг є кінцевою метою підприємства [176].

Стійкість конкурентної переваги є властивістю останньої зберігати свою цінність протягом тривалого періоду часу (в ідеалі – відповідної нормальної тривалості життєвого циклу конкурентної переваги). Стійкість конкурентної переваги, у певному сенсі, характеризує зусилля підприємства щодо її захисту від конкурентів.

Бар'єрами для відтворення переваги конкурентами, а отже, і критеріями оцінки стійкості конкурентної переваги, можуть слугувати рівень витрат конкурентів, пов'язаних з її копіюванням, і час, що знадобиться конкурентам, щоб відтворити або скопіювати дану перевагу. Якщо ці бар'єри досить високі – конкурентну перевагу може бути визнано стійкою.

Функціонування підприємства на конкурентному ринку відрізняє саме та обставина, що зовнішні умови безупинно змінюються, і стійкість конкурентних переваг є найважливішою умовою для їх збереження й реалізації. З урахуванням того, що конкурентний ринок дуже рухливий і мінливий, господарська діяльність на ньому здійснюється в умовах ризику, а отже, в окремі моменти робота на ринку приносить відчутні вигоди, в інші моменти – збитки. Підприємства, що працюють на конкурентних ринках, для зменшення збитків адаптуються, здійснюють диверсифікацію або, навпаки, концентруються на найбільш стійкій частині ринку. При цьому їм доводиться досить оперативно змінювати номенклатуру товарів або сукупність надаваних послуг. На конкурентному ринку мають успіх ті підприємства, які здійснюють достатньо гнучку політику, реалізуючи стійкі конкурентні переваги.

Отже, стійкість конкурентних переваг є однією з умов успішного функціонування підприємства на конкурентному ринку.

Перша складова стійкості конкурентних переваг – стійкість за часом відтворення – означає швидкість можливого копіювання переваги конкурентами.

Під стійкістю за витратами на відтворення конкурентної переваги розуміються витрати, які має понести конкурент для відтворення аналогічної конкурентної переваги. Чим більші витрати потрібні, тим стійкішою буде конкурентна перевага.

Оцінювання стійкості конкурентних переваг провадиться за їх видами відповідно до критеріїв класифікації, запропонованими в параграфі 1.2 першого розділу монографії.

Конкурентну перевагу може бути сформовано власними силами або придбано, в останньому випадку мають місце витрати на придбання. Так,

устаткування й нові технології, «ноу-хау», нематеріальні активи можуть бути закуплені підприємством-конкурентом, а можуть бути розроблені ним самим на базі дослідницького центра, відповідно й витрати будуть різні.

Витрати на придбання КП може бути обчислено за формулою:

$$V_{КПП} = V_{ПОСТ} + V_{Д} + V_{РЗ} + V_{ПД} + V_{МИТ}, \quad (3.25)$$

де $V_{КПП}$ – витрати на придбання конкурентної переваги та на її доведення до можливості практичного використання на підприємстві, грн (устаткування, ліцензії, патенти, торговельні марки й т. п.);

$V_{ПОСТ}$ – витрати, пов'язані з налагодження контактів з постачальниками, грн;

$V_{Д}$ – витрати з доставки конкурентної переваги на підприємство, грн;

$V_{РЗ}$ – витрати на ресурсне забезпечення конкурентної переваги, що здобувається, грн (вартість ресурсів, матеріалів);

$V_{ПД}$ – витрати на впровадження конкурентної переваги, грн (витрати на навчання й оплату праці персоналу, задіяного в реалізації конкурентної переваги, витрати з обслуговування конкурентної переваги й ін.);

$V_{МИТ}$ – витрати на сплату мит і зборів, грн (враховуються у випадку імпорту конкурентної переваги або імпорту ресурсів, пов'язаних з її утримуванням).

У випадку самостійного створення (копіювання) конкурентної переваги пов'язані із цим витрати може бути визначено за формулою:

$$V_{КПС} = V_{НД} + V_{К} + V_{Т} + V_{НАВЧ} + V_{ФОРМ}, \quad (3.26)$$

де $V_{КПС}$ – витрати на створення конкурентної переваги власними силами підприємства, грн;

$V_{НД}$ – витрати на наукові дослідження й розробки з копіювання конкурентної переваги, грн;

B_K – витрати, пов'язані з конструюванням і проектуванням устаткування для досягнення конкурентної переваги, грн;

B_T – витрати на створення технології й устаткування для реалізації конкурентної переваги, грн;

$B_{НАВЧ}$ – витрати на навчання персоналу для досягнення конкурентної переваги, грн;

$B_{ФОРМ}$ – витрати на організацію процесу формування конкурентної переваги, грн.

У наведених формулах описано випадки «чистого» придбання й «чистого» виготовлення конкурентної переваги власними силами. На практиці такі ідеальні ситуації – достатньо рідкі, тому, наприклад, при самостійному створенні конкурентної переваги можуть бути присутніми, наприклад, витрати на придбання патентів, а при покупці – конкурент може здійснювати, наприклад, самостійні наукові дослідження, спрямовані на адаптацію КП до існуючих умов.

З метою стратегічного позиціювання конкурентних переваг за їх стійкістю запропоновано дев'ятиклітинну стратегічну матрицю (рис. 3.1), за допомогою якої може бути здійснено якісну оцінку стійкості аналізованих конкурентних переваг.

Матрицю призначено для позиціювання набору конкурентних переваг одного підприємства, однак її може бути використано й для порівняльного аналізу стійкості наборів конкурентних переваг різних конкуруючих між собою підприємств.

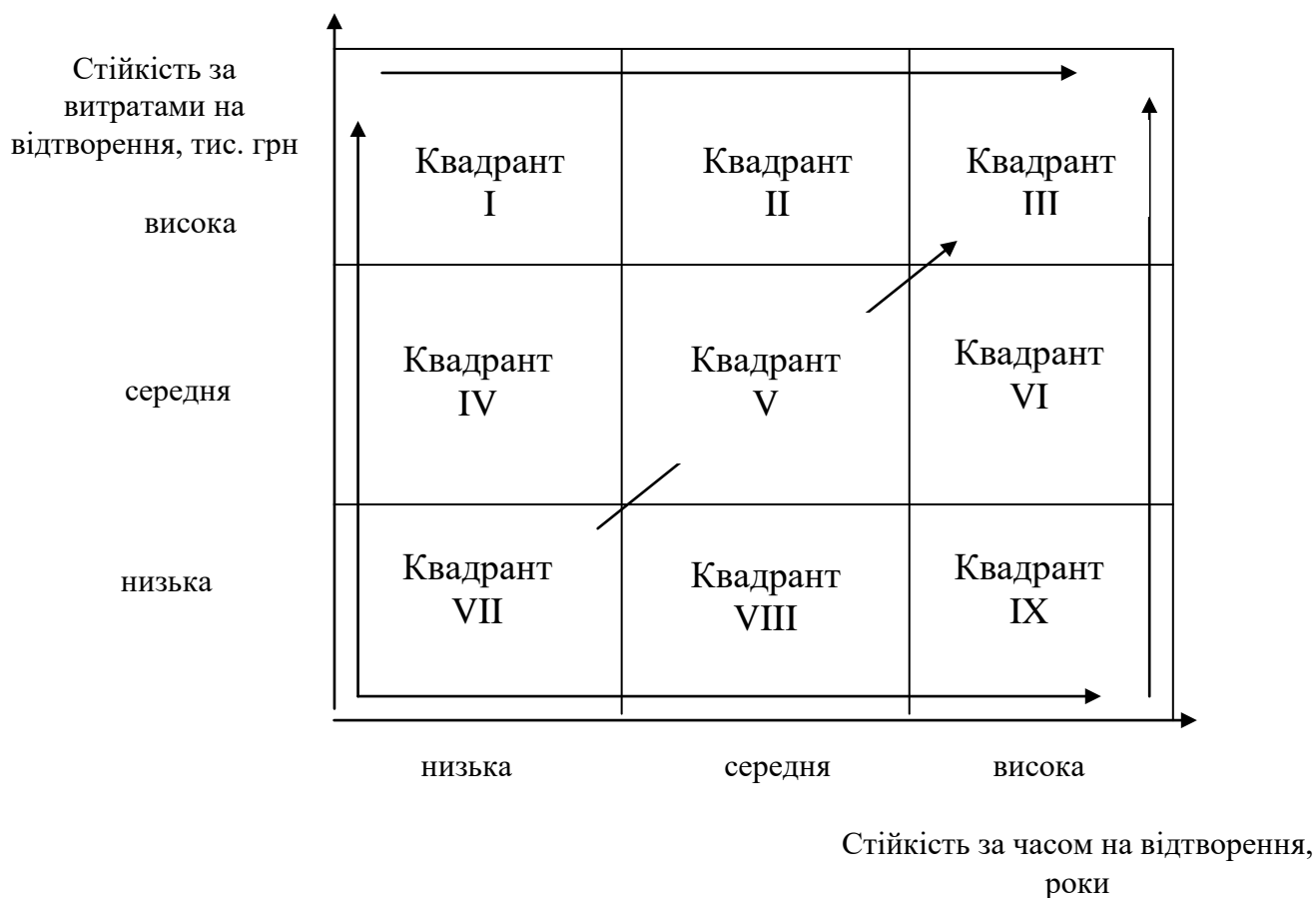


Рис. 3.1. Матриця «Стійкість за витратами – стійкість за часом»

Позиційовані у першому квадранті конкурентні переваги характеризуються істотними витратами на відтворення й відносно невеликим часом, необхідним для їх копіювання (наприклад, унікальні матеріали й інші ресурси, які при наявності коштів можна придбати за короткий проміжок часу). Такі переваги цікаві насамперед з погляду тактики конкурентної боротьби.

Найбільш привабливими для підприємства є конкурентні переваги, що позиціюються в другому, третьому, та шостому квадрантах. Це переваги високого порядку, що вимагають більших фінансових вкладень конкурентів і значного часу на відтворення. Підприємство має вкладати кошти для підтримки й розвитку саме таких переваг, тому що вони є найбільш пріоритетними для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Прикладом таких переваг може бути система менеджменту якості, система податкового планування й т. п.

П'ятий квадрант містить конкурентні переваги, що мають середній рівень стійкості за витратами та часом на копіювання. Підприємству слід підтримувати такі переваги та розвивати їх, щоб вони не потрапили до зони несприятливих відхилень – до четвертого, сьомого та восьмого квадрантів.

Конкурентні переваги, що позиціонуються в четвертому, сьомому та восьмому квадрантах, найменш привабливі для підприємства, тому що вони легко відтворюються конкурентами. Конкурентам буде потрібно мінімум витрат і часу для копіювання таких конкурентних переваг, а значить підприємство може швидко втратити таку перевагу. Правда, робити однозначний висновок про недоцільність підтримки та розвитку таких переваг на підставі аналізу тільки їх стійкості було б некоректним, оскільки розташовані в цьому квадранті переваги можуть мати високу ефективність, що може бути цікавим у тактичному плані. Однак навіть при високій ефективності такі конкурентні переваги не може бути покладено в основу стратегії підприємства.

Конкурентні переваги, що знаходяться у дев'ятому квадранті, характеризуються тривалим періодом відтворення, однак пов'язані з цим витрати відносно невеликі. Ці конкурентні переваги є цінними для підприємства, оскільки, якщо вони вже існують, конкурентам знадобиться тривалий період часу, щоб його «наздогнати», а вирішити цю проблему шляхом вкладення додаткових фінансових ресурсів конкурентами неможливо.

Також пріоритети повинні віддаватися перевагам з невеликими витратами на відтворення, але достатньо великим періодом часу копіювання, й навпаки – пов'язаними лише з великими витратами.

Аналіз стійкості конкурентних переваг, виконаний за допомогою позиціювання на запропонованій матриці, не дає можливості точного визначення рейтингу конкретних переваг, особливо в тій ситуації, коли вони розташовані у другому або четвертому квадрантах. Для вирішення цього завдання можна скористатися інтегральним показником стійкості КП,

розрахованим за допомогою таксономічного аналізу. Для цього необхідно визначити стійкість за кожною зі складових цього показника.

Стійкість конкурентних переваг може бути визначено шляхом:
аналітичного дослідження діяльності конкурентів;
методом експертних оцінок.

Стійкість конкурентних переваг доцільно визначати у процесі проведення моніторингу конкурентних переваг, при якому аналізуються дані щодо безпосередніх конкурентів і визначаються їх витрати на відтворення конкурентних переваг, якими володіє підприємство.

Також можна робити оцінювання стійкості конкурентних переваг за допомогою експертів, при якому експерти визначають час і витрати, пов'язані з копіюванням конкретних конкурентних переваг, що й було реалізовано в монографії. Було проведено анкетування 10 експертів, що володіють колом питань стосовно розвитку промислових підприємств в Україні, за кожним з аналізованих підприємств. Було розроблено анкету, яка містить питання щодо витрат та часу, необхідного для відтворення запропонованих конкурентних переваг.

Анкетування проводилося за трьома підприємствами, приклад анкети по підприємству А наведено у Додатку Ж. Перевірка узгодженості оцінок експертів проводилася із застосуванням коефіцієнта конкордації, який визначає ступінь узгодженості думок експертів. Таку оцінку може бути одержано за допомогою коефіцієнта конкордації, що обчислюється за формулою:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)} = \frac{12}{m^2 \cdot (n^3 - n)} \left[\sum_{j=1}^m \left(\sum_{i=1}^n a_{ij} - \frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n a_{ij}}{n} \right) \right], \quad (3.27)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

a_{ij} – ранг i -того чинника у j -того фахівця;

m – число фахівців;

n – число чинників.

Значення коефіцієнтів конкордації лежить в межах: $0 < W < 1$. В тому випадку, коли думка фахівців про вплив факторів мотивації на продуктивність праці, що вивчається, повністю співпадає, $W = 1$. Інакше – коефіцієнт конкордації дорівнює 0.

Для оцінки значності коефіцієнтів конкордації використовується критерій, який підкоряється χ^2 розподілу з числом мір свободи $i = n-1$. Обчислюється критерій χ^2 за формулою:

$$\chi^2 = m \cdot (n-1) \cdot W = \frac{S}{1/12 \cdot m \cdot n \cdot (n+1)}. \quad (3.28)$$

Якщо обчислене значення χ^2 буде більшим за табличне для відповідного числа мір свободи, то, при заданому рівні значності, можна стверджувати, що виявлено не випадкову узгодженість у думках фахівців.

Для оцінки узгодженості думок експертів за матрицею рангів було здійснено розрахунок коефіцієнта конкордації за формулою:

$$W = \frac{12 \cdot 2481}{10^2 \cdot (7^3 - 7)} = 0.886 .$$

Значення $W = 0,886$ свідчить про те, що ступінь узгодження думок експертів високий. Для оцінки значності коефіцієнта конкордації проводиться розрахунок критерію $\chi^2 = 55,8$.

Число мір свободи $f = n-1 = 19-1 = 18$. Відповідно до таблиці критичних значень критерія Пірсона χ^2 для 5%-ного рівня значності дорівнює 55,76. Отже, з вірогідністю 0,95 можна стверджувати, що узгодженість в думках експертів є не випадковою.

Результати обробки анкетних даних на прикладі підприємства А представлено у табл. 3.3. За двома іншими підприємствами результати наведено у Додатку В, табл. В.2, В.3.

Аналіз позиціонування конкурентних переваг підприємства А в динаміці за 2005 і 2006 роки (рис. 3.2) свідчить про позитивні тенденції до посилення їх стійкості. Границі квадрантів матриці «Стійкість за часом – стійкість за витратами» визначено за допомогою графічного аналізу (Додаток Д).

Перша КП показала позитивні зміни в бік поліпшення за показниками стійкості за витратами на відтворення, що означає вкладення підприємством доданої вартості в дану конкурентну перевагу в результаті її посилення.

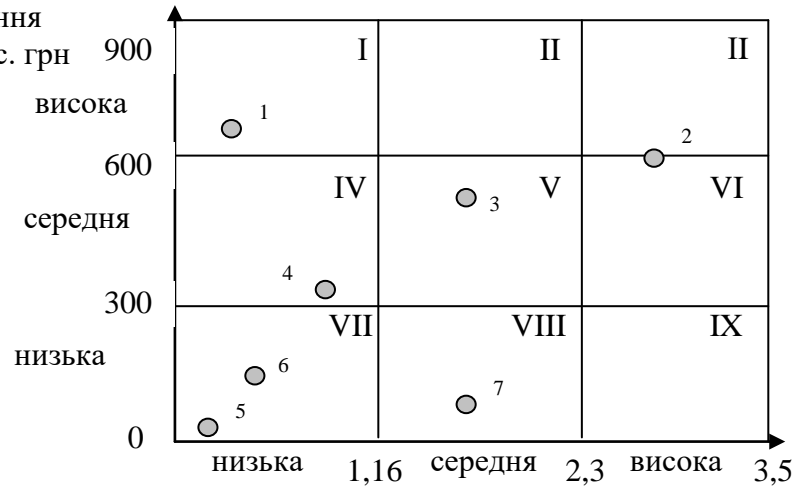
Стан другої конкурентної переваги був досить стійким. Положення даної конкурентної переваги у 2006 р. помітно покращилося, що можливо завдяки застосуванню підприємством заходів щодо посилення даної конкурентної переваги шляхом збільшення витрат на її відтворення й пов'язаним із цим часом.

Таблиця 3.3

Узагальнені результати опитування експертів щодо визначення стійкості конкурентних переваг підприємства А

Конкурентні переваги	Середній рівень показників за результатами експертного опитування	
	Час, необхідний на відтворення цієї переваги, роки	Витрати, що виникають при копіюванні такої переваги, тис. грн
1. Поліпшення якості продукції за рахунок введення в експлуатацію свинцевого преса KB-75	0,15	800,15
2. Зниження питомих витрат та поліпшення іміджу підприємства за рахунок застосування системи менеджменту якості відповідно до стандарту ISO:9001:2000	3,00	743,90
3. Поліпшення якості продукції та зменшення відходів за рахунок реалізації інвестиційного проекту – введення в експлуатацію універсальної крутильної машини типу DRUM TWISTER з метою здійснення технології скрутки, положення екранів і броні із круглих дротів на силові кабелі	1,70	498,00
4. Здійснення маркетингових заходів за рахунок проведення виставок, рекламної кампанії в пресі й друкованій рекламній продукції, стимулювання замовника, маркетингових досліджень ринку	1,00	250,00
5. Підвищення кваліфікації працюючих у цехах	0,10	3,00
6. Освоєння нової продукції – кабелю 35 кВ із більш якісною ізоляцією	0,40	191,00
7. Поліпшення умов праці та як наслідок – зменшення захворюваності працюючих при впровадженні нової технології, результатом чого є економічний ефект у вигляді річної економії витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок підприємства	1,70	17,00

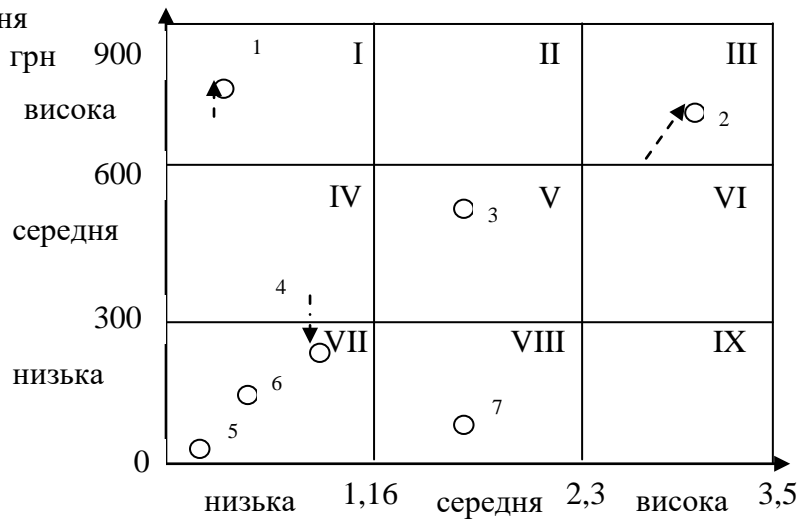
Стійкість за витратами
на відтворення
(витрати), тис. грн



Стійкість за часом на відтворення
(час), роки

а) 2005 р.

Стійкість за витратами
на відтворення
(витрати), тис. грн



Стійкість за часом на відтворення
(час), роки

б) 2006 р.

Умовні позначення:

1-7 – конкурентні переваги підприємства А;

↑ – динаміка зміни положення конкурентної переваги за рік.

● – показники КП за 2005 рік, ○ – показники КП за 2006 рік

Рис. 3.2. Позичіювання конкурентних переваг підприємства А з урахуванням їх динаміки за 2005-2006 рр.

Положення конкурентної переваги «3» було досить стійким й залишалось без змін. Це свідчить про здійснення підприємством заходів щодо підтримки даної конкурентної переваги. Для подальшого управління даною конкурентною перевагою підприємство має проводити заходи щодо її посилення за рахунок вкладення додаткових коштів у її розвиток, інакше може спостерігатися ситуація зниження стійкості конкурентної переваги під впливом конкурентів і змін умов зовнішнього середовища.

Четверта КП погіршила свої показники та потрапила у найнесприятливіший квадрант VII, спостерігається тенденція до різкого зменшення її стійкості за витратами. Це може бути результатом успішної дії конкурентів, які, маючи аналогічну конкурентну перевагу, вигідно підсилили її за період з 2005 по 2006 р. Це свідчить, що перевага перейшла у стадію занепаду і підприємству слід прийняти рішення, щодо її подальшого функціонування.

Переваги «5» і «6» мали низьку стійкість за часом й низькі витрати, необхідні на відтворення, а отже, могли бути скопійовані конкурентами в досить короткий строк і з мінімальними витратами. Положення даних конкурентних переваг у 2006 р. не змінилося. Вони перебувають на стадії занепаду свого життєвого циклу й при урахуванні їх ефективності слід вживати заходів щодо виведення їх із системи конкурентних переваг підприємства, тому що витрати на їх підтримку не сприяють отриманню позитивного результату. Якщо ж за результатами оцінки ефективності даних КП мають високі й позитивні результати, необхідно вживати заходів щодо їх посилення.

Необхідність вживання заходів щодо посилення конкурентної переваги «7» зумовлює її низький рівень за витратами на відтворення.

Аналогічно позиційовані КП підприємств Б і В (Додаток Д).

Таким чином, розрахунок стійкості конкурентних переваг за двома напрямками: за часом відтворення й витратами на їх копіювання, – необхідний для цілісної оцінки конкурентної переваги з урахуванням її ефективності і дозволяє підприємству надалі, на основі отриманої оцінки, розробляти стратегії посилення й підтримки існуючих конкурентних переваг.

Вибір (з переліку ключових) пріоритетних для підприємства конкурентних переваг, підтримка і розвиток яких доцільні в першу чергу можливий за допомогою таксономічного аналізу. Його застосування дозволяє здійснити ранжування можливих конкурентних переваг з урахуванням їх стійкості й ефективності, у результаті чого формується рейтинговий перелік ключових конкурентних переваг.

Для оцінки рівня розвитку КП за допомогою таксономічного аналізу необхідно побудувати матрицю спостережень досліджуваної множини заданих об'єктів, які описуються трьома відібраними ознаками – ефективністю, стійкістю за витратами і за часом.

Вихідні дані для виконання таксономічного аналізу і його розрахунків з урахуванням стійкості за двома напрямками та ефективності КП наведено у Додатку И.

У табл. 3.4 відображено інтегральні таксономічні показники конкурентних переваг підприємства А.

Таблиця 3.4

Результати розрахунку інтегральних показників конкурентних переваг підприємства А за допомогою таксономічного аналізу

Конкурентні переваги	Значення показників			Інтегральний показник	Ранг
	Стійкість за витратами, тис. грн	Стійкість за часом, роки	Ефективність, грн/грн		
1. Поліпшення якості продукції за рахунок введення в експлуатацію свинцевого преса KB-75	800,15	0,15	3,29	0,1972	2
2. Зниження питомих витрат і поліпшення іміджу підприємства за рахунок застосування системи менеджменту якості відповідно до стандарту ISO:9001:2000	743,90	3,00	1,64	0,3946	1
3. Поліпшення якості продукції та зменшення відходів за рахунок реалізації інвестиційного проекту – введення в експлуатацію універсальної крутильної машини типу DRUM TWISTER з метою здійснення технології скрутки, положення екранів і броні з круглих дротів на силові кабелі	498,00	1,70	0,30	0,1781	5

Конкурентні переваги	Значення показників			Інтегральний показник	Ранг
	Стійкість за витратами, тис. грн	Стійкість за часом, роки	Ефективність, грн/грн		
4. Здійснення маркетингових заходів за рахунок проведення виставок, рекламної кампанії в пресі й друкованій рекламній продукції, стимулювання замовника, маркетингових досліджень ринку	250,00	1,00	2,40	0,1796	4
5. Підвищення кваліфікації працюючих у цехах	3,00	0,10	8,10	0,0958	6
6. Освоєння нової продукції – кабелю 35 кВ із більш якісною ізоляцією	191,00	0,40	4,93	0,1840	3
7. Поліпшення умов праці та як наслідок – зменшення захворюваності працюючих при впровадженні нової технології, результатом чого є економічний ефект у вигляді річної економії витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок підприємства	17,00	1,70	1,37	0,0862	7

Рейтингування конкурентних переваг підприємства А показало, що найбільш перспективними КП, які слід розвивати та підтримувати, є: зниження питомих витрат і поліпшення іміджу підприємства за рахунок застосування системи менеджменту якості відповідно до стандарту ISO:9001:2000, також важливими для підприємства є забезпечення якості продукції за рахунок введення в експлуатацію свинцевого преса KB-75, освоєння нової продукції – кабелю 35 кВ із більш якісною ізоляцією. Найменший рівень інтегрального показника має конкурентна перевага у вигляді поліпшення умов праці працюючих, що зумовлено відносно низькою її ефективністю та порівняно невеликими витратами на її копіювання.

3.3. Загальна методика оцінювання конкурентних переваг підприємства

Для того щоб успішно конкурувати на ринку, потрібно мати певний набір пропозицій, тобто передумови, що забезпечують конкурентні переваги, стійку позицію на ринку й високі кінцеві показники його виробничо-господарської діяльності. Кількість пропозицій залежить від створення зацікавленості персоналу у сприйнятті нового і прогресивного, що гарантує успішне майбутнє для підприємства. В умовах мінливості факторів зовнішнього середовища, активних дій конкурентів і цілеспрямованого розвитку внутрішнього середовища підприємства одні конкурентні переваги підсилюються, інші – стають більш слабкими. Тому оптимальний для конкретного періоду часу набір конкурентних переваг не може бути постійним і згодом вимагає перегляду. Виходячи з цього важливо постійно відслідковувати динаміку розвитку й оцінювати основні характеристики кожної конкурентної переваги на різних етапах її життєвого циклу.

Оцінка конкретних конкурентних переваг має винятково важливе значення для підприємства, тому що вона дозволяє виявити рівень кожної конкурентної переваги з погляду значущості для підприємства, її ролі в системі конкурентних переваг.

Виявлення й ранжування конкурентних переваг за ступенем ефективності й стійкості, необхідно для того, щоб надалі підсилювати найбільш стійкі і ефективні й виводити конкурентні переваги із системи конкурентних переваг підприємства, якщо їх підтримка потребує великих додаткових витрат. Тому оцінювання конкурентних переваг виступає одним з необхідних етапів процесу формування раціональної конкурентної стратегії.

Дана проблема розглядалася в роботах А. Градова [249], Р. Фатхутдінова [227] та ін., однак питання методичного забезпечення оцінювання конкретної конкурентної переваги підприємства залишаються не повністю вирішеними.

Алгоритм загальної методики оцінювання конкурентних переваг підприємства може бути представлено як певна послідовність дій з виявлення, оцінки основних властивостей кожної з них, формування раціонального набору конкурентних переваг, визначення їх пріоритетності для підприємства (рис. 3.3).

Першим етапом загальної методики оцінювання КП є збирання вихідної інформації. Оскільки конкурентна перевага є відносною категорією, завданням цього етапу, у першу чергу, є формування інформаційної бази про основних конкурентів, що працюють на конкретному ринку. Разом з тим зміст цього етапу не обмежується збиранням інформації про реальних і потенційних конкурентів.

Обов'язковим є також пошук інформації про зовнішнє середовище підприємства, включаючи фактори макросередовища, ринки збуту, потреби покупців, основних постачальників, що забезпечують підприємство ресурсами.

На другому етапі здійснюється визначення стратегічної групи й виявлення безпосередніх конкурентів.

У сучасних економічних умовах більшість вітчизняних підприємств диверсифіковані, тобто одночасно здійснюють кілька видів діяльності. Необхідність диверсифікованості зумовлено необхідністю зниження господарських ризиків і забезпечення стійкої роботи підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Розглядати вплив конкретних конкурентних переваг підприємства на всі види діяльності, якими займається підприємство, уявляється не цілком коректним, тому що для різних видів діяльності ті ж самі конкурентні переваги будуть мати різне значення або ж взагалі можуть не бути перевагами для деяких з них.

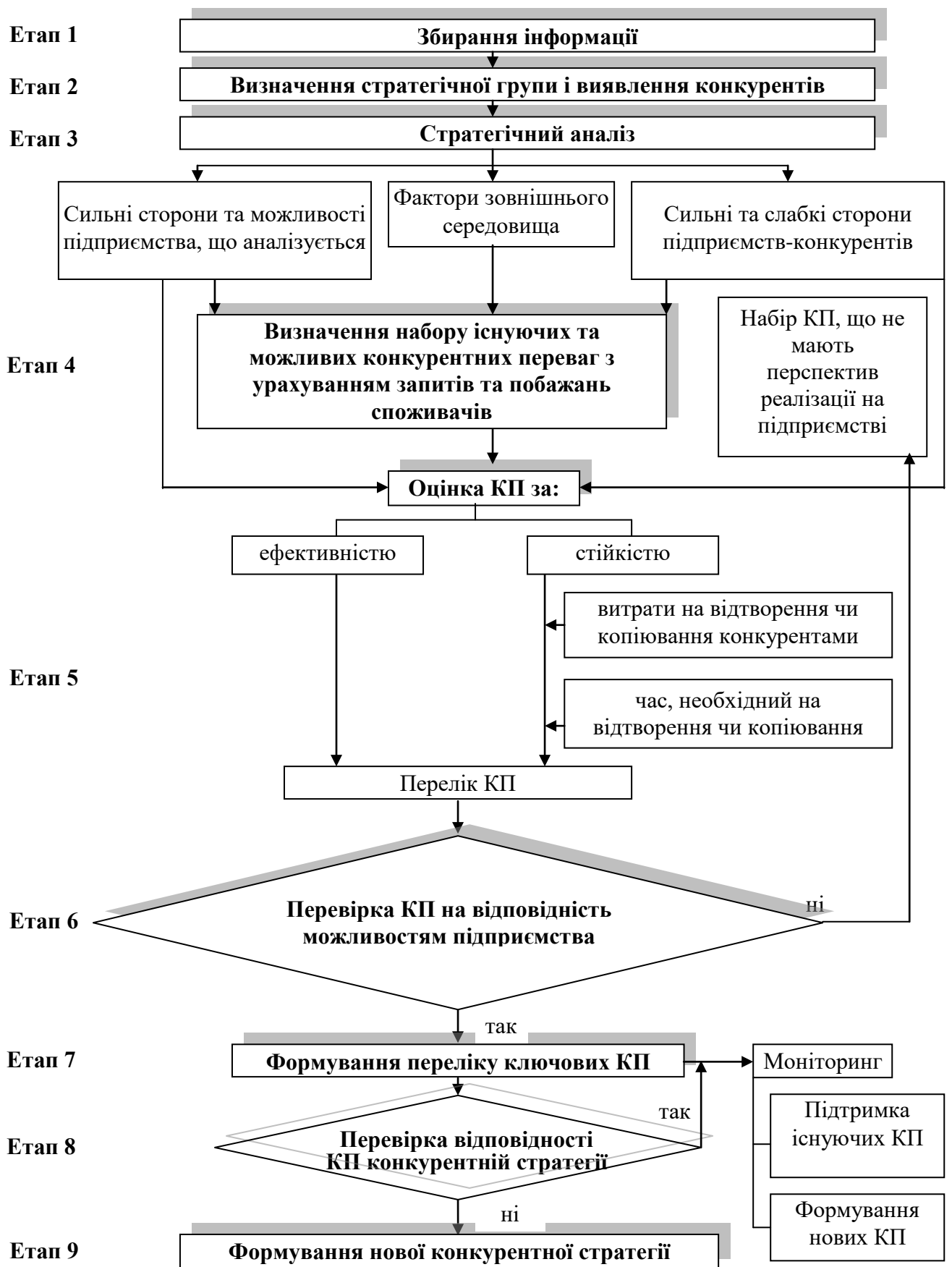


Рис. 3.3. Схема послідовності етапів оцінювання КП підприємства

Порівнювати в цілому конкурентні переваги підприємств, що займаються декількома видами діяльності, складно, тому що набір видів діяльності часто буде різним. Визначити конкуруючі підприємства, які за структурою видів діяльності повністю відповідають аналізованому підприємству, за рідкісними винятками, не уявляється можливим, а база порівняння має бути однаковою. Тому при оцінюванні конкурентних переваг підприємства необхідно відштовхуватися від певного виду діяльності.

Таким чином, завдання визначення стратегічної групи (кластера) у першу чергу зводиться до того, щоб виділити підприємства, що здійснюють такий же вид діяльності, як і підприємство, що аналізується. За кожним видом діяльності підприємство, що аналізується, може мати різних конкурентів.

Інше обмеження при формуванні стратегічної групи пов'язане з географічним фактором. Якщо підприємства, що займаються тим самим видом діяльності й випускають аналогічну продукцію, працюють на різних географічних ринках, вважати їх безпосередніми конкурентами не можна, оскільки умови роботи на різних ринках істотно відрізняються. Правда, таких суб'єктів господарювання слід розглядати як потенційних конкурентів, які можуть в майбутньому прийти на даний ринок.

Тому до стратегічної групи слід включати тільки ті підприємства, які займаються одним видом діяльності й випускають аналогічну продукцію, продають цю продукцію на одному географічному ринку.

Завдання визначення стратегічної групи (кластера) може бути вирішено за допомогою маркетингового аналізу ринків збуту із застосуванням кластерного аналізу.

Ще одним завданням першого етапу є визначення безпосередніх конкурентів, тобто мова йде про виявлення підприємств, у порівнянні з якими, власне, й може бути визначено й оцінено конкурентну перевагу. Для вирішення цього завдання може бути використано матричні методи позиціонування підприємств, і зокрема, матрицю «ціна-якість» [115] або

матрицю групового ранжування конкуруючих на ринку підприємств [212, с. 166]. При цьому для цих цілей не слід використовувати матриці, у яких позиціонування здійснюється за показниками, що відображують загальний результат від всіх видів діяльності, як це рекомендується у деяких роботах [166, с. 56].

Підприємства, що продають аналогічну продукцію на одному географічному ринку, але в різних його сегментах, обслуговуючи потреби різних груп споживачів, у принципі є конкурентами, але безпосередньо між собою не конкурують. У той же час взагалі не враховувати в аналізі конкурентних переваг такі підприємства було б неправильним, оскільки зміна маркетингової політики й перехід аналізованого підприємства на нові цільові сегменти ринку може зробити їх прямими конкурентами.

На третьому етапі пропонованої методики здійснюється стратегічний аналіз за трьома напрямками:

- визначення сильних сторін і можливостей аналізованого підприємства;
- аналіз сили впливу факторів зовнішнього середовища й можливих тенденцій їх зміни;
- оцінка сильних і слабких сторін прямих і потенційних конкурентів.

Перший напрямок стратегічного аналізу реалізується шляхом проведення SWOT-аналізу, причому предметом особливої уваги є виділення сильних сторін і можливостей підприємства, оскільки саме цими двома аспектами визначаються наявні в підприємства конкурентні переваги.

Виявлення сильних і слабких сторін конкурентів, яких відібрано у результаті попереднього етапу, також виконується за допомогою SWOT-аналізу. Сильні сторони конкурентів є основою для їх конкурентних переваг, тому вони є цікавими з погляду можливості відтворення таких переваг. А слабкі сторони становлять інтерес із погляду забезпечення стійкості власних конкурентних переваг підприємства, що аналізується.

Як аналіз власних сильних сторін і можливостей підприємства, так і оцінювання сили й слабкості конкурентів доцільно проводити в розрізі окремих видів конкурентних переваг (економічні, техніко-технологічні, організаційні, управлінські, маркетингові, соціально-психологічні й природно-кліматичні, географічні та екологічні). Саме такий підхід дозволить більш глибоко проаналізувати існуючі й перспективні сфери, у яких може бути створено або посилено конкурентні переваги підприємства.

Четвертим етапом методики оцінювання конкурентних переваг є ідентифікація існуючих і можливих конкурентних переваг з урахуванням запитів і очікувань споживачів.

Ідентифікацію існуючих і можливих конкурентних переваг може бути здійснено шляхом:

узагальнення результатів стратегічного аналізу (який виконувався на етапі 3);

проведення опитування працівників підприємства або галузі, до якої входить даний вид діяльності, з виявлення певного набору конкурентних переваг (метод експертних оцінок).

Крім того, необхідно визначити, які конкурентні переваги (з тих, що не увійшли до переліку виявлених) у принципі можливі при здійсненні даного виду діяльності. Для цього необхідно провести аналіз запитів споживачів, тенденцій розвитку інших факторів зовнішнього середовища підприємства, а також проаналізувати запропоновані групою експертів у результаті «мозкового штурму» потенційно нові конкурентні переваги, у т. ч. пов'язані з прихованими запитом споживачів, які дозволять у майбутньому зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Ключовим моментом цього етапу є оцінювання перспективності наявних і потенційних конкурентних переваг з погляду їх відповідності вимогам ринку. Необхідність вирішення цього завдання зумовлено тим, що під конкурентною перевагою розуміється не просто відмінність (у кращий бік) у будь-якій сфері від деяких чи всіх конкурентів. Навіть у тому випадку,

якщо така відмінність і існує, конкурентною перевагою вона може стати тільки тоді, коли буде визнана споживачем. Так, наприклад, використання унікальної технології, що дозволяє збільшити термін служби виробу, може бути класифіковано як конкурентна перевага в тому випадку, якщо ця характеристика продукції дійсно затребувана ринком. Якщо ж вже досягнутий термін служби виробу багаторазово перевищує період відновлення поколінь цього виду продукції, витрати на створення або розвиток такої технології не будуть визнані ринком, тобто така відмінність від конкурента не принесе переваг у конкурентній боротьбі. Тому такі «безперспективні» переваги виключаються з подальшого розгляду.

Зміст четвертого етапу методики оцінювання конкурентних переваг представлено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Ідентифікація існуючих і можливих конкурентних переваг підприємства

Наступним, **п'ятим етапом**, методики є, власне, оцінювання конкурентних переваг за їх окремими характеристиками. На підставі виділених основних властивостей конкурентні переваги доцільно оцінювати за критеріями ефективності й стійкості [85].

Одним із завдань підприємства при досягненні високого рівня конкурентоспроможності є підтримка й розвиток конкурентних переваг високого порядку [180], які мають високі ефективність і рівень стійкості. Виходячи з цього оцінка конкурентних переваг за ефективністю та стійкістю є необхідною для формування системи конкурентних переваг підприємства, яка дозволяє йому займати міцну конкурентну позицію й управляти цією системою для досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Конкурентна перевага є ефективною в тому випадку, коли отримується результат від її реалізації на одиницю витрат, не нижчий за мінімально припустимий.

Як було підкреслено раніше, при розрахунку ефективності конкурентних переваг за видами методика оцінювання може бути різною залежно від специфіки витрат і результатів, що характерні для кожної із груп конкурентних переваг. Як другий критерій оцінювання конкурентних переваг пропонується використовувати стійкість конкурентної переваги.

Зміст п'ятого етапу оцінювання конкурентних переваг розкрито на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Зміст п'ятого етапу оцінювання КП

У результаті реалізації цього етапу методики формуються три ранжованих переліки конкурентних переваг, за ефективністю, стійкістю за витратами та часом, необхідними для відтворення.

Наступним, **шостим, етапом** методики є перевірка сформованих переліків конкурентних переваг на відповідність можливостям підприємства (рис. 3.6.).

На цьому етапі виявляють конкурентні переваги, які підлягають розвитку, й ті, у посилення й розвиток яких неефективно вкладати кошти. У випадку якщо конкретну конкурентну перевагу, що має певний рівень ефективності й стійкості, не може бути реалізовано підприємством в існуючих умовах, надалі вона виключається з розгляду.

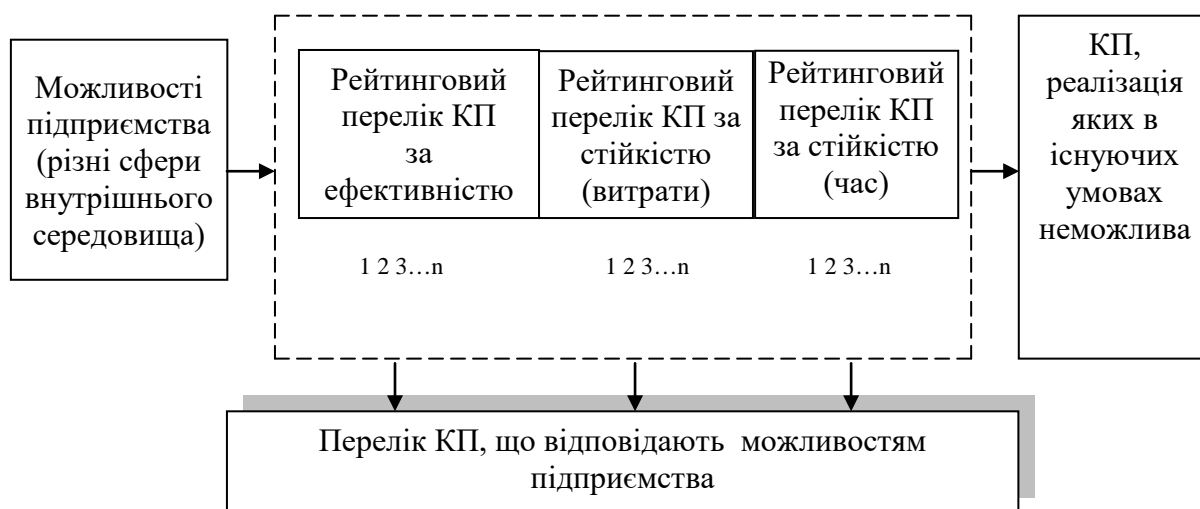


Рис. 3.6. Зміст шостого етапу оцінювання КП

Завданням підприємства є раціональний розподіл наявних ресурсів між різними конкурентними перевагами для їх створення, посилення й розвитку з метою одержання максимального результату.

Сьомий етап загальної методики аналізу має на меті формування переліку ключових конкурентних переваг на підставі їх якісного й кількісного аналізу.

Необхідно враховувати той факт, що конкурентних переваг, які потребують розвитку та потенційних, може бути багато, а ресурси підприємства обмежені. Виникає питання про вибір (з переліку ключових) пріоритетних для підприємства конкурентних переваг, впровадження, підтримка і розвиток яких доцільні в першу чергу. Відповідь на це питання може бути отримано за допомогою таксономічного аналізу, застосування якого дозволяє здійснити ранжування можливих конкурентних переваг з урахуванням їх стійкості й ефективності, у результаті чого формується рейтинговий перелік ключових конкурентних переваг.

На восьмому етапі загальної методики здійснюється ідентифікація застосовуваної для даного виду діяльності конкурентної стратегії й перевірка відповідності їй ключових конкурентних переваг із сформованого переліку.

Слід вважати справедливою тезу [212, с. 56] про те, що сила конкурентної боротьби повинна відбиватися у конкурентній стратегії, результатом якої має стати реалізація наявних конкурентних переваг підприємства та досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Тому у кожному напрямку діяльності і відповідно до обраної конкурентної стратегії підприємству слід створити вирішальну довготривалу і захищену систему конкурентних переваг. Для забезпечення конкурентної переваги підприємства ставлять різні завдання, які визначають їх стратегію. При цьому вони керуються такими критеріями: переваги підприємства порівняно з конкурентами, можливість підтримки цієї переваги протягом тривалого часу за наявності ключових факторів успіху [107].

Виявити вид конкурентної стратегії можна шляхом:

➤ аналізу даних за видом діяльності (аналіз цінових характеристик, ринку збуту, цільових сегментів, характеристик товару, технологічних характеристик і т. п). Для проведення даного аналізу пропонується використовувати критерії вибору конкурентних стратегій [157, с. 67-70]. У результаті аналізу за запропонованими індикаторами визначається вид

конкурентної стратегії, яку використовує підприємство при реалізації даного виду діяльності;

➤ експертного оцінювання.

Перший шлях ідентифікації застосовуваної конкурентної стратегії дає більш точні результати, тому що враховує не просто думку експертів, а висновок, заснований на аналізі основних конкурентних стратегій.

При виборі конкурентної стратегії підприємство має враховувати, що не кожна конкурентна перевага в рамках обраної конкурентної стратегії може бути дійсно розцінено як перевагу. Іншими словами, кожна з конкурентних стратегій має базуватися на певному наборі конкурентних переваг, до різних складових якого висуваються специфічні вимоги залежно від обраної стратегії. У зв'язку з цим виникає питання про те, яким чином для зазначених цілей слід класифікувати конкурентні стратегії.

Класифікація, покладена М. Портером [180] в основу «матриці конкурентних стратегій», містить у собі дві базові конкурентні стратегії: економії на витратах і диференціації. Крім того, до кожної з них може бути застосовано стратегію фокусування, у результаті чого виділяється ще дві модифіковані базові стратегії: стратегія сфокусованого лідерства у витратах і стратегія сфокусованої диференціації.

При аналізі взаємозв'язку конкурентних переваг і конкурентної стратегії підприємства слід розглядати переваги під кутом зору двох базових стратегій, оскільки з погляду фокусування значення має не стільки характер, скільки інтенсивність конкретної переваги (тобто ступінь відмінності за певним критерієм від аналогічних характеристик конкурентів).

Ціль стратегії лідерства у витратах полягає в тому, щоб безупинно підтримувати й підсилювати перевагу перед конкурентами за витратами і використовувати її для встановлення більш низьких цін у порівнянні з конкурентами, а також за рахунок зменшення частки ринку конкурентів розширити свої можливості й отримати додатковий прибуток.

Завданням підприємства, що дотримується стратегії диференціації, є додання своїй продукції однієї або декількох відмінних ознак, що зробить його товар більш привабливим для споживачів у порівнянні з конкуруючими товарами. Конкурентна перевага виникає в тому випадку, коли покупці віддають перевагу певним характеристикам, властивим продукції підприємства, що використовує цю стратегію.

Різноманіття конкурентних переваг розглядається в даному випадку з погляду характеру факторів. Формулювання вимог до конкурентних переваг залежно від обраної конкурентної стратегії дає можливість підприємству визначити, які з наявних у нього конкурентних переваг відповідають обраній конкурентній стратегії.

Основні вимоги до конкурентних переваг за кожним з варіантів базових стратегій, представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вимоги до конкурентних переваг при використанні базових конкурентних стратегій

Група факторів, на яких базується конкурентна перевага	Вимоги, пропоновані до конкурентної переваги при використанні стратегії	
	економії на витратах	диференціації
Техніко-технологічні		
устаткування	- устаткування, що вимагає мінімальних витрат на переналадження для виробництва нової продукції - відносно дешево, як правило, масово вироблюване устаткування	часто унікальне, прогресивне для виробництва ексклюзивної продукції; устаткування призначено під замовлення винятково для випуску даної продукції
матеріали, сировина	доступ до дешевого й легкого в обробці матеріалу прийнятної якості	іноді дорогі матеріали, що мають рідкі й унікальні властивості
технологія, наукові розробки	технологія виробництва, як правило, не містить «ноу-хау», конкуренти використовують аналогічну технологію	На підприємстві є науковий центр, що постійно розробляє нові технології виробництва, ґрунтуючись на наукових відкриттях

Група факторів, на яких базується конкурентна перевага	Вимоги, пропоновані до конкурентної переваги при використанні стратегії	
	економії на витратах	диференціації
механізація виробництва	при виробництві в основному використовується машинна праця з максимальним ступенем автоматизації технологічних процесів, використання ручної праці – мінімальне	унікальність продукції може забезпечуватися або високою часткою ручної праці, або, навпаки, унікальною технологією, що вимагає мінімального втручання людини
Економічні		
основа конкурентної переваги	ефект масштабу, ефект досвіду	готовність покупця платити більшу ціну за ексклюзивні властивості продукції
собівартість виробництва	мінімальна	низька собівартість не є обов'язковою вимогою
витрати на маркетинг	мінімально припустимі	як правило, високі, що пов'язане з необхідністю поглиблених досліджень ринку й розробки спеціальних заходів щодо просування товару
джерела фінансування	доступність позикового капіталу при низьких процентних ставках, пільгові умови кредитування	обов'язкові вимоги відсутні, однак доступність і дешевина позикового капіталу – бажані
персонал	використання дешевої робочої сили достатньої кваліфікації	залучення висококваліфікованих фахівців, як правило, при високій оплаті їх праці
Управлінські		
нормування	всі операції й елементи виробничого процесу жорстко нормовані	не має суттєвого значення
характер постановки цілей і завдань	перед кожним співробітником ставиться певне завдання й чітко позначено шлях його вирішення	ставиться тільки мета, а знайти шлях її досягнення входить в обов'язки працівників (робота творча)
графік роботи	твердий, контролюється час початку й закінчення роботи	гнучкий, працівник відповідає за кінцевий результат незалежно від кількості відпрацьованих годин

Група факторів, на яких базується конкурентна перевага	Вимоги, пропоновані до конкурентної переваги при використанні стратегії	
	економії на витратах	диференціації
контроль	здійснюється постійно на кожному етапі виробничого процесу й за кожною операцією	об'єктом контролю є кінцеві результати, проміжний контроль, як правило, зведений до мінімуму
управлінський апарат	роздутий, чисельність керівників визначається необхідністю постійного контролю на кожному етапі виробництва	мінімальний
структура управління	організацію розподілено на велику кількість підрозділів, кожен з яких вузько спеціалізований й виконує невелику частину роботи, при цьому відсутній прямий взаємозв'язок з іншими відділами	структура управління адаптивна, кількість підрозділів невелика, всі відділи працюють у тісному взаємозв'язку
Соціально-психологічні		
психографічні переваги споживачів	націленість на недорогі, уніфіковані масово використовувані товари	перевага віддається ексклюзивним товарам, що задовольняють специфічні або нові потреби
психологічні установки в колективі	тверда дисципліна, розгорнута система заохочень і штрафів	сприятливий психологічний клімат, що забезпечує можливість творчої роботи
Природно-кліматичні, географічні		
близькість до сировинної бази, наукових установ	важлива близькість до сировинної бази	найбільш важливою є можливість тісних контактів з науковими установами, що у певній мірі забезпечується близькістю їх розташування
транспортна інфраструктура	наявність розвитої транспортної інфраструктури, що дозволяє мінімізувати транспортні витрати	наявність можливості своєчасної й швидкої доставки товару покупцям, витрати на транспортування другорядні
інфраструктура зв'язку	кращі засоби зв'язку, що забезпечують мінімальні накладні витрати	першочергове значення мають сучасні та надійні засоби зв'язку
кліматичні умови	сприятливий клімат, що дозволяє мінімізувати витрати на створення необхідних умов праці, опалення й кондиціонування повітря	підвищені вимоги до окремих кліматичних факторів: загазованість, вологість і т. п.

Конкурентні переваги, що базуються на техніко-технологічних факторах, визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки й техніки в галузі, спеціальними технічними характеристиками машин і устаткування, технологічними особливостями сировини та матеріалів, використовуваних у виробництві товарів, технічними параметрами продукції [108]. Вимоги до них залежно від виду обраної стратегії різні.

Так, устаткування для виробництва продукції на підприємстві, що дотримується стратегії низьких витрат, має бути недорогим і універсальним, придатним для виробництва великих обсягів. Пов'язано це з тим, що означену стратегію орієнтовано на виробництво продукції масового попиту, де існує небагато шляхів диференціації, а важливим є не якість, а низький рівень витрат. Таким чином, той виробник, що зможе придбати устаткування, аналогічне використовуваному конкурентами, з мінімальними витратами підсилить свою перевагу в низьких витратах.

Що ж стосується устаткування, використовуваного при стратегії диференціації, то для створення продукції, що має унікальну цінність для споживачів, яку нелегко скопіювати, необхідно сучасне унікальне й високоточне устаткування. Якщо при виробництві використано запатентовані розробки або «ноу-хау», необхідною є здатність устаткування виконувати складні операції з обробки високоякісних матеріалів. Устаткування, виготовлене під замовлення, яким не володіють конкуренти, може надати підприємству конкурентну перевагу у вигляді оригінального товару з набором нових і цінних характеристик. Природно, що за товари з такими характеристиками споживачі будуть готові заплатити більше, ніж за товари конкурентів.

Вимоги до конкурентних переваг, що базуються на якості сировини чи матеріалів, полягають в наступному. Сировина чи матеріал, використовувани у виробничому процесі на підприємстві, що застосовує стратегію низьких витрат, має бути недорогою і легкою в обробці. Тому підприємству слід піклуватися про пошук дешевого матеріалу (сировини) або шукати більш

дешеві замітники цих матеріалів. Так, наприклад, підприємства, що виготовляють меблі, можуть знизити свої витрати за рахунок виробництва меблів із ДВП, ДСП, а не з дорогих сортів деревини. Звичайно, така продукція буде мати успіх не у всіх споживачів, але для таких сегментів ринку, як студенти, молоді сім'ї й покупці середнього класу – це цілком прийнятний варіант. Слід відзначити, що при використанні легко оброблюваних матеріалів заощаджується час, що забезпечує зростання продуктивності праці й відповідне зниження собівартості продукції.

Для стратегії диференціації вимоги до конкурентних переваг, що базуються на матеріалах й сировині, міняються: товар, виготовлений з рідкого дорогого матеріалу, що володіє новими властивостями, буде мати для споживача більшу цінність.

Підприємства, що використовують стратегію низьких витрат, застосовують вже відомі наукові розробки, якими користуються й конкуренти, але важливим для них є не пропустити нового прориву в технологічній сфері, займаючись тільки проблемою зниження витрат. Цей прорив може відкрити перед суперниками можливість для зниження ціни й знецінити інвестиції, зроблені лідером для зниження витрат.

Для підприємств, що ставлять акцент на диференціації, наукові розробки, «ноу-хау» й інші нововведення в цій області – досить істотні. Нові розробки дозволяють удосконалити товар, зробити його більш цікавим для споживачів або впровадити у виробництво зовсім новий товар з погляду задоволення нових та прихованих потреб.

Високий ступінь автоматизації й механізації виробництва при використанні стратегії низьких витрат або лідерства у витратах має велике значення. Вона дозволяє більш продуктивно використовувати робочу силу і збільшити ефективність виробництва, що веде до зниження витрат. Для підприємств, що орієнтуються на стратегію диференціації, використання автоматизації й механізації виробництва може органічно поєднуватися з ручною працею.

Конкурентною перевагою, що базується на факторах економічного характеру, при застосуванні стратегії лідерства у витратах в основному є ефект масштабу, що проявляється у тому, що підприємства, які мають більші обсяги виробництва, можуть розраховувати на істотно більш низькі питомі витрати, ніж підприємства з одиничним, дрібно- і середньосерійним типами виробництва. Це дозволяє їм успішно конкурувати за ціною пропозиції.

Для підприємства, що використовує конкурентну стратегію диференціації, конкурентною перевагою у цій сфері в основному буде ефект досвіду, що виражається в більшій ефективності праці внаслідок спеціалізації за видами і методами роботи, впровадженні технологічних інновацій у виробничих процесах, оптимальному завантаженню устаткування, більш повному використанню ресурсів, впровадженню нових концепцій товарів. Застосування дешевої робочої сили дозволяє знизити собівартість продукції, що дає виробникові можливість конкурувати за ціною виробу. При виробництві ж продукції на підприємстві, що застосовує стратегію диференціації, конкурентна перевага буде впливати з використання висококваліфікованої робочої сили, це спричинить збільшення витрат, але якщо фірмі вдасться зробити товар, що залучає своєю новизною, цінністю для споживача, з погляду унікальності якісних характеристик, то ці витрати виправдані.

Конкурентні переваги, пов'язані з організацією виробничих процесів, залежно від обраної конкурентної стратегії, відповідають наступним вимогам. При використанні стратегії лідерства у витратах перед кожним співробітником стоїть певне завдання й чітко позначено шлях його вирішення. Від того, як чітко й швидко співробітник упорається з його виконанням, буде залежати успішність усього виробничого процесу. Має місце достатньо великий управлінський апарат, що невідступно контролює кожен етап виробництва, щоб не допустити збоїв. Організація часто розподілена на велику кількість підрозділів, кожний з яких виконує невелику частину роботи, при цьому відсутній безпосередній взаємозв'язок з іншими

підрозділами. При такій організації виробництва підприємство домагається зниження витрат (зі збереженням необхідного рівня якості), і як наслідок, має можливість конкурувати за ціною.

У випадку орієнтації на стратегію диференціації, і тим більше сфокусованої диференціації, перед працівниками ставиться лише кінцева мета, а знайти шлях її досягнення входить в їх обов'язок. Тому перед підприємствами стоїть складне завдання на основі висококваліфікованих кадрів, новітніх технологій і наукових нововведень створити цінний, відмінний від конкурентів, товар, що задовольняє нові потреби. Організаційна структура такого підприємства має бути адаптивною, а всі підрозділи – працювати в тісному взаємозв'язку, домагаючись реалізації повного обсягу роботи. Етап контролю якості, здійснюваний наприкінці процесу виробництва, – так зване тестування, апробація нового товару. Коли споживач оцінить товар позитивно, його задовольняють якість і характеристики нового продукту, тоді можна говорити про виникнення конкурентної переваги.

Залежно від обраної стратегії соціально-психологічні фактори по-різному впливають на конкурентну перевагу. Психографічні переваги різних сегментів відрізняються: для одних підходить гасло: «Якщо якість однакова, то навіщо платити більше». Ця група покупців буде прибічником товарів підприємства, що використовує стратегію низьких витрат. Для інших: «Чим дорожче і незвичайніше, тим це більше підкреслить мою індивідуальність і престиж». На таких сегментах вигідно працювати підприємствам, що використовують стратегію диференціації. Як би не мінялися умови розвитку суспільства, фактори ціни, новизни та оригінальності будуть, як і раніше, значущими. Завдання виробників – всіма засобами комунікацій доводити до споживачів переваги своєї продукції, на яку б стратегію фірма не спиралася [1, 40, 57, 227].

Психологічний клімат на підприємстві має сприяти підвищенню продуктивності праці й моральному задоволенню працівників, що забезпечить більш ефективну роботу й високі результати. На підприємствах, що використовують стратегію низьких витрат, необхідні тверда дисципліна й

гнучке застосування системи заохочень і штрафів, тому що товар має бути якісним, робота безперебійною й налагодженою. При стратегії диференціації необхідним є сприятливий психологічний клімат для можливості творчої роботи, тому що саме творчий підхід персоналу до виконання своїх обов'язків є запорукою успіху. Чим більше творчих зусиль і пропозицій буде вкладено у товар, що згодом буде гідно оцінений споживачами, тим більше підприємству вдасться підсилити конкурентну перевагу.

Вимоги до конкурентних переваг у сфері природно-кліматичних і географічних факторів також розрізняються залежно від виду конкурентної стратегії. При розгляді вимог до конкурентних переваг з точки зору стратегії економії на витратах значення набуває, поблизу яких джерел ресурсів знаходиться підприємство й чи існує можливість користування ними при виробництві. Якщо даний факт має місце, підприємство може знизити витрати на постачання сировини й матеріалів, а при використанні стратегії диференціації позитивну роль може мати розташування в регіонах з родовищами унікальної сировини. Також немаловажним є вигідне розміщення стосовно різного виду транспортних зв'язків, що дозволяє безперебійно одержувати від постачальників необхідні матеріали й поставляти продукцію на різні сегменти ринку.

Таким чином, вибір певної базової конкурентної стратегії накладає відбиток на вимоги до використовуваних при її реалізації конкурентних переваг, а кожній з базових стратегій конкуренції відповідає свій набір конкурентних переваг.

Послідовність дій на восьмому етапі оцінювання наведено на рис. 3.7.

На підставі оцінки наявних і перспективних конкурентних переваг за їх ефективністю й стійкістю та з урахуванням їх відповідності певному виду конкурентної стратегії (етап 9) або розробляється нова конкурентна стратегія, або коригується діюча.

При цьому з урахуванням значущості конкурентних переваг, оціненої за інтегральним показником, визначаються пріоритети в їх формуванні або ж підтримці й розвитку з відповідним розподілом ресурсів.

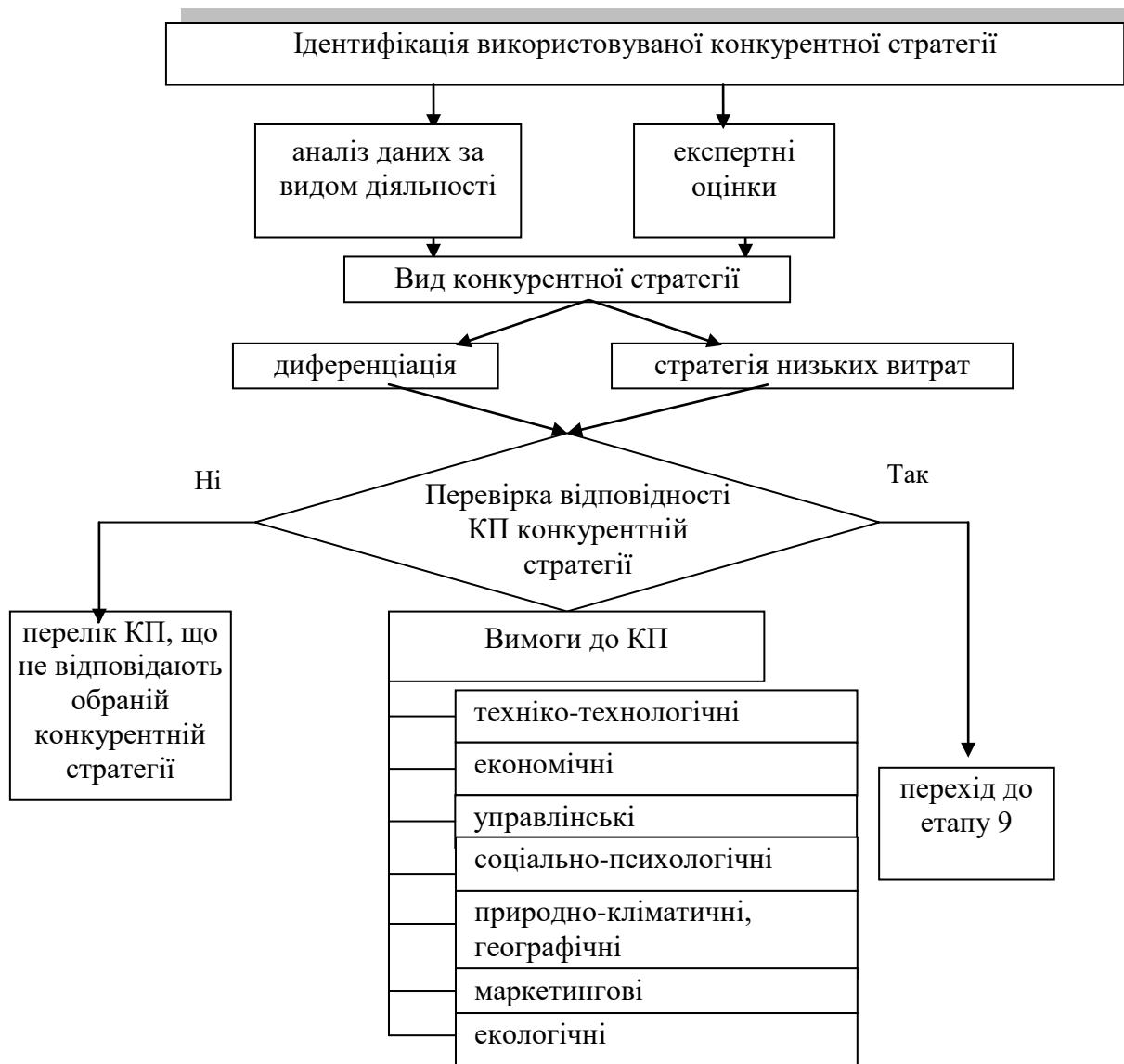


Рис. 3.7. Ідентифікація конкурентної стратегії й перевірка відповідності її КП

Таким чином, результати оцінювання конкурентних переваг дозволять підприємству розробити систему заходів щодо підтримки й розвитку вже існуючих й раціонального формування нових конкурентних переваг.

Висновки до розділу III

1. Оцінювання ефективності конкурентних переваг слід здійснювати з урахуванням їх відповідності конкурентній стратегії й особливостей її реалізації, що визначають характер ефекту від конкретної конкурентної переваги. При обґрунтуванні доцільності формування нової конкурентної переваги розрахунок економічного ефекту здійснюється за період, що відповідає прогнозованій тривалості життєвого циклу конкурентної переваги. Для цілей коригування набору конкурентних переваг і обґрунтування заходів щодо їх підтримки й розвитку може розраховуватися річний (середньорічний) економічний ефект кожної з конкурентних переваг.

Особливостями розрахунку ефективності в цьому випадку є різний характер витрат на формування, підтримку й розвиток конкурентної переваги. Як додатковий ефект необхідно враховувати зменшення суми податкових платежів з податку на додану вартість і податку на прибуток підприємств внаслідок використання конкурентної переваги залежно від характеру очікуваного економічного ефекту.

2. Стійкість конкурентної переваги являє собою властивість останньої зберігати свою цінність протягом тривалого періоду часу, здатність до протидії відтворенню конкурентами.

Якісна оцінка стійкості конкурентної переваги здійснюється за критеріями витрат на відтворення й швидкості відтворення конкурентами у двомірній матриці «стійкість за витратами – стійкість за часом». Позиціювання набору конкурентних переваг підприємства дозволяє оцінити динаміку стійкості окремих переваг, визначити доцільність їх заміни й розробити стратегію їх підтримки й розвитку з урахуванням розглянутих критеріїв.

3. Запропонована методика інтегральної оцінки конкурентних переваг підприємства за критеріями їх ефективності й стійкості за витратами і швидкості відтворення конкурентами передбачає формування рейтингового переліку ключових конкурентних переваг з урахуванням трирівневої перевірки їх на відповідність вимогам ринку, внутрішнім можливостям підприємства й обраної ним конкурентної стратегії. Методика базується на сполученні якісного аналізу за допомогою розробленої матриці

«ефективність – стійкість КП» і кількісної оцінки локальних показників ефективності й стійкості конкурентних переваг за допомогою таксономічного аналізу з розрахунком інтегрального показника оцінки.

Результати оцінки конкурентних переваг за запропонованою методикою може бути використано для обґрунтування складу найбільш доцільних конкурентних переваг, розробки стратегії їх формування, підтримки й розвитку, а також для коригування конкурентної стратегії підприємства.

РОЗДІЛ IV

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Моніторинг конкурентних переваг

Ринкова економіка характеризується зростаючою конкуренцією й тільки підприємства, що мають ефективні та стійкі конкурентні переваги, можуть досягати вигідних конкурентних позицій. Успішне функціонування підприємства в сучасних економічних умовах можливо при постійному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища й своєчасному вживанню адекватних заходів щодо адаптації до умов, які швидко змінюються. Необхідність обґрунтування рішення про утримання й посилення існуючих, а також про формування нових конкурентних переваг зумовлюють необхідність розробки на підприємстві системи їх моніторингу.

Передумови проведення моніторингу конкурентних переваг на підприємстві представлено на рис. 4.1.

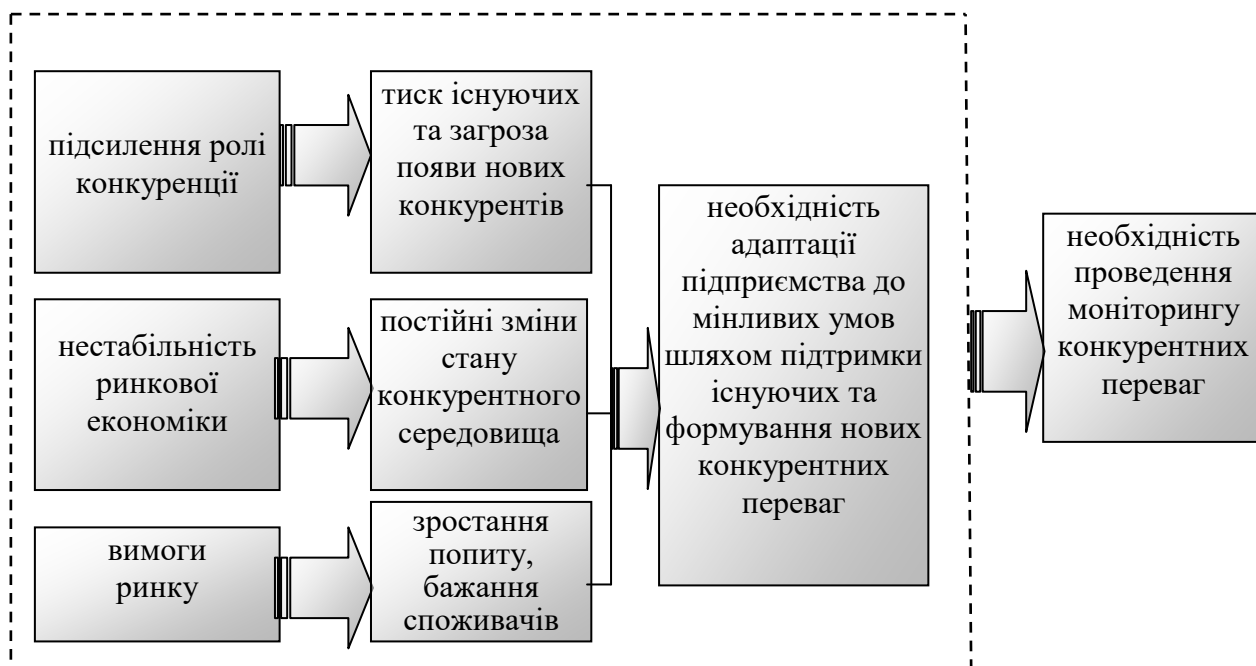


Рис. 4.1. Передумови проведення моніторингу конкурентних переваг

Проблеми організації моніторингу розглядалися у низці робіт вчених-економістів [110, 174, 132, 187, 188, 198, 203, 236, 246]. У даний час немає єдиного підходу до трактування як самого поняття, так і задач моніторингу.

Так, у роботах М. Лан проблема моніторингу розглядається з двох точок зору [187]. З одного боку, моніторинг розглядається як постійне спостереження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або початковому призначенню, з іншого боку – це спостереження, оцінка і прогноз стану навколишнього середовища у зв'язку з господарською діяльністю людини.

У загальному сенсі моніторинг визначається як спостереження, оцінка й прогноз стану навколишнього середовища у зв'язку з господарською діяльністю людини [205].

Т. Євдокімова й Г. Маховнікова розглядають моніторинг як «комплекс спостережень і досліджень, які визначають зміни в навколишньому середовищі, викликані діяльністю людини» [51].

Є. Коротков вважає, що «моніторинг – систематичне відстеження процесів або тенденцій, постійне спостереження з метою своєчасної оцінки ситуацій, що виникають» [198].

О. Литвак дотримується точки зору, що «моніторинг – спеціально організоване систематичне спостереження за станом яких-небудь об'єктів» [121]. А. Хорєв визначає «моніторинг» як «метод науково-практичної активності, ціль якого полягає в одержанні и обробці випереджувальної інформації про стан системи і тенденції її розвитку» [236].

У роботах А. Ізраєля «моніторинг» розглядається як «система спостережень, збору, обробки, збереження й аналізу інформації про стан системи, прогнозування змін, а також розробки наукових рекомендацій для прийняття відповідних рішень» [132].

Під моніторингом розуміється система постійного спостереження за процесами і тенденціями, що виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищі об'єкта з метою їх своєчасної оцінки [203, с. 5]

У великому економічному словнику моніторинг визначається як «постійне спостереження за ходом якого-небудь явища або процесу з метою виявлення закономірностей і особливостей його розвитку. Моніторинг економічних явищ і процесів має ціль визначення їх відповідності суспільним інтересам, конкретним цілям і завданням, попередньо наміченим цілям і результатам» [19].

Моніторинг широко розповсюджений при визначенні стану ринкового оточення підприємства. Ф. Котлер вважає, що безперервний моніторинг ринкового середовища дозволяє підтримувати стійке зростання виробництва й стабільний маркетинговий процес [114].

Під моніторингом конкурентного середовища розуміється «комплекс взаємозалежних дій, спрямованих на постійний контроль за станом факторів конкурентного середовища підприємства й розробку засобів адаптації до їх змін, що ґрунтуються на своєчасній оцінці й прогнозуванні ключових процесів у даному середовищі на базі отриманої інформації» [212].

Таким чином, розглянувши основні підходи до визначення моніторингу, можна сформулювати поняття моніторингу конкурентних переваг підприємства.

Під моніторингом конкурентних переваг підприємства розуміється комплекс взаємозв'язаних дій, спрямований на постійний контроль за зміною у динаміці конкурентних переваг підприємства та розробку способів адаптації до умов, що змінюються, під тиском конкурентів, постачальників, споживачів і товарів-замінників, який ґрунтується на своєчасній оцінці й прогнозуванні стану конкурентних переваг підприємства на базі отриманої інформації з наступним прийняттям рішення про підтримку й посилення існуючих або про формування нових конкурентних переваг.

Метою проведення моніторингу конкурентних переваг на підприємстві є бачення існуючого стану конкурентних переваг і тенденцій їх розвитку в конкурентному середовищі.

Послідовність етапів проведення моніторингу конкурентних переваг представлено на рис. 4.2.

У ході **підготовчого етапу** провадиться організаційна підготовка проведення процесу моніторингу. Цей етап має велике значення, тому що від того, наскільки чітко буде організовано процес моніторингу, розподілено всі завдання між учасниками процесу, підготовлено інструменти його проведення, залежить оперативність і ефективність моніторингу конкурентних переваг.

Організаційна підготовка моніторингу містить у собі підбір персоналу для його проведення, підготовку технічного забезпечення. У якості фахівців, що здійснюють процес моніторингу (так звана група моніторингу конкурентних переваг), пропонується залучати економістів-маркетологів, які мають знання й навички в області аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Підготовка технічного забезпечення полягає в розробці методів обробки отриманої інформації у процесі моніторингу за допомогою відповідного програмного забезпечення.

Другим етапом моніторингу конкурентних переваг є збирання інформації. Якість здійснення процесу моніторингу значною мірою визначається оперативністю збору об'єктивної і якісної інформації про конкурентні переваги.

Структура інформаційної бази визначається складом факторів, що впливають на конкурентні переваги підприємства (рис. 4.3).

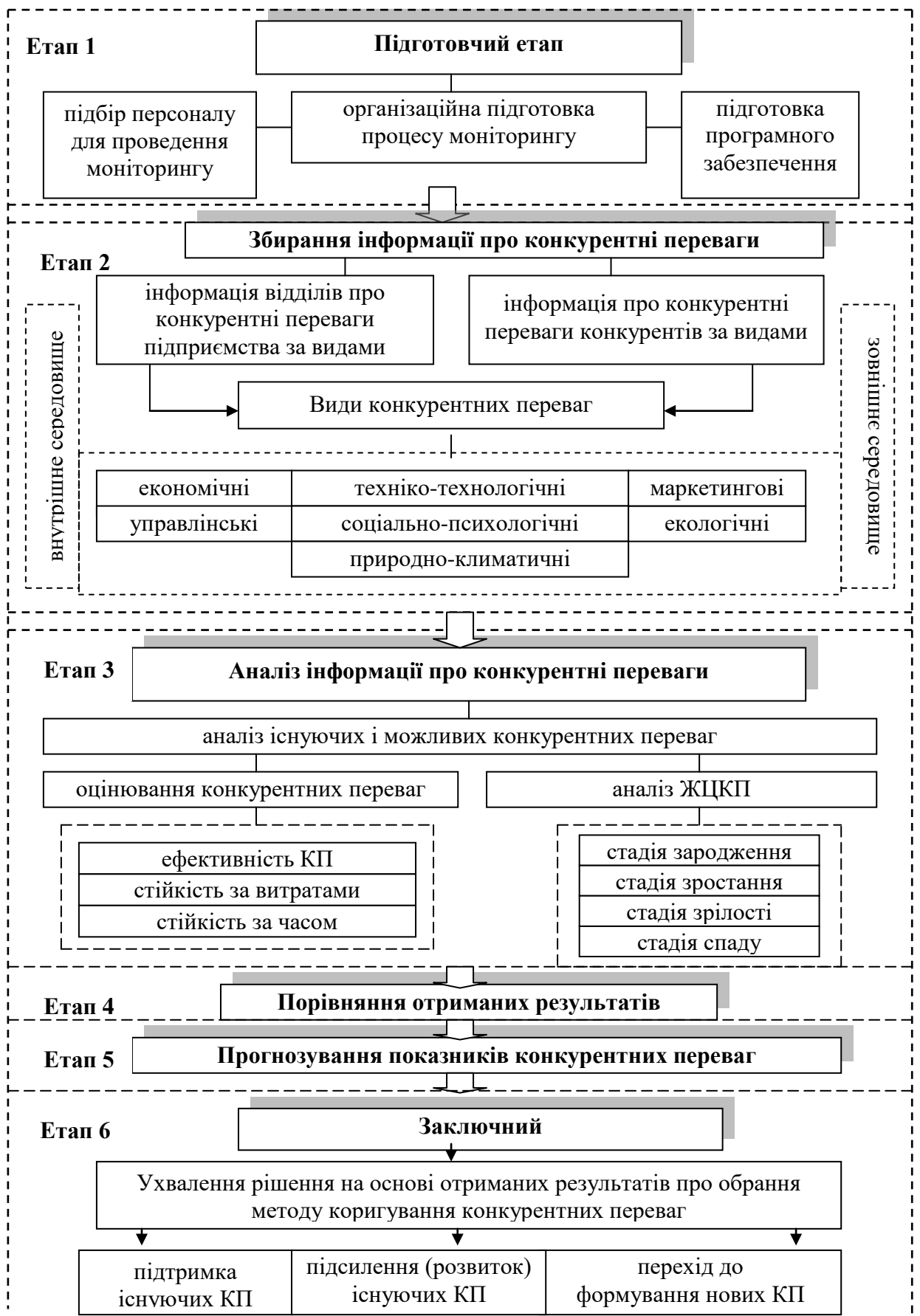


Рис. 4.2. Загальна схема процесу моніторингу конкурентних переваг

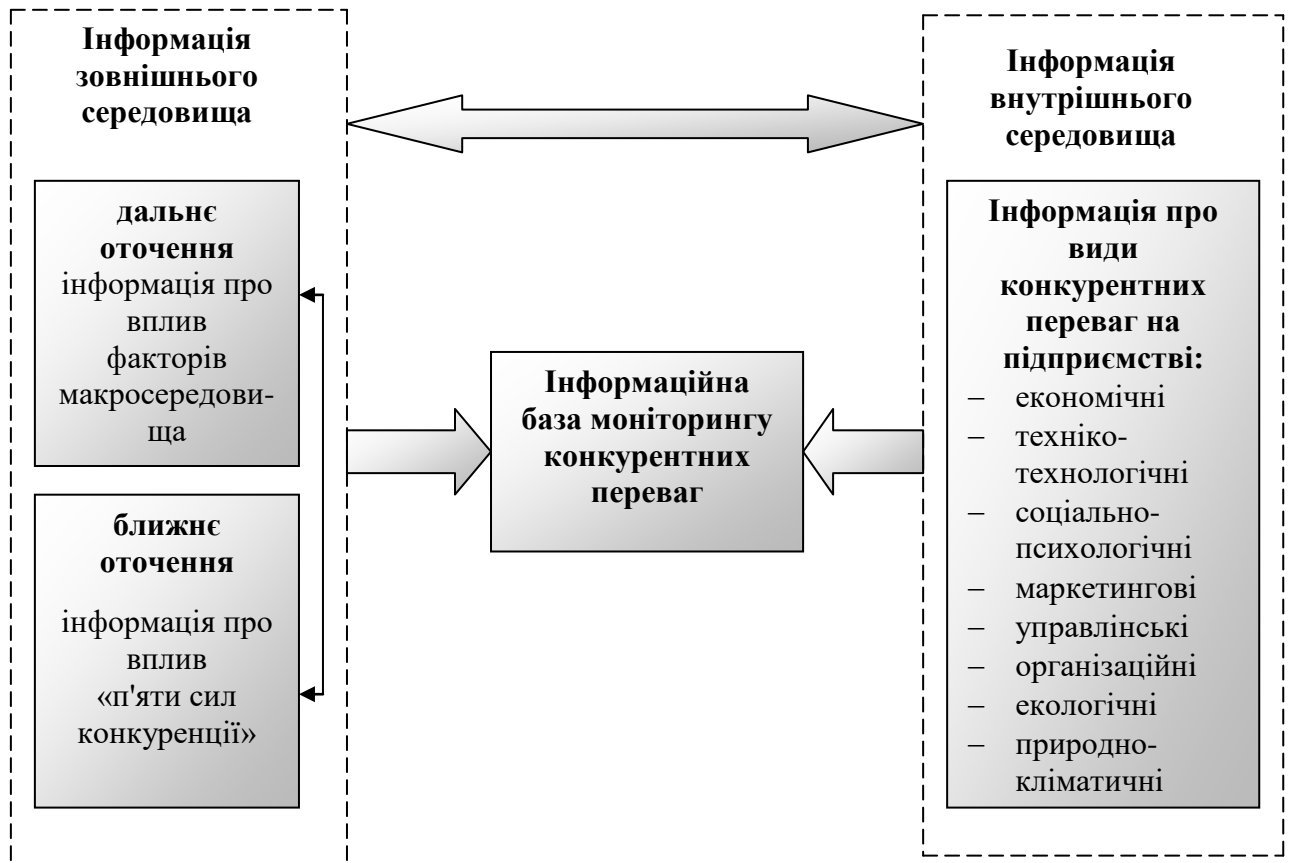


Рис. 4.3. Структура інформаційної бази моніторингу конкурентних переваг

Інформація, одержувана у процесі моніторингу, являє собою результат постійного відстеження зміни конкурентних переваг.

Інформаційні потоки, які необхідно забезпечити керівництву підприємства для проведення моніторингу конкурентних переваг, представлено на рис.4.4.-4.9.

Кожен структурний підрозділ підприємства вносить свій внесок у підтримку й посилення, а також формування нових конкурентних переваг.

Тому для проведення моніторингу конкурентних переваг на підприємстві необхідно організувати знаходження інформації з кожного відділу підприємства, що надається групі моніторингу й підлягає подальшій обробці. Основними джерелами інформації для моніторингу на великих підприємствах, як правило, виступають відділи: фінансовий, бухгалтерія,

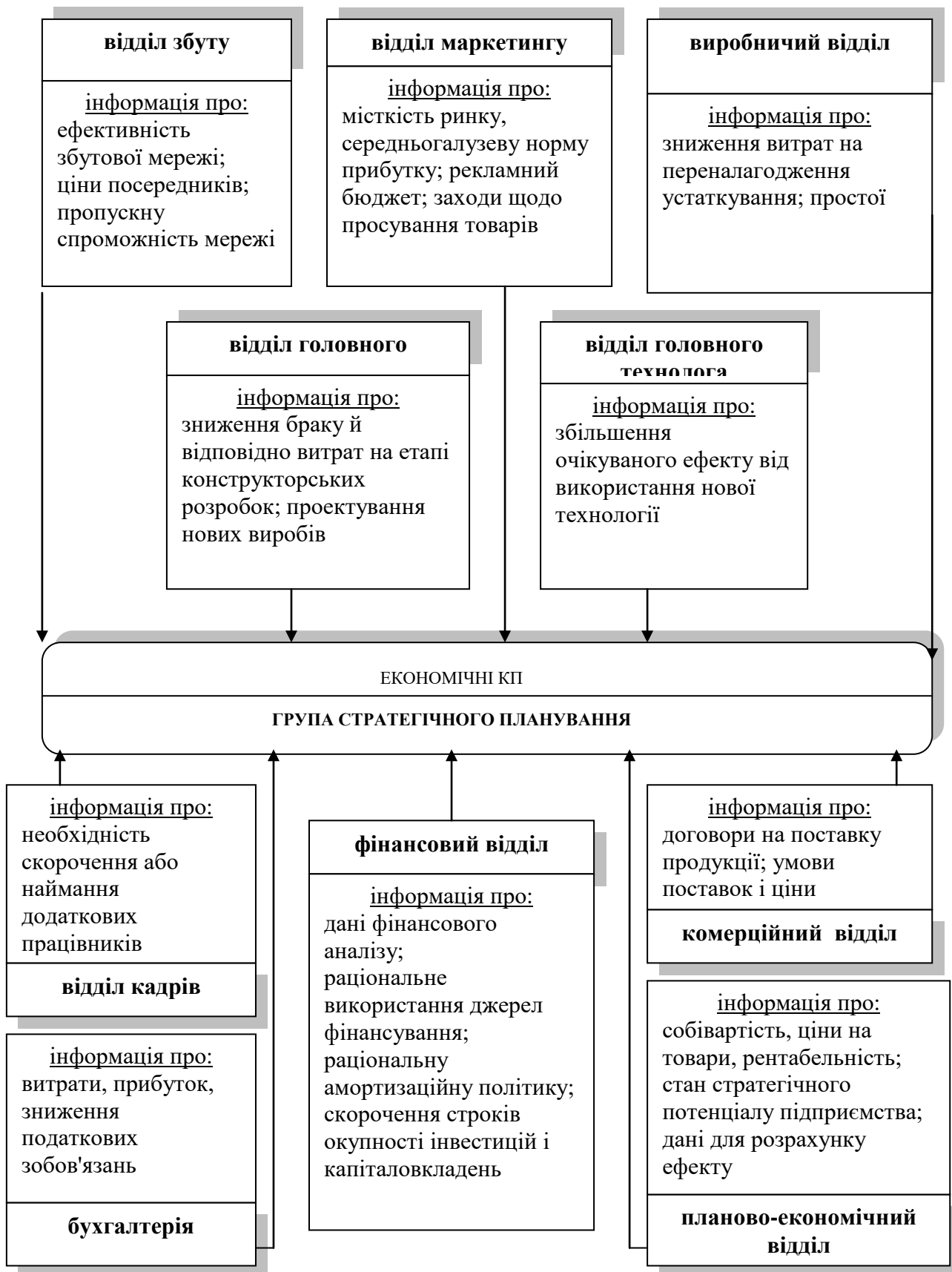


Рис. 4.4. Інформаційні потоки про економічні конкурентні переваги для проведення моніторингу

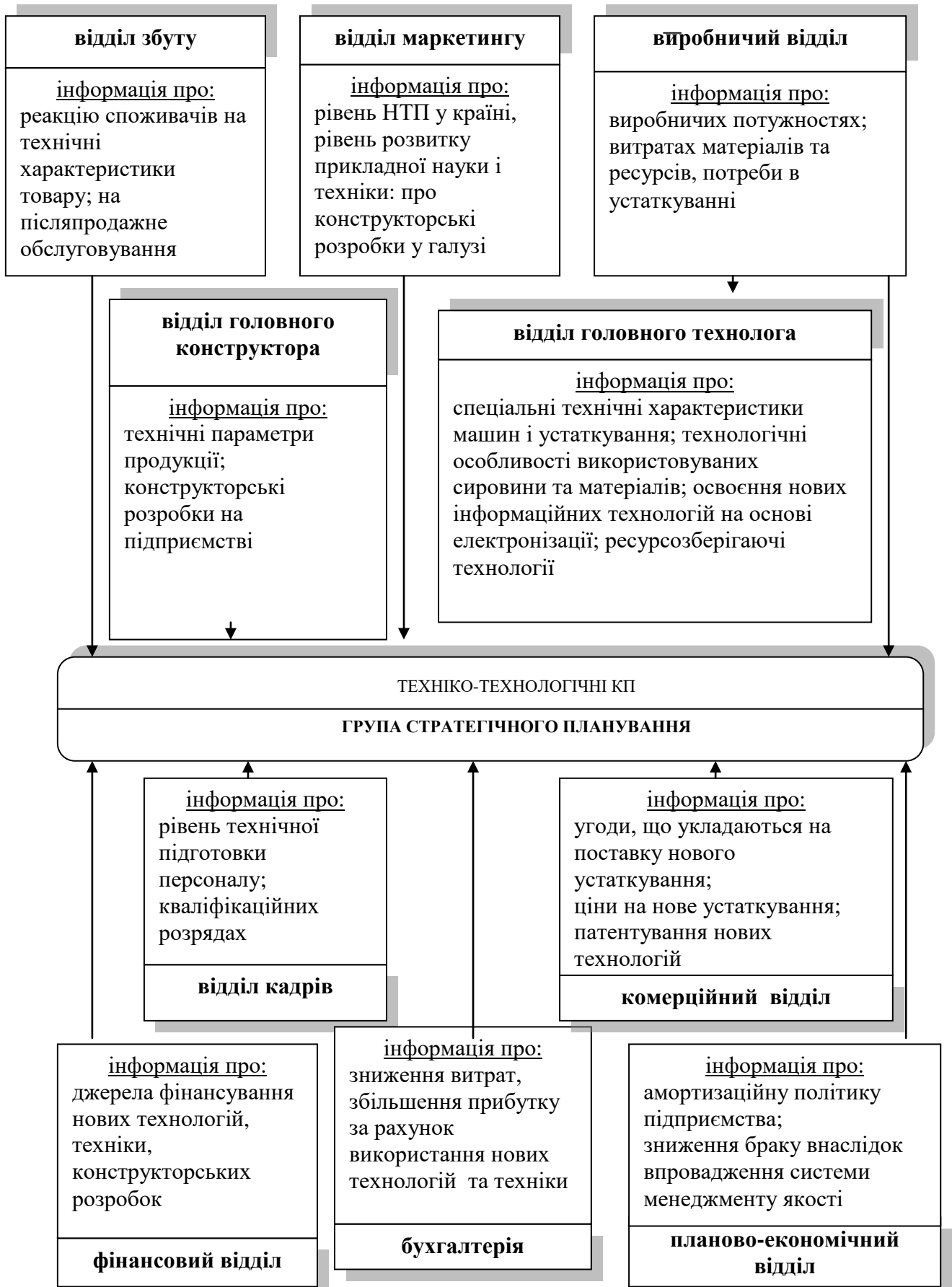


Рис. 4.5. Інформаційні потоки про техніко-технологічні конкурентні переваги для проведення моніторингу

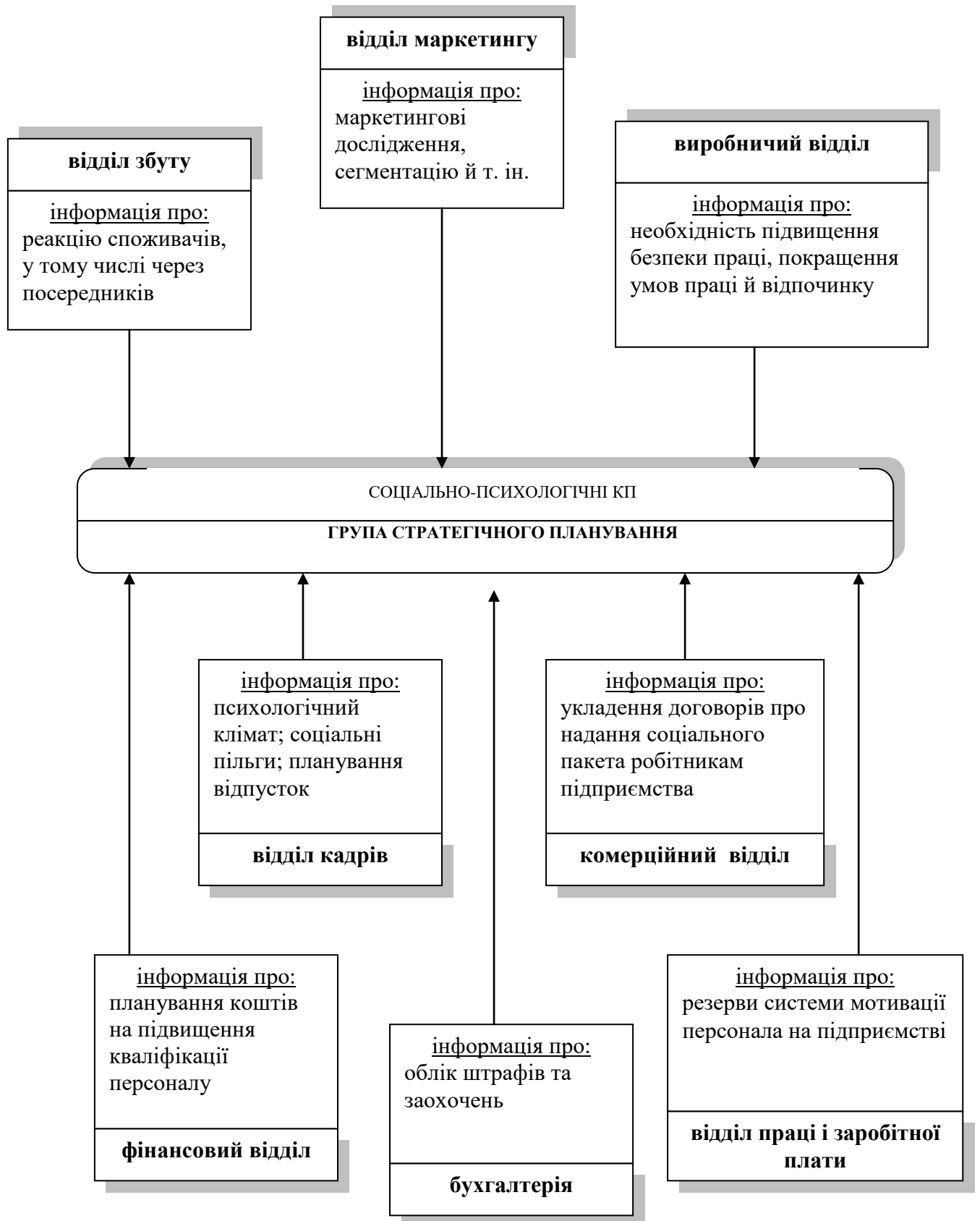


Рис. 4.6. Інформаційні потоки про соціально-психологічні конкурентні переваги для проведення моніторингу

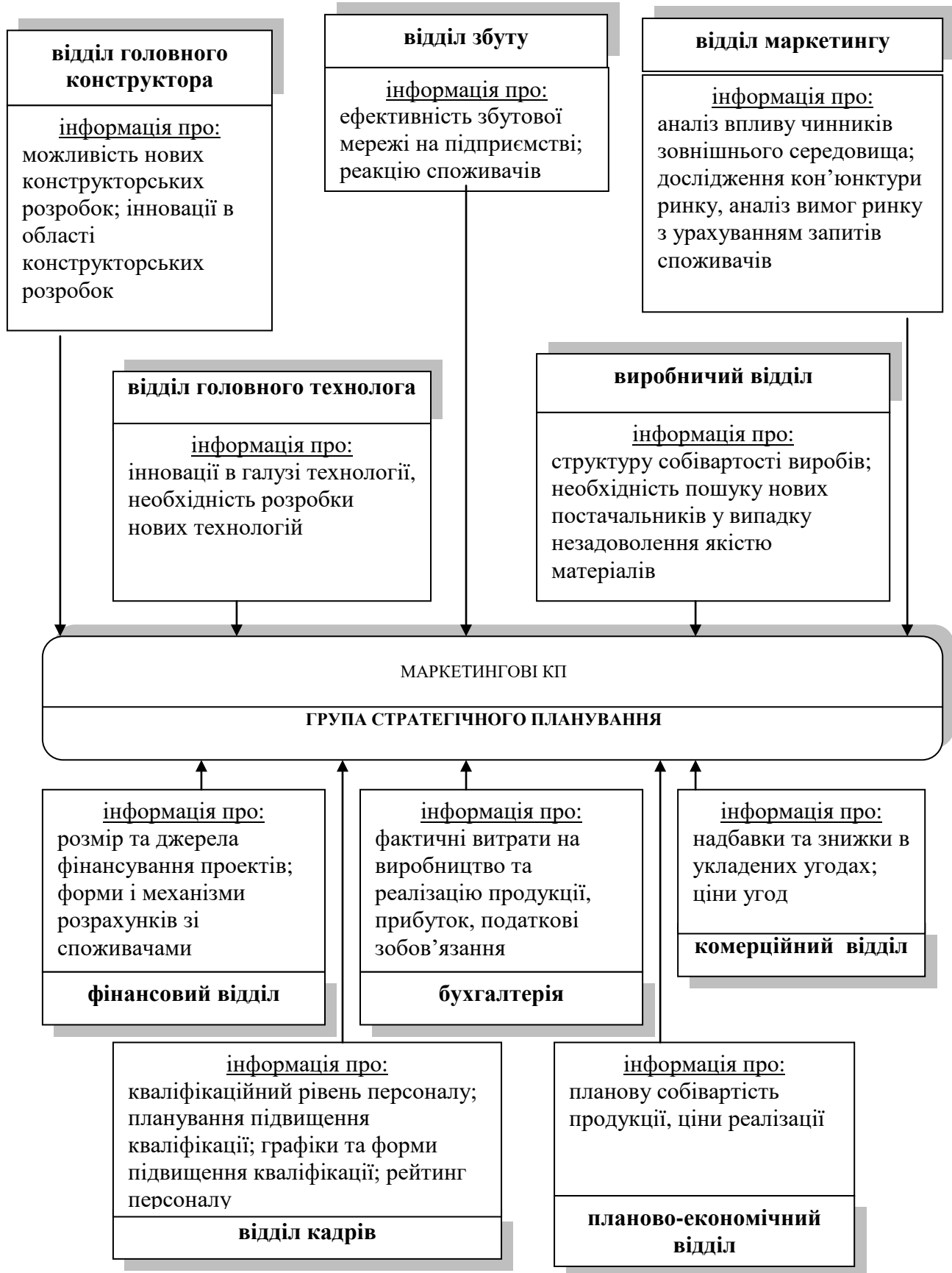


Рис. 4.7. Інформаційні потоки про маркетингові конкурентні переваги для проведення моніторингу

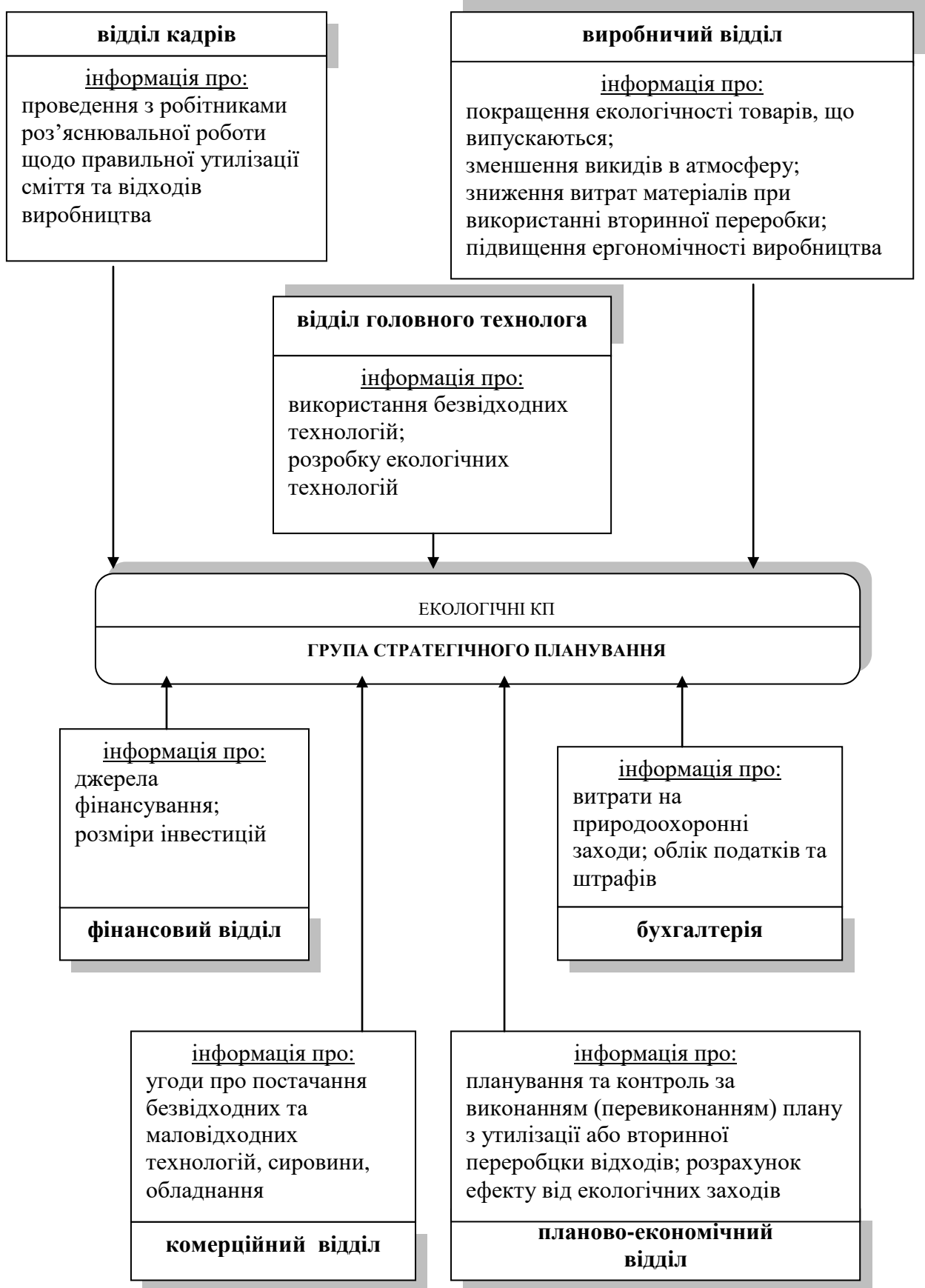


Рис. 4.8. Інформаційні потоки про екологічні конкурентні переваги для проведення моніторингу

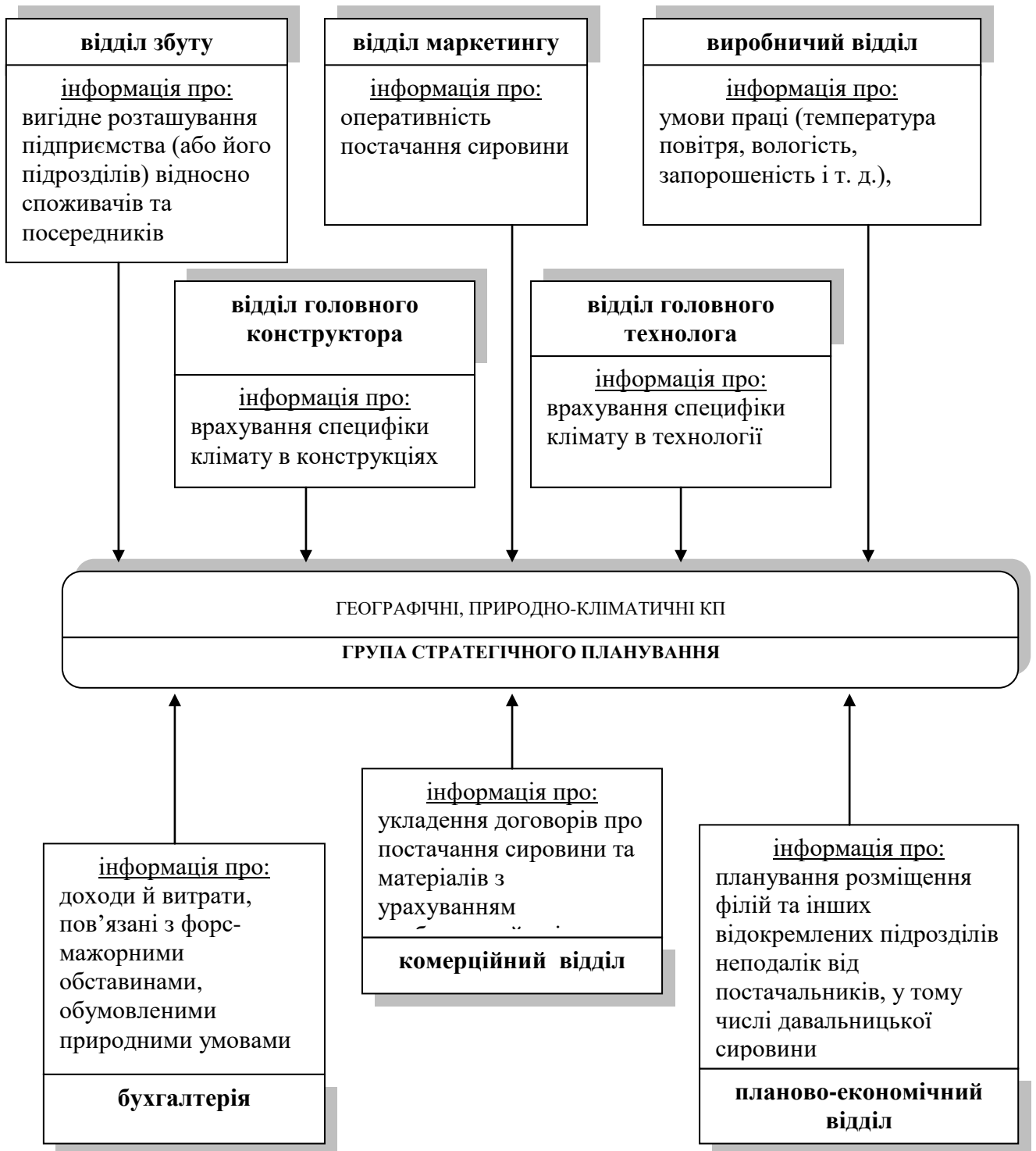


Рис. 4.9. Інформаційні потоки про географічні, природно-кліматичні конкурентні переваги для проведення моніторингу

збуту, маркетингу, виробничий, планово-економічний, головного конструктора, головного технолога, кадрів та ін.

Так, відділ збуту може надавати інформацію про характер реакції споживачів.

Відділ маркетингу надає групі моніторингу дані про: вимоги ринку, рівні конкурентоспроможності країни й галузі, проведені маркетингові дослідження, їх результативність, комунікації, стимулювання збуту, нові товари, їх цінові характеристики й т. ін.

З виробничого відділу надходить інформація про виробничі потужності й можливості щодо нарощування випуску продукції, потреби в устаткуванні для виконання замовлень, про витрати ресурсів.

Відділ головного конструктора забезпечує групу моніторингу інформацією про технічні характеристики й параметри нової продукції, розробленої на підприємстві.

Інформація про устаткування, особливості використовуваних технологій, сировини й матеріалів, ресурсозберігаючі технології і т. п. надходить із відділу головного технолога.

Оскільки висококваліфікований персонал виступає однією з найважливіших конкурентних переваг підприємства, інформація відділу кадрів про рівень підготовки персоналу, кваліфікаційні розряди, програму підготовки й перепідготовки кадрів має важливе значення для проведення моніторингу конкурентних переваг підприємства.

Комерційний відділ надає інформацію про умови укладених договорів, які можуть виражатися в знижках, які отримано від постачальників, вигідних умовах договорів реалізації виробленої продукції й т. д.

Інформація, що надається фінансовим відділом, включає дані про розміри й джерела фінансування інноваційних проектів, форми і механізми розрахунків і т. ін.

За даними бухгалтерії можна відстежити тенденції про зміну витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції, прибутки й податкові зобов'язання.

Із планово-економічного відділу може надходити інформація про плановане зниження собівартості продукції, наприклад, за рахунок підвищення якості виробничого та інших процесів й зниження браку при впровадженні на підприємстві системи менеджменту якості, про ефективність застосовуваної конкурентної стратегії й т. д.

Таким чином, інформація, отримана з кожного структурного підрозділу підприємства, групується фахівцями групи моніторингу за видами конкурентних переваг для подальшого аналізу й вибору методу їх коригування.

Для отримання інформації про КП конкурентів спочатку необхідно визначити перелік підприємств-конкурентів, що можливо за рахунок використання методики вибору підприємств-конкурентів, запропонованої Е. Карапетян [98]. Далі аналізується господарська діяльність конкурентів та їх конкурентні переваги.

Третім етапом моніторингу є аналіз інформації про конкурентні переваги. Під час його проведення здійснюється оцінювання конкурентних переваг підприємства за методикою, запропонованою у другому розділі даного дослідження, в процесі якого визначаються:

- ефективність конкурентної переваги;
- стійкість конкурентної переваги за витратами на її відтворення;
- стійкість конкурентної переваги за часом її відтворення;

На цьому ж етапі аналізується вплив внутрішніх факторів на конкурентні переваги. Важливим моментом при аналізі конкурентних переваг виступає відстеження в динаміці життєвих циклів конкурентних переваг. Аналізується, на якій стадії перебуває кожна конкурентна перевага, виявляються причини можливої втрати конкурентної переваги підприємством. На цьому ж етапі необхідно проводити аналіз накладення

всіх життєвих циклів конкурентних переваг для можливості прогнозування змін у системі конкурентних переваг підприємства й своєчасного впровадження заходів з метою підтримки існуючих або формування нових переваг (рис. 4.10).

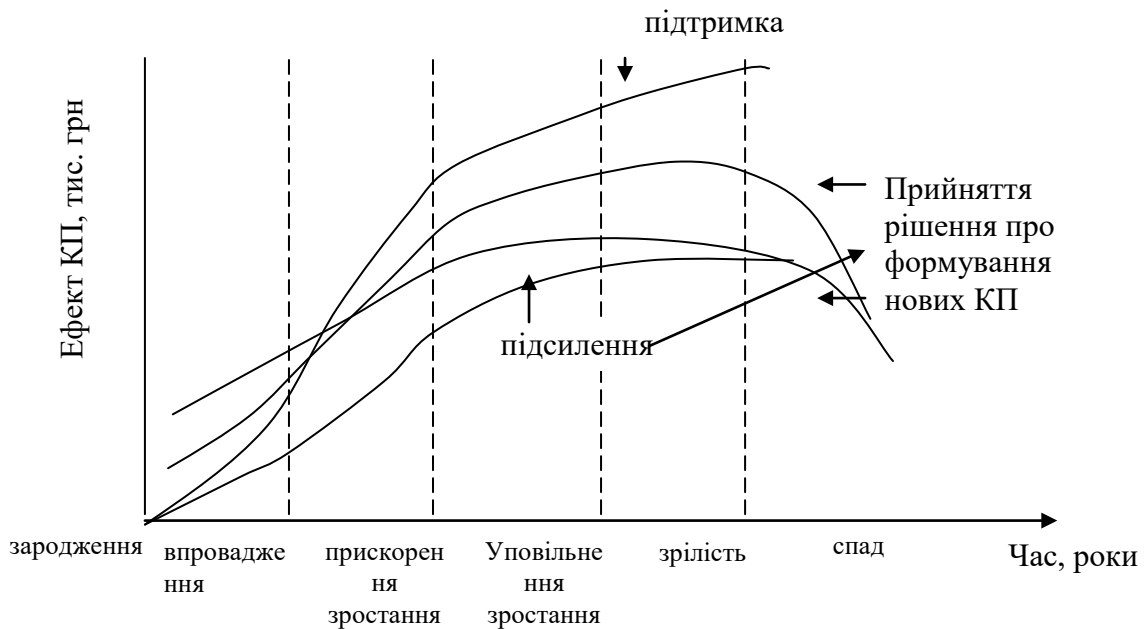


Рис. 4.10. Життєвий цикл системи конкурентних переваг підприємства

Докладніше життєвий цикл конкурентних переваг буде розглянуто у розділі 4.2.

Важливим у процесі підтримки й формування нових конкурентних переваг є визначення впливу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища на конкурентні переваги підприємства при проведенні моніторингу, що дозволить надалі ухвалювати рішення щодо впливу на фактори конкурентної переваги з метою підтримки й посилення конкурентних переваг. Виділені фактори має бути проранжовано за ступенем важливості впливу на конкурентні переваги підприємства. Одним з методів, що дозволяє вирішити дану проблему, є метод аналізу ієрархій, запропонований Т. Сааті [195], який використовується для оцінювання конкурентних позицій підприємства [4].

Для такого аналізу в якості укрупнених факторів було обрано сили конкуренції: постачальники, споживачі, товари-субститути, нові конкуренти й конкуренція на «центральному рингу».

За допомогою даного методу можливе визначення значущості кожного обраного фактору з урахуванням багатокритеріальної оцінки, що надається певною кількістю експертів.

Даний метод дозволяє дати інтегральну оцінку впливу множини факторів зовнішнього середовища на конкурентні переваги підприємства. У результаті визначається відносна значущість досліджуваних альтернатив (видів конкурентних переваг) для всіх критеріїв (факторів зовнішнього середовища), які знаходяться в ієрархії. За допомогою цього методу шляхом попарного порівняння зовнішніх факторів підприємства, укрупнених як «п'ять сил конкуренції», а також критеріїв (факторів) за їх важливістю відносно один одного можна одержати глобальні пріоритети (одного з факторів зовнішнього середовища) на конкурентні переваги підприємства певного виду (P_q). Відносна значущість альтернатив визначається чисельно за шкалою відносин (табл. 4.1). Вона дозволяє здійснювати попарне порівняння об'єктів і встановити кількісну перевагу одного критерію над іншим.

Таблиця 4.1

Шкала відносин (ступінь значущості параметрів)

Ступінь значущості	Визначення	Пояснення
1	Однакова значущість	Два параметри роблять однаковий внесок в досягнення мети
3	Деяке переважання значущості одного параметра над іншим	Існує міркування на користь переваги одного з параметрів, проте ці міркування недостатньо переконливі
5	Істотна або сильна значущість	Існують надійні дані або логічні думки для того, щоб показати перевагу одного з параметрів
7	Істотна або дуже сильна значущість	Переконливе свідчення на користь одного з параметрів порівняно з іншим

Продовження табл. 4.1

Ступінь	Визначення	Пояснення
---------	------------	-----------

значущості		
9	Абсолютна значущість	Свідोцтво на користь переваги одного параметра над іншим надзвичайно переконливе
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між двома сусідніми значеннями	Ситуація, коли необхідне компромісне рішення
Зворотні величини, наведених вище ненульових величин	Якщо параметру, при порівнянні з параметром j приписується одне з певних вищенаведених ненульових чисел, тоді параметру j при порівнянні з параметром i приписується зворотнє значення	Узгодженість було визначено при отриманні N числових значень для утворення матриці

Для застосування даного методу в першу чергу необхідно здійснити декомпозицію цілі в ієрархію, що у найбільш простому варіанті представлено на рис. 4.11.

Відповідно до основного принципу методу аналізу ієрархій попарне порівняння основних видів конкурентних переваг дозволяє побудувати квадратну матрицю, що складається з порівняльних оцінок пріоритетності впливу існуючих видів переваг. Здійснення оцінки засноване на шкалі відносної важливості. Вона дозволяє здійснювати попарне порівняння об'єктів і встановлювати кількісну перевагу одного над іншим [131, с. 217].

При порівнянні елементів другого рівня ієрархії за допомогою цього методу встановлюють думки експертів, які вивчають проблеми, про порівняльну важливість елементів щодо загального поняття (табл. 4.3). Метою даного прийому є визначення ступеня важливості критеріїв для оцінки альтернатив, які знаходяться на нижньому рівні.

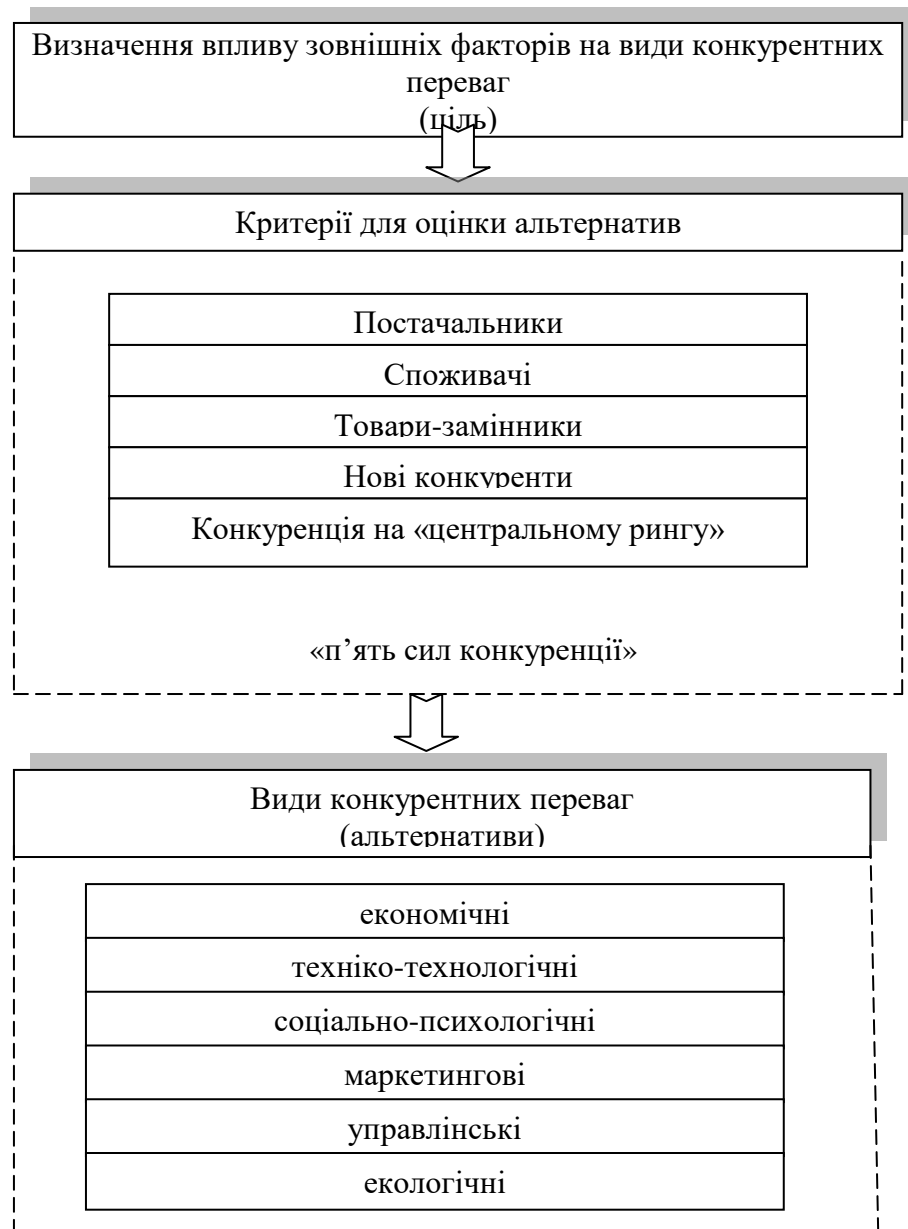


Рис. 4.11. Вплив зовнішніх факторів на види конкурентних переваг

Однорідність суджень оцінюється індексом однорідності (ІО) або відношенням однорідності (ВО) відповідно до наступних формул [131, с. 217]:

$$IO = \frac{\lambda_{\max} - h}{h - 1}; \quad (4.1)$$

Таблиця 4.2

Матриця попарних порівнянь відносної важливості критеріїв оцінки альтернатив

	Постачальники	Споживачі	Товари- субститути	Нові конкуренти	Конкуренція на «центральному рингу»	φ	Вектор пріоритетів
Постачальники	1,00	0,20	5,00	3,00	0,33	9,53	0,21
Споживачі	5,00	1,00	9,00	7,00	3,00	25,00	0,55
Товари- субститути	0,20	0,11	1,00	0,33	0,20	1,84	0,04
Нові конкуренти	0,33	0,14	3,00	1,00	0,20	4,68	0,10
Конкуренція на «центральному рингу»	3,00	0,33	0,20	0,20	1,00	4,73	0,10
m	9,53	1,79	18,20	11,53	4,73	45,79	1,00

$$BO = \frac{IO}{M(IO)}. \quad (4.2)$$

де $M(IO)$ – середнє значення (математичне очікування) індексу однорідності випадковим чином складеної матриці попарних порівнянь.

$$\lambda \max = \sum_{i=1}^n m_i \cdot \lambda_i, \quad (4.3)$$

де $\lambda \max$ – сумарне значення локальних пріоритетів λ_i ;

m_i – сумарне значення критерієв оцінки альтернатив за рядком.

Експертами виступили 30 спеціалістів промислових підприємств м. Харкова. Узагальнені результати порівняння ступеня важливості критеріїв для оцінки альтернатив представлено матрицею попарних порівнянь (табл. 4.2).

У табл. 4.3 відображено значення випадкового індексу при різних значеннях n – кількості досліджуваних періодів.

Таблиця 4.3

Значення випадкового індекса при різних значеннях n

Значення n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Значення $M(IO)$	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,54	1,59

Якщо для матриці попарних порівнянь відношення однорідності $BO < 0,1$, це свідчить про те, що оцінки повністю злагожені. Якщо вони знаходяться в межах від 0,1 до 0,3 – оцінки припустимі. Якщо оцінки більше 0,5, тоді необхідне переекспертування (відбулося істотне порушення логічності думок, які допущені експертом при заповненні матриці, тому йому пропонується переглянути дані, які використовувалися для побудови матриці, щоб поліпшити її однорідність).

Відношення однорідності значення знаходиться у нашому випадку у

припустимих межах. Якщо відношення однорідності знаходиться в припустимих межах, здійснюється перехід до порівняння наявних альтернатив за кожним з критеріїв. Для цього необхідно побудувати матриці за кожним критерієм.

Для кожного наступного рівня ієрархії будуються додаткові матриці попарних порівнянь для альтернативних елементів третього рівня стосовно кожного з критеріїв другого рівня, для кожної з яких розраховуються власний і нормований вектори. Таким чином, при порівнянні видів конкурентних переваг на цьому етапі необхідно побудувати п'ять додаткових матриць попарних порівнянь, для кожної з яких необхідно розрахувати власний і нормований вектори, а також порівняти ступінь погодженості локальних суджень.

Наступним етапом методу аналізу ієрархій є синтез локальних пріоритетів всіх рівнів ієрархії, після чого одержуємо вектор узагальнених, або глобальних, пріоритетів. Результати розрахунків представлено у табл. 4.4-4.9.

Таблиця 4.4

Вплив постачальників на види конкурентних переваг підприємства

	Економічні	Техніко-технологічні	Соціально-психологічні	Маркетингові	Управлінські	Екологічні	φ	Локальні пріоритети
Економічні	1,00	0,33	5,00	5,00	7,00	7,00	25,33	0,31
Техніко-технологічні	3,00	1,00	5,00	4,00	7,00	9,00	29,00	0,36
Соціально-психологічні	0,20	0,20	1,00	0,33	3,00	3,00	7,73	0,09
Маркетингові	0,20	0,25	3,00	1,00	3,00	5,00	12,45	0,15
Управлінські	0,14	0,14	0,33	0,33	1,00	3,00	4,94	0,06
Екологічні	0,14	0,11	0,33	0,20	0,33	1,00	2,11	0,03
m	4,68	2,03	14,66	10,86	21,33	28,00	81,56	1,00

λмах 7,24
Індекс
узгодженості 0,25
Оцінка
узгодженості 0,20

Таблиця 4.5

Вплив споживачів на види конкурентних переваг підприємства

	Економічні	Техніко-технологічні	Соціально-психологічні	Маркетингові	Управлінські	Екологічні	φ	Локальні пріоритети
Економічні	1,00	0,33	3,00	3,00	5,00	5,00	17,33	0,23
Техніко-технологічні	3,00	1,00	5,00	5,00	7,00	9,00	30,00	0,40
Соціально-психологічні	0,33	0,20	1,00	0,33	3,00	3,00	7,86	0,10
Маркетингові	0,33	0,20	3,00	1,00	3,00	5,00	12,53	0,17
Управлінські	0,20	0,14	0,33	0,33	1,00	3,00	5,00	0,07
Екологічні	0,20	0,11	0,33	0,20	0,50	1,00	2,34	0,03
m	5,06	1,98	12,33	9,86	19,5	26,00	75,06	1,00

λ_{\max} 7,01
 Індекс узгодженості 0,20
 Оцінка узгодженості 0,16

Таблиця 4.6

Вплив товарів-субститутів на види конкурентних переваг підприємства

	Економічні	Техніко-технологічні	Соціально-психологічні	Маркетингові	Управлінські	Екологічні	φ	Локальні пріоритети
Економічні	1,00	0,20	5,00	0,20	0,33	3,00	9,73	0,13
Техніко-технологічні	5,00	1,00	9,00	3,00	3,00	5,00	26,00	0,36
Соціально-психологічні	0,20	0,11	1,00	0,20	0,20	0,33	2,04	0,03
Маркетингові	3,00	0,33	5,00	1,00	3,00	3,00	15,33	0,21
Управлінські	5,00	0,33	5,00	0,33	1,00	3,00	14,66	0,20
Екологічні	0,33	0,20	3,00	0,33	0,33	1,00	5,19	0,07
m	14,53	2,17	28,00	5,06	7,86	15,33	72,95	1,00

λ_{max} 7,23
Індекс узгодженості 0,37
Оцінка узгодженості 0,30

Таблиця 4.7

Вплив нових конкурентів на види конкурентних переваг підприємства

	Економічні	Техніко-технологічні	Соціально-психологічні	Маркетингові	Управлінські	Екологічні	φ	Локальні пріоритети
Економічні	1,00	3,00	5,00	3,00	7,00	7,00	26,00	0,37
Техніко-технологічні	0,33	1,00	3,00	0,33	3,00	5,00	12,66	0,18
Соціально-психологічні	0,20	0,33	1,00	0,20	0,33	3,00	5,06	0,07
Маркетингові	0,33	3,00	5,00	1,00	3,00	5,00	17,33	0,24
Управлінські	0,14	0,33	3,00	0,33	1,00	3,00	7,80	0,11
Екологічні	0,14	0,20	0,33	0,20	0,33	1,00	2,20	0,03
m	2,14	7,86	17,33	5,06	14,66	24,00	71,05	1,00

λ_{max} 7,00
Індекс узгодженості 0,20
Оцінка узгодженості 0,16

Таблиця 4.8

Вплив конкуренції на «центральному рингу» на види конкурентних переваг підприємства

	Економічні	Техніко-технологічні	Соціально-психологічні	Маркетингові	Управлінські	Екологічні	ϕ	Локальні пріоритети
Економічні	1,00	5,00	5,00	5,00	3,00	7,00	26,00	0,39
Техніко-технологічні	0,20	1,00	3,00	1,00	0,33	3,00	8,53	0,13
Соціально-психологічні	0,20	0,33	1,00	0,33	0,33	3,00	5,19	0,08
Маркетингові	0,20	1,00	3,00	1,00	0,33	3,00	8,53	0,13
Управлінські	0,33	3,00	3,00	3,00	1,00	5,00	15,33	0,23
Екологічні	0,14	0,33	0,33	0,33	0,20	1,00	2,33	0,04
m	2,07	10,66	15,33	10,66	5,19	22,00	65,91	1,00

λ_{\max} 6,77
Індекс узгодженості 0,29
Оцінка узгодженості 0,24

Розрахунок глобальних пріоритетів

Види конкурентних переваг	Постачальники	Споживачі	Товари-субститути	Нові конкуренти	Конкуренція на «центральному рингу»	Вектор пріоритетності альтернатив
Економічні	0,31	0,23	0,13	0,37	0,39	0,27
Техніко-технологічні	0,36	0,40	0,36	0,18	0,13	0,34
Соціально-психологічні	0,09	0,10	0,03	0,07	0,08	0,09
Маркетингові	0,15	0,17	0,21	0,24	0,13	0,17
Управлінські	0,06	0,07	0,20	0,11	0,23	0,09
Екологічні	0,03	0,03	0,07	0,03	0,04	0,03

Дані табл. 4.4 дозволяють зробити висновок, що на економічні конкурентні переваги більший вплив серед зовнішніх факторів має конкуренція на «центральному рингу» (39%), на техніко-технологічні рівною мірою впливають постачальники й товари-замінники (36%), на соціально-психологічні – споживачі (10%). На маркетингові конкурентні переваги впливають нові конкуренти (24%), на управлінські – конкуренція на «центральному рингу» (23%). Товари субститути впливають на екологічні конкурентні переваги (7%) і т. д.

У даному аналізі не враховувалися природно-кліматичні конкурентні переваги, тому що жодна з п'яти сил конкуренції не робить значного впливу на даний вид конкурентних переваг.

Проведена ієрархія є основою для наступної розробки певних заходів щодо підтримки й посилення існуючих і формування нових конкурентних переваг, у яких максимально буде враховуватися ступінь впливу факторів зовнішнього середовища.

На **четвертому етапі** моніторингу конкурентних переваг здійснюється порівняння інформації, в яку входить порівняння поточних конкурентних

переваг підприємства, отриманих у ході процесу моніторингу з минулими, також йде порівняння тенденцій змін у конкурентів. Дані порівняльного аналізу дозволяють судити про стан конкурентних переваг підприємства на даний момент часу й різних минулих змін у них.

На п'ятому етапі моніторингу конкурентних переваг з урахуванням тенденцій зміни їх стану проводиться прогнозування показників конкурентних переваг з метою подальшого виявлення тенденцій їх розвитку в умовах, які склалися на даний момент. Прогнозування є важливим етапом процесу моніторингу, тому що його результати впливають на обґрунтування прийняття управлінських рішень. На заключному, **шостому, етапі** моніторингу конкурентних переваг приймається рішення на основі отриманих результатів про вибір методу коригування конкурентних переваг, що полягає в розробці заходів щодо підтримки, посилення існуючих конкурентних переваг або формування нових конкурентних переваг.

4.2. Розробка системи заходів щодо підтримки й розвитку існуючих конкурентних переваг

Підтримка та розвиток існуючих конкурентних переваг – одне з основних стратегічних завдань підприємства для утримання й посилення своєї конкурентної позиції на ринку.

На рівні країни ці питання досліджувалися М. Портером [180], Б. Кваснюком [111], А. Градовим [249], на регіональному – П. Беленьким [14, 149], С. Щеглюк, І. Бережною [247] та ін.

Проблеми забезпечення підтримки конкурентних переваг на рівні підприємства було розглянуто А. Градовим. Підкреслюючи зв'язок конкурентоспроможності підприємства з конкурентоспроможністю галузей і національної економіки, він вважає, що «конкурентна перевага тієї чи іншої фірми не може бути підтримана без постійного удосконалення всіх

детермінантів «національного ромбу» [249, с. 110]. Разом з тим кожне підприємство має піклуватися про підтримку й розвиток свого стратегічного потенціалу, щоб мати можливість досягати необхідної позиції у галузі, що забезпечує його тривале процвітання.

Ефективність та стійкість конкурентних переваг вітчизняних підприємств залежить від якості державної політики забезпечення високого рівня конкурентоспроможності галузей національної економіки.

В умовах змішаної економіки, коли держава відіграє роль достатньо активного економічного агента, що перерозподіляє кошти державного бюджету, постійно виникає завдання визначення пріоритетних напрямків бюджетних асигнувань у рамках правил СОТ. Звичайно влада декларує пріоритетність асигнувань у галузі, що перебувають у важкому фінансовому становищі. Крім того, держава має такі важелі як податково-амортизаційна політика, митні тарифи та ін.

Рівень розвитку національної економіки в цілому і її окремих галузей і підприємств визначається досягнутим цими галузями й підприємствами рівнем конкурентних переваг. Оскільки конкурентний статус підприємств формується зовнішніми й внутрішніми факторами, природно думати, що про свій стратегічний потенціал фірма повинна подбати сама (за винятком випадків, коли стратегічне значення цього підприємства носить загальнодержавний характер). Створювати ж умови для виникнення й підтримки конкурентних переваг національної економіки в цілому, тобто розвивати всі детермінанти «національного ромба» – найголовніше завдання держави, його законодавчої й виконавчої гілок влади. Це завдання має вирішуватися на основі державної програми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

Не менш важливим є врахування факторів невизначеності й мінливості зовнішнього середовища, які можуть вплинути на рівень конкурентних переваг. Адаптивна поведінка підприємства як чинник конкурентної

переваги та її властивість виступає в цьому випадку ще й засобом підтримки існуючих конкурентних переваг.

Інформацію, отриману в ході моніторингу динаміки ключових конкурентних переваг, має бути використано для вибору методу коригування конкретної конкурентної переваги з переліку ключових на кожному етапі її життєвого циклу. Загальну схему цього процесу представлено на рис. 4.12.

Поняття життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (ЖЦКПП) було введено А. Градовим [249, с. 106]. Однак він розглядає ЖЦКП в розрізі всього підприємства в цілому, у даній же роботі акцент робиться на життєвий цикл конкретної конкурентної переваги.

Конкурентна перевага, як і будь-яке інше явище, не може існувати вічно. Обмеженість періоду ЖЦКП пояснюється постійною зміною кон'юнктури ринку, змінами, що відбуваються в детермінантах «національного ромба», конкурентній стратегії, політиці конкурентів, моральним і фізичним старінням елементів стратегічного потенціалу фірми.

Всі ці обставини впливають на рівень конкурентних переваг підприємства в динаміці.

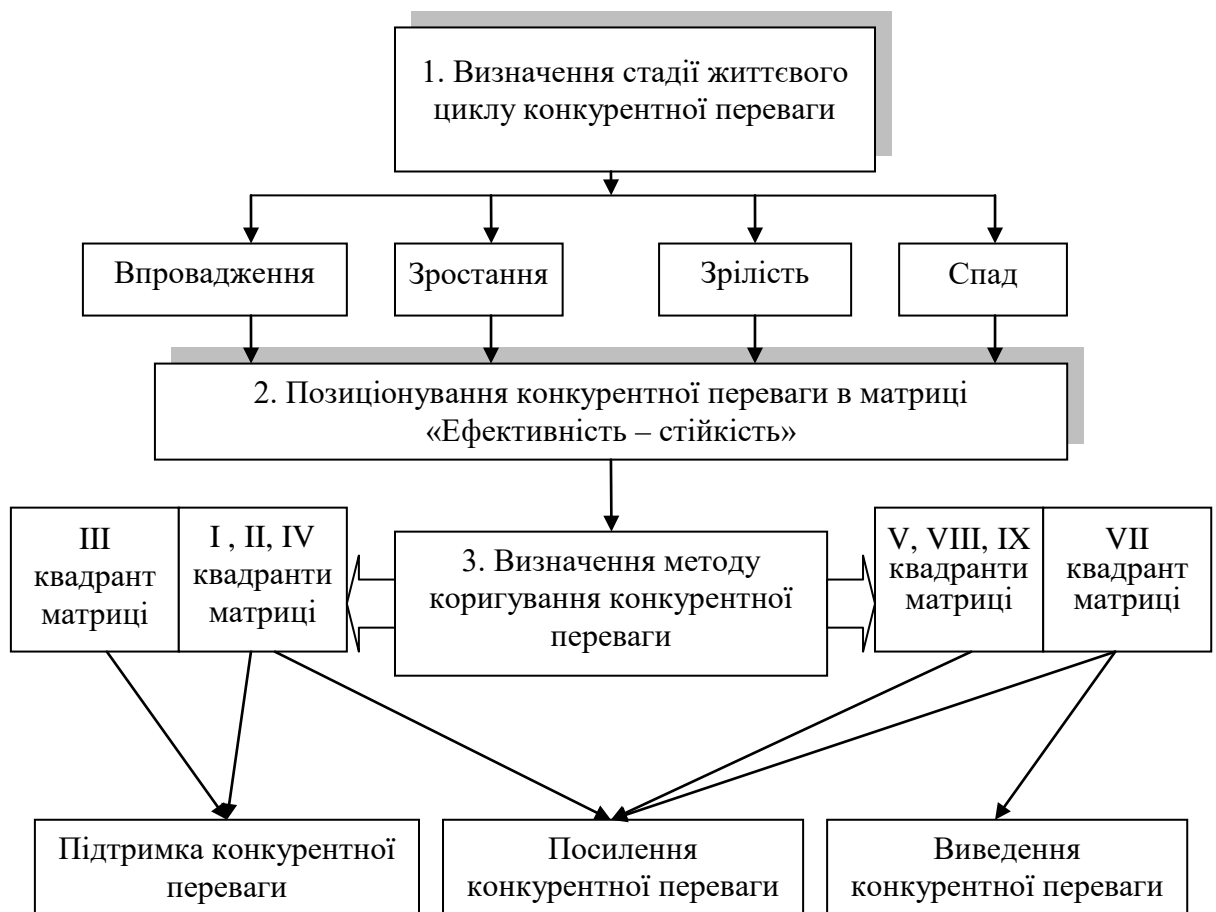


Рис. 4.12. Етапи процесу вибору методу коригування конкретної конкурентної переваги

Тривалість ЖЦКП, як згадувалося вище, у кожній конкурентній перевазі може бути різною. На неї впливають також особливості галузі, в якій функціонує підприємство, його розміри, специфіка діяльності й т. д.

Однак характер кривої, що описує ЖЦКП приблизно однаковий для підприємств одного кластеру, що функціонують в устояних умовах діяльності. Такий цикл за аналогією з життєвим циклом товару А. Градов називає традиційним (рис. 4.13).

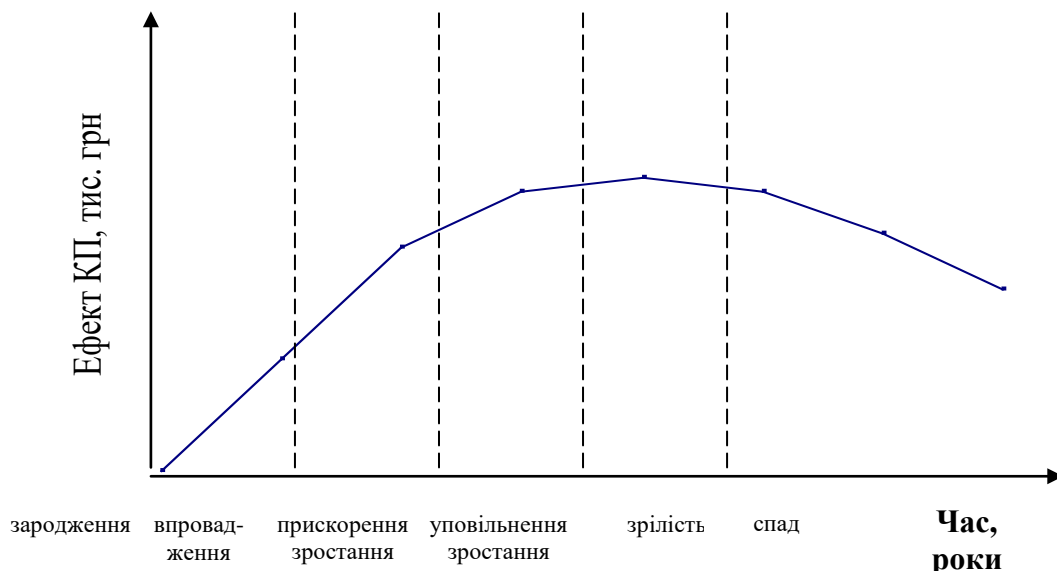


Рис. 4.13. Традиційний життєвий цикл конкурентної переваги

Зовнішні фактори конкурентної переваги, форс-мажорні обставини можуть вносити свої корективи в розвиток ЖЦКП, тому можливі й інші види наведеного графіку.

Розглянемо фази традиційного ЖЦКП. Можна припустити, що крива, зображена на рис. 4.13, не є безперервною. Вона складається з окремих ділянок, кожна з яких описує залежність рівня конкурентної переваги від умов, що виникають у той або інший відрізок часу [249, с. 106]. Ці умови визначають темпи зміни рівня конкурентної переваги, її ефективності й стійкості.

На етапі зародження КП починається формування стратегічного потенціалу фірми. Визначається вид конкурентної переваги й способи її одержання (власними силами або придбання конкурентної переваги). Залежно від виду конкурентної переваги варіюється час і витрати на її формування. Інвестиції спрямовуються в першу чергу в найбільш значущі елементи стратегічного потенціалу, здатні в короткий час створити базис для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Одночасно підприємство докладляє зусиль для пошуку й реалізації найкращих для себе

умов, що формуються зовнішніми факторами конкурентної переваги. На даному етапі здійснюється аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, аналіз конкурентів і приймається рішення про формування стійких і ефективних конкурентних переваг.

Для того щоб забезпечити розрахунковий економічний ефект, необхідно, щоб конкурентна перевага пройшла певну траєкторію в своєму розвитку (етап 2). Відхилення від цієї траєкторії, й особливо на стадії впровадження, може призвести до недоодержання планованого ефекту. Витрати на цій стадії завжди перевищують отримані результати, що призводить до збитків у цей період часу.

Тому при впровадженні конкурентної переваги головним завданням моніторингу є відстеження можливих відхилень від наміченої траєкторії розвитку конкурентної переваги. Розміри припустимих відхилень залежно від фінансового стану й рівня розвитку виробництва визначаються керівництвом підприємства. У випадку перевищення граничного розміру відхилення слід виявити фактори, що призвели до відхилення й визначити ступінь можливого впливу на ці фактори. Якщо це не є можливим, необхідно оцінити доцільність подальшого впровадження даної конкурентної переваги. Ухвалення рішення про недоцільність подальшого впровадження КП має бути своєчасним, що дозволить підприємству уникнути надалі негативних наслідків.

Фаза прискорення зростання конкурентної переваги характеризується істотним посиленням стратегічного потенціалу фірми. Даний етап є індикатором ефективності ухваленого рішення про формування конкретної конкурентної переваги. КП починає приносити позитивний ефект. Окремі елементи стратегічного потенціалу фірми складаються в систему, між ними виникають стійкі зв'язки, що дозволяють одержати ефект цілісності, істотно посилюючи конкурентну перевагу.

Уповільнення зростання конкурентної переваги може бути наслідком початку проникнення на ринок більшої, ніж раніше, кількості конкурентів, появою більш сильних суперників. У зв'язку з цим деякі елементи стратегічного потенціалу фірми перестають відповідати ситуації, що змінилася, і вимагають проведення заходів щодо або підтримки, або посилення й розвитку конкурентних переваг. Підприємству необхідно вкладати додаткові кошти у відновлення технічної бази, підвищення рівня технології й організації виробництва, удосконалення кадрового потенціалу. Все це призводить до тимчасового зниження рентабельності господарської діяльності. Однак суперництво в конкурентній боротьбі ще не настільки сильне, щоб позбавити підприємство лідерства. Більш стійкими до даного етапу є довгострокові стратегічні конкурентні переваги, що мають найбільшу стійкість за витратами і часом, необхідними на відтворення таких переваг конкурентами. Конкурентні переваги, що мають низьку стійкість й ефективність, більшою мірою піддані уповільненню зростання.

На стадії зрілості триває посилення конкуренції. На ринку пропонуються поліпшені продукти з більш агресивними маркетинговими програмами. На цій стадії підприємство одержує максимальний ефект від впровадження конкурентної переваги, що надалі стабілізується. Завдання підприємства полягає в продовженні даної фази життєвого циклу конкурентної переваги. Для цього періоду найбільш ефективними є маркетингові заходи, пов'язані з посиленням рекламної кампанії з метою доведення до свідомості споживачів інформації про явну відзначну конкурентну перевагу. Можливим також є варіант репозиціонування конкурентної переваги. Наприклад, косметична фірма «Віші» спочатку позиціонувала свою конкурентну перевагу як творців екологічно чистої продукції, а після зміни стратегії позиціонування виступила на ринку лікувальної косметики, чим викликала новий сплеск інтересу споживачів. Додавання нових характеристик, нових способів використання товару,

підвищення якості його виконання так само може виступити явною відзначною перевагою, що активізує споживання.

Спад (втрата) КП настає в результаті:

- старіння конкурентної переваги у зв'язку з розвитком науки, застосування більш прогресивних технологій, зміни державної політики, кон'юнктури ринку й т. п. У цьому випадку підприємству необхідно шукати нову конкурентну перевагу, що може замінити існуючу;
- копіювання конкурентної переваги конкурентами. У цьому випадку необхідно підсилювати й розвивати конкурентну перевагу;
- агресивної політики конкурентів. У цьому випадку необхідним уявляється вжиття превентивних заходів щодо підтримки найбільш стійких переваг на попередніх етапах ЖЦКПП, а також пошук та впровадження нових КП, найбільшою мірою захищених від копіювання;
- «старіння» стратегічних ресурсів підприємства, що підсилюється. Це відноситься до матеріальних, кадрових, інформаційних, управлінських ресурсів залежно від виду конкурентних переваг;
- відсутності відповідних сучасних і адекватних заходів з своєрідного ремаркетингу або підтримуючого маркетингу КП з боку керівництва й управлінських служб підприємства.

Дана стадія є неминучою, тому що рано чи пізно кожна конкурентна перевага вичерпає себе. Головним завданням підприємства при цьому є відстеження моменту, що передує даній фазі й вчасне впровадження замін, щоб життєвий цикл системи конкурентних переваг мав безперервну лінію.

На рис. 4.14 представлено життєві цикли системи конкурентних переваг підприємства.

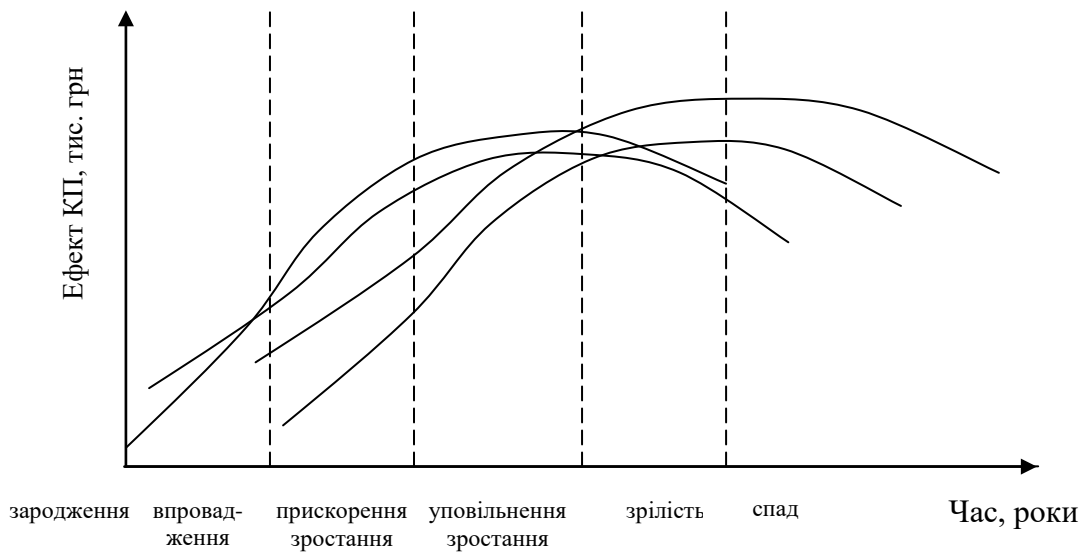


Рис. 4.14. Життєві цикли конкурентних переваг підприємства

Після такого аналізу системи конкурентних переваг за кожним її елементом представляється можливим наглядно відобразити життєвий цикл системи конкурентних переваг (рис. 4.15).

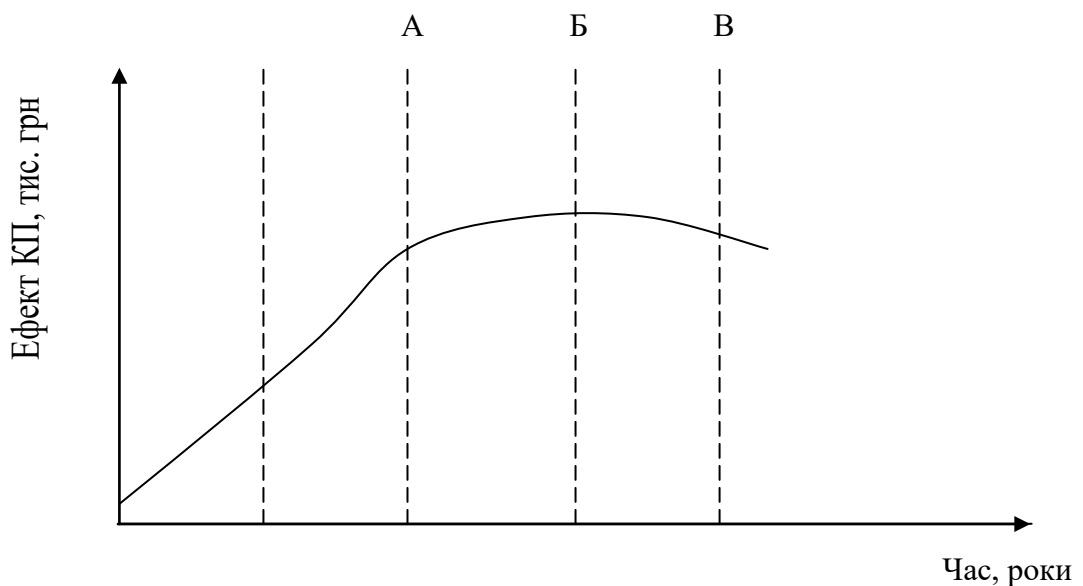


Рис. 4.15. Життєвий цикл системи конкурентних переваг підприємства

Таким чином, можна зробити висновок: щодо зрізу А система конкурентних переваг була у стадії зростання, тобто всі конкурентні переваги розвивалися та успішно реалізовувалися. Відрізок АБ характеризується стадією «зрілість», коли всі конкурентні переваги приносять результат. На цій стадії підприємство повинно підсилювати всі конкурентні переваги. Відрізок БВ характеризується уповільненим спадом, що є негативною тенденцією для системи конкурентних переваг підприємства, свідчить про необхідність підсилення існуючих конкурентних переваг та впровадження нових для того, щоб крива знову уповільнено зростала та конкурентні переваги були результативними – ефективними та стійкими.

На кожній стадії життєвого циклу, використовуючи результати моніторингу, слід проводити позиціонування ключових конкурентних переваг на двомірній матриці «Ефективність – стійкість» (рис. 4.16).

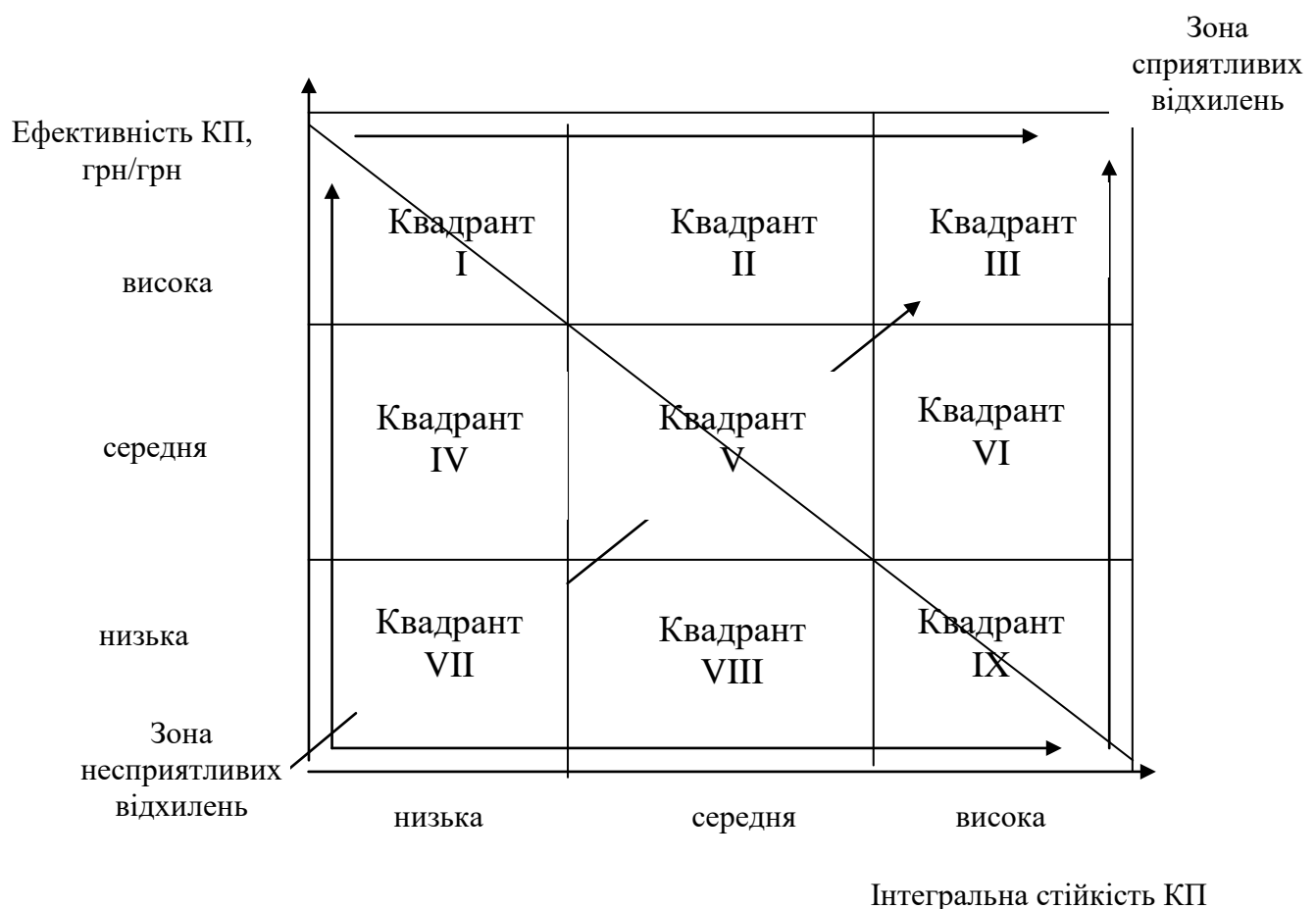


Рис. 4.16. Матриця «Ефективність – стійкість»

Позиціювання КП інших підприємств та обґрунтування меж квадрантів представлено у Додатку Д. Аналіз позиції кожної конкурентної переваги на матриці дозволить ухвалити рішення щодо проведення заходів з його підтримки, посилення або переорієнтування на більш ефективні конкурентні переваги.

Діагональ, що розбиває матрицю на дві частини, дозволяє розмежувати зони сприятливих і несприятливих відхилень.

Конкурентні переваги, що позиційовані в зоні сприятливих відхилень, становлять перелік ключових конкурентних переваг, на які має бути спрямовано всі зусилля підприємства щодо їх підтримки й розвитку.

Зона несприятливих відхилень характеризується низькою ефективністю й стійкістю конкурентних переваг, що істотно знижує їх значущість для успішного функціонування підприємства.

Стрілками на матриці позначено позитивний рух конкурентних переваг у динаміці, тобто можливі стратегії підтримки й розвитку існуючих конкурентних переваг.

Для конкурентних переваг першого квадранта характерні висока ефективність і низька стійкість. Це можуть бути короткострокові конкурентні переваги, можливо дорогі, однак такі, що швидко можуть бути скопійовані конкурентами (унікальні матеріали й сировина, нове обладнання й т. п.). Завданням підприємства є застосування стратегії підтримки даних конкурентних переваг шляхом переведення їх в II та III квадранти. Розвиток конкурентної переваги можливий або шляхом посилення його патентами на використання, або зниження власних витрат на його формування (знижки постачальників), або організація обмеженого доступу до придбання такої конкурентної переваги конкурентами.

Конкурентні переваги, позиційовані у другому, третьому та шостому квадрантах, приносять підприємству максимум прибутку, на ці КП має бути спрямовано дії з їх підтримки. З цією метою необхідно проводити моніторинг

динаміки конкурентних переваг для того, щоб не пропустити моменту спаду на ЖЦКП, і постійно підсилювати й підкріплювати такі конкурентні переваги.

Конкурентні переваги, що позиційовані в четвертому, сьомому та восьмому квадрантах, характеризуються низьким рівнем ефективності та стійкості. Одним з варіантів запропонованої для цього випадку стратегії є виведення конкурентних переваг із системи ключових конкурентних переваг підприємства, тому що вони вимагають для розвитку великих витрат і часу, що не вигідно для підприємства (найчастіше це конкурентні переваги, що перебувають на стадії спаду). Якщо ж у процесі моніторингу буде виявлено, що конкретна конкурентна перевага є перспективною, необхідно домагатися посилення її ефективності й стійкості за рахунок використання ресурсів стратегічного потенціалу.

П'ятий квадрант містить конкурентні переваги, що мають середній рівень ефективності та стійкості. Підприємство має підтримувати такі переваги та розвивати їх, щоб вони не потрапили до зони несприятливих відхилень – до четвертого, сьомого та восьмого квадрантів.

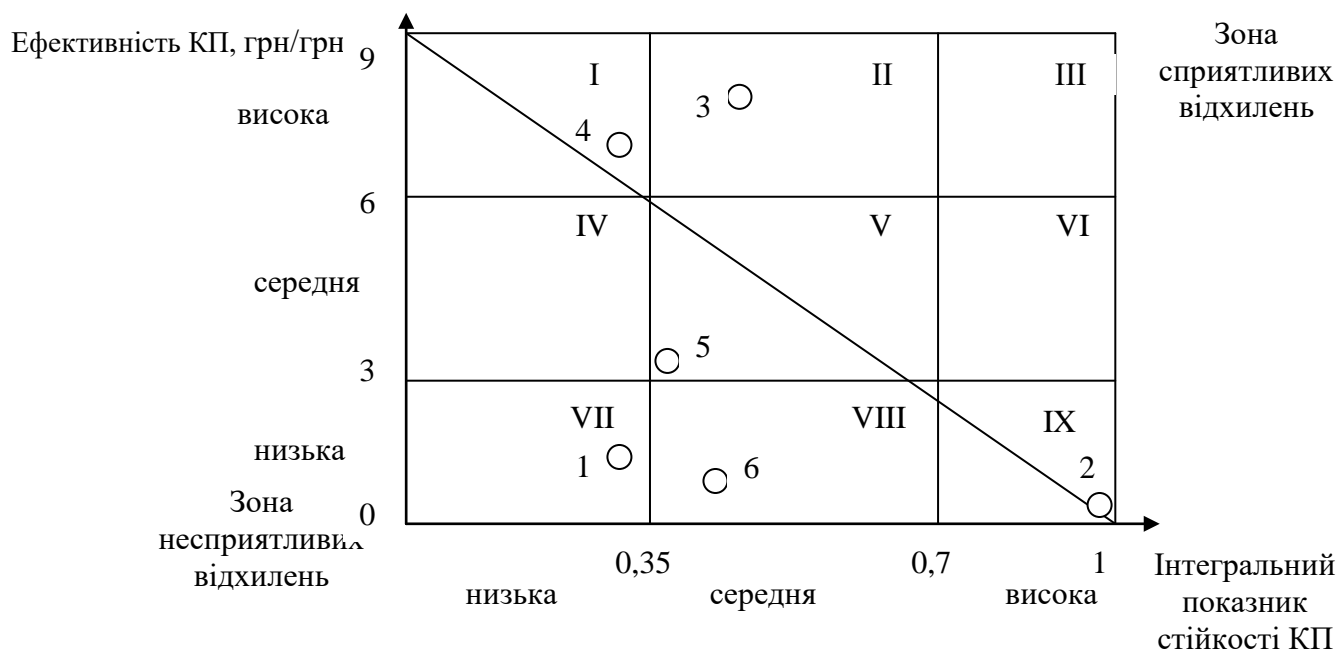
Конкурентні переваги дев'ятого квадранта мають високу стійкість і низьку ефективність. Це переваги, які потребували великих капітальних витрат і часу на формування, – так звані стратегічні конкурентні переваги високого порядку (наприклад, система менеджменту якості й ін.), однак їх низька ефективність свідчить про недосконалість управління такими перевагами. Так, при наявності діючої системи менеджменту якості причиною такої її позиції може бути недостатній контроль на всіх стадіях виробництва продукції, що призводить до збільшення браку та собівартості продукції, зменшення прибутку й, отже, низької ефективності самої конкурентної переваги.

Розглянемо позиціювання конкурентних переваг за допомогою даної матриці на прикладі підприємства В (рис. 4.17). Конкурентні переваги (2, 3, 4), що потрапили в зону сприятливих відхилень, становлять перелік ключових конкурентних переваг, на які має бути спрямовано всі зусилля

підприємства щодо їх підтримки й розвитку. Зона несприятливих відхилень характеризується низькою ефективністю й стійкістю конкурентних переваг (1, 6), що істотно знижує їх значущість для успішного функціонування підприємства. Середню позицію займає перевага «5». Найбільш привабливими для підприємства є переваги, що позиційовані у другому квадранті (5), які необхідно підтримувати й розвивати.

Можливі заходи щодо підтримки й посилення конкурентних переваг підприємства представлено в табл. 4.5.

Провідну роль у виявленні й формуванні конкурентних переваг відіграє встановлення причин вчинків суб'єктів ринку – споживачів, постачальників і конкурентів.



Умовні позначення:

1 – поліпшення якості продукції за рахунок введення в експлуатацію вузла управління MN; 2 – поліпшення якості продукції та зменшення відходів за рахунок реалізації інвестиційного проекту – введення в експлуатацію апаратних платформ; 3 – здійснення маркетингових заходів за рахунок проведення виставок, маркетингових досліджень ринку; 4 – підвищення кваліфікації працюючих у цехах; 5 – освоєння нової продукції – станції SI2000 ME; 6 – поліпшення умов праці при впровадженні нової технології, результатом чого є економічний ефект у вигляді річної економії витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок підприємства.

Рис. 4.17. Позиціювання конкурентних переваг підприємства В за допомогою матриці «Ефективність – стійкість»

Система заходів з підтримки й посилення конкурентних переваг

Вид конкурентної переваги	Заходи щодо підтримки КП
Методи підтримки конкурентних переваг	
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> – Зниження питомих витрат за рахунок систематичного вдосконалювання техніки, технології, організації виробництва й самого продукту, зростання кваліфікації персоналу
Техніко-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> – Постійне відстеження та своєчасне впровадження інновацій – Участь і відвідування виставок – Систематичне підвищення кваліфікації фахівців
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> – Моніторинг маркетингової діяльності на постійній основі з метою своєчасного усунення причин невдач – Проведення рекламної кампанії підтримуючого характеру – Репозиціонування конкурентної переваги – Систематичні дослідження поведінкової, пізнавальної й емоційної реакції ринку
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> – Дотримання екологічних стандартів й технологічних процесів – Проведення систематичного контролю за показниками екологічності сировини й матеріалів, технологічного процесу – Вивчення й розробка нових способів утилізації відходів
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> – Періодичний перегляд системи мотивування працівників за результатами їх праці – Здійснення зворотного зв'язку із працівниками підприємства й потенційними споживачами – Проведення спортивно-культурних заходів на підприємстві, спрямованих на формування корпоративної культури
Територіально-географічні	<ul style="list-style-type: none"> – Встановлення партнерських взаємин із постачальниками сировини й матеріалів і споживачами – Встановлення бар'єрів для конкурентів, що бажають проникнути у сегмент, що займає підприємство
Управлінські	<ul style="list-style-type: none"> – Здійснення контролю на кожному етапі діяльності підприємства – Підвищення відповідальності за прийняття управлінських рішень – Делегування повноважень – Розвиток кадрового потенціалу

Продовження табл. 4.5

Вид конкурентної переваги	Заходи щодо підтримки КП
Посилення конкурентних переваг	
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження системи менеджменту якості на підприємстві – Впровадження системи податкового планування на підприємстві – Використання раціональної амортизаційної політики – Сертифікація продукції за міжнародними стандартами
Техніко-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> – Придбання патентів на використання КП – Обмеження доступу до придбання КП конкурентами – Розвиток техніко-технологічної бази – Підвищення рівня технології й організації виробництва – Удосконалювання кадрового потенціалу
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> – Проведення агресивних або неординарних маркетингових заходів – Використання перспективних каналів розподілу товарів – Організація моніторингу задоволеності споживачів
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення значущості екологічних проблем за допомогою громадських організацій і ЗМІ
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> – Здійснення зворотного зв'язку з потенційними споживачами – Здійснення зворотного зв'язку із працівниками підприємства
Територіально-географічні	<ul style="list-style-type: none"> – Встановлення бар'єрів для конкурентів, що бажають проникнути на територіальний сегмент підприємства
Управлінські	<ul style="list-style-type: none"> – Створення нового мислення персоналу й керівників – Удосконалювання кадрового потенціалу – Оптимізація логістичної діяльності

Тому підтримка й розвиток цих переваг мають у першу чергу, базуватися на моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Аналіз такої інформації дозволить підприємству прогнозувати поведінку суб'єктів ринку, що дасть можливість розробити заходи щодо підтримки стійкості переваг.

Не менш важливим є систематичність і планомірність проведення намічених заходів щодо реалізації конкурентних переваг із чітко встановленими строками контролю для кожного підрозділу, що бере участь у виконанні робіт. Контроль діяльності підприємства зі впровадження конкурентної переваги особливо важливий для зміцнення конкурентних позицій. Ціль контролю – вчасно надати інформацію для аналізу динаміки конкурентної переваги, визначити, чи досягаються намічені цілі, своєчасно вживати необхідні попереджувальні або коригувальні заходи.

Для проведення ефективного контролю керівництву підприємства слід вирішити, коли будуть проводитися перевірки, у якій формі й хто буде брати в них участь. Важливо, щоб контроль здійснювався систематично, що дозволяє оновлювати базу даних для маркетингового аналізу. Із часом змінюються потреби споживачів, стратегії конкурентів, ринкові тенденції, найбільш значущі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища (визначені за результатами застосування SWOT-аналізу), позиції торговельних марок. Оновлюючи базу даних, керівництво буде мати корисну інформацію про зміни й зможе прийняти ефективні управлінські рішення щодо підтримки й розвитку конкурентних переваг, а також про можливість формування нових.

Тривалість існування конкурентної переваги залежить від того, скільки часу буде потрібно суперникові, щоб скоротити конкурентний розрив. Для забезпечення більш тривалого періоду успіху конкретної переваги необхідно проводити стратегічні наступальні дії. Наприклад, підприємство може вести наступальні дії на сильні сторони конкурента, здійснюючи аналогічну рекламну кампанію, освоюючи або нарощуючи випуск нових товарів, які

можуть замінити товари конкурентів і т. ін. І навпаки, знаючи слабкі сторони суперників, можна приділяти особливу увагу споживачам, яких конкурент не має можливості обслуговувати або робить це недостатньо кваліфіковано.

Одним з методів підтримки конкурентних переваг є створення перешкод або встановлення вхідних бар'єрів для ведення наступальних дій конкурентом. Наприклад, можна підписати з дилерами й дистриб'юторами ексклюзивні договори, для того щоб відтіснити конкурентів від цих мереж розподілу.

Істотним резервом підвищення стійкості конкурентних переваг підприємства є податкове планування, тобто вибір найбільш доцільної з урахуванням норм чинного законодавства податкової політики підприємства, що дає змогу зменшити непродуктивні витрати та за рахунок цього створити додаткові джерела фінансування розвитку або створення інших конкурентних переваг.

Одним із заходів підтримки й посилення екологічних конкурентних переваг є вивчення й розробка нових способів утилізації відходів та застарілих товарів, що були у користуванні, як з технологічної, так і з організаційної точок зору. Способи утилізації, не забруднюючі навколишнє середовище, безсумнівно, підвищують соціальну відповідальність підприємства.

Для підтримки маркетингових, соціально-психологічних і управлінських конкурентних переваг необхідно впроваджувати маркетинг партнерських відносин. Останній покликаний встановлювати, підтримувати й розширювати відносини з покупцями й іншими партнерами на взаємовигідній основі. Партнерські взаємини сприяють забезпеченню прихильності, лояльності споживача до товарної марки й виробника, що в остаточному підсумку позначається на тривалості конкурентної переваги. Питання поведінки споживачів та її впливу на конкурентні переваги підприємства розглядалися Р. Івановою [92].

Методи, спрямовані на посилення конкурентних переваг, звичайно пов'язані з додатковим вкладенням капіталу або в удосконалювання переваги, або у проведення найбільш агресивних чи неординарних маркетингових заходів.

Серед методів підтримки й посилення конкурентних переваг, пов'язаних із внутрішньовиробничими факторами, слід зазначити: відпрацьовування технологій і процедур прийняття зважених стратегічних рішень; формування методології й процедур формування системи інформації, її обробки й обміну між структурними підрозділами підприємства.

Слід враховувати, що для успішної конкуренції на ринку підприємство має приділяти підвищену увагу персоналу як основній цінності. Необхідно створювати ефективну систему матеріального й морального заохочення для того, щоб до інноваційної діяльності залучити якнайбільше співробітників підприємства. Потрібна організація постійно діючої системи підвищення кваліфікації персоналу. При наявності кваліфікованих робітників підприємство може без додаткових витрат створити певні переваги за рахунок впровадження обґрунтованого податкового планування й розробки раціональної амортизаційної політики, цілком використовуючи можливі переваги, що містяться в чинному законодавстві.

Також слід враховувати необхідність постійно підвищувати імідж підприємства. Наприклад, у США були випадки, коли мало визнані фірми виробляли дуже якісні комп'ютери, а споживачі віддавали перевагу комп'ютерам визнаної фірми ІВМ.

Запропонований методичний підхід до оцінки та організації роботи щодо підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства дозволяє підвищити обґрунтованість формування конкурентної стратегії та забезпечити усталений розвиток підприємства.

4.3. Проектування процесу формування нових конкурентних переваг

Посилення конкуренції супроводжується появою великої кількості конкуруючих фірм, зростанням вимог ринку, що змушує підприємство увесь час розвивати свій стратегічний потенціал, шукати можливі варіанти його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг.

Формування нових конкурентних переваг є найважливішим моментом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку. Механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення й т. д.).

При формуванні конкурентних переваг слід дотримуватися наступних принципів:

1) взаємозв'язку и взаємодії, який полягає у відповідності нової конкурентної переваги можливостям підприємства, і навпаки, відповідності новостворюваної переваги конкурентній стратегії підприємства і т. д. (див. параграф 1.1);

2) комплексної оцінки КП за економічними, соціальними, екологічними наслідками та стійкістю;

3) ефективності конкурентної переваги – співвідношення результатів та витрат від нової конкурентної переваги мають бути не меншими за припустимий рівень, встановлений на підприємстві;

4) розглядання максимальної кількості можливих КП.

Ухвалення рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається у процесі моніторингу конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекривання застарілих конкурентних переваг і тих, що перебувають на стадії спаду, новими, більш ефективними й стійкими та виявлення можливих нових конкурентних переваг з урахуванням попиту ринку. Порядок формування нових конкурентних переваг представлено на рис. 4.18.

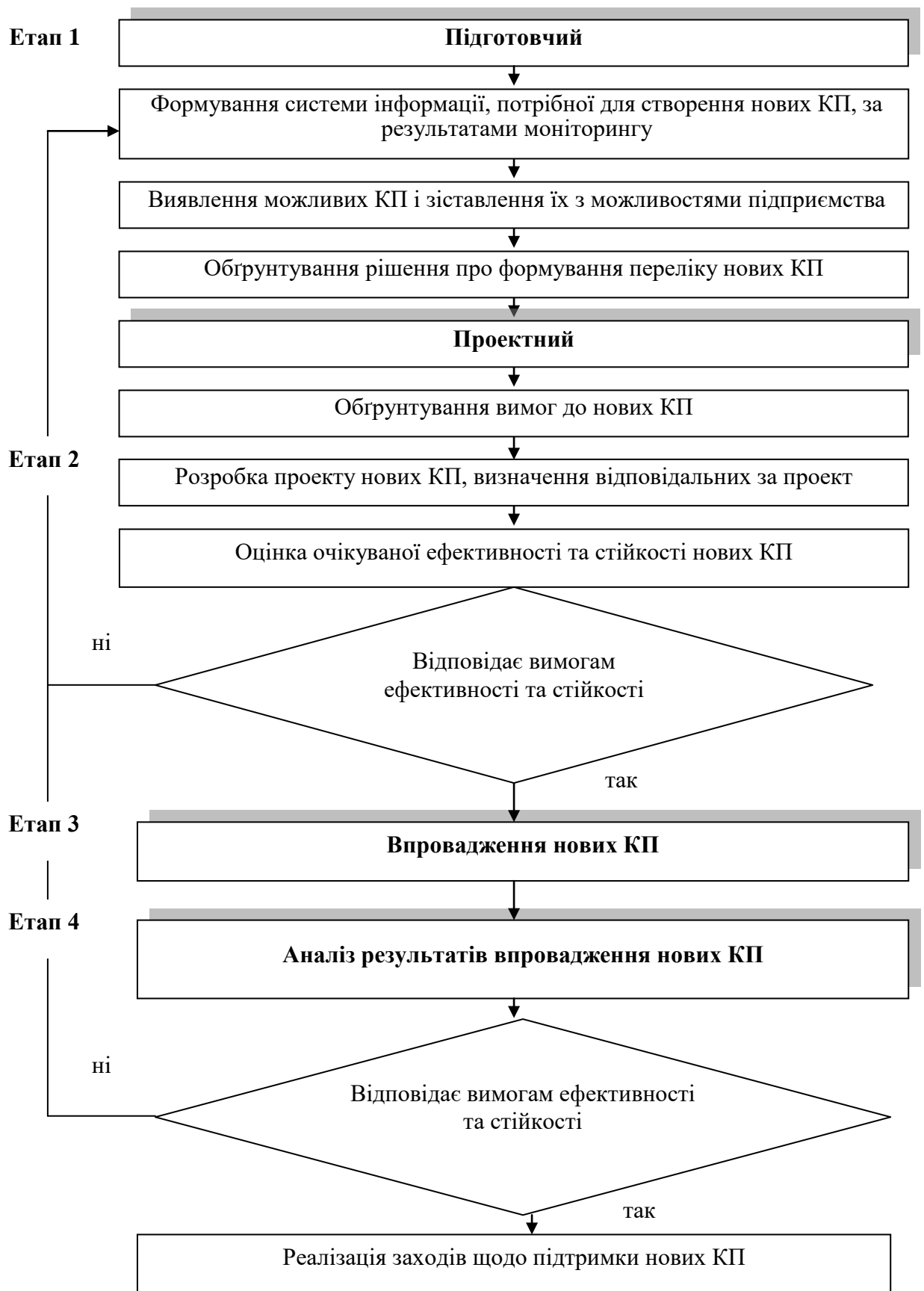


Рис. 4.18. Порядок формування нових конкурентних переваг

На підготовчому етапі відбувається аналіз інформації, необхідної для формування нових конкурентних переваг, отриманої у процесі моніторингу (рис. 4.19).



Рис. 4.19. Формування системи інформації для створення нових конкурентних переваг

Система інформації для створення нових конкурентних переваг за результатами моніторингу включає:

- інформацію про життєві цикли конкурентних переваг, що дозволяє виявити момент необхідності впровадження нової конкурентної переваги в тому випадку, якщо одна з існуючих вже зжила себе, перебуває в стадії спаду й не підлягає відновленню;
- інформацію про наявні ринкові вимоги, що враховують побажання споживачів. Дана інформація вкрай важлива для підприємства, тому що споживачі в умовах ринкової економіки диктують свої умови й виграє в конкурентній боротьбі те підприємство, що максимально враховує запити споживачів;

➤ інформацію про конкурентні переваги підприємств-конкурентів і їх слабкі місця, що дає можливість підприємству ухвалювати рішення щодо створення нових конкурентних переваг, які ще не задіяні конкурентами, й про можливість створення таких конкурентних переваг, за допомогою яких можна натискати на конкурентів, послабляючи тим самим їх конкурентні позиції.

Наступним кроком при проведенні підготовчого етапу є виявлення нових конкурентних переваг на базі аналізу отриманої інформації й зіставлення їх з можливостями підприємства.

До переліку обмеженостей, що можуть завадити впровадженню тієї чи іншої конкурентної переваги, можна віднести:

- ресурсні обмеження;
- недостатня кількість працівників, що мають потрібну кваліфікацію та досвід;
- неспроможність закупити ресурси за прийнятними цінами;
- потреба в технології, яку ще не розроблено або яка занадто дорога;
- закони та етичні міркування тощо.

У випадку відповідності можливостям підприємства приймається рішення про введення конкурентної переваги до переліку тих, що підлягають формуванню. У протилежному випадку формування такої конкурентної переваги неможливе.

Крім того, необхідно формувати КП, які відповідають життєвому циклу системи конкурентних переваг (ЖЦСКП) підприємства і є необхідними для створення. Для цього слід провести аналіз накладення життєвих циклів конкурентних переваг підприємства та зробити відповідні висновки. У табл. 4.7 представлено можливий аналіз відповідності можливостям підприємства і необхідності формування нових конкурентних переваг згідно з життєвим циклом системи конкурентних переваг підприємства.

Формування нових конкурентних переваг за видами

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид конкурентної переваги	Можливість формування на підприємстві та необхідність згідно з ЖЦСКП
1	Джерело походження, відношення до системи	– зовнішні – внутрішні	+ +
2	Ступінь відтворюваності (стійкості), характер динаміки	– переваги високого порядку (стійкі) – переваги низького порядку (нестійкі)	+ +
3	Метод або спосіб одержання переваги	– у спадщину (об'єктивно) – навчання – впровадження нововведень (інновації) – переміщення	- + + -
4	Фактори і суб'єкти (ініціатор)	– кон'юнктура ринку – державна політика в області регулювання конкуренції – діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства	+ + +
5	Рівень ієрархії	– на рівні товару – на рівні фірми – на рівні галузі – на рівні економіки	+ + + +
6	Зміст фактора переваги	– якість товару (послуги) – ціна товару – витрати у споживача товару – якість сервісу товару	+ + - -
7	Метод конкуренції	– цінові – нецінові	- +
8	Сфера прояву	– НДДКР – виробництво – реалізація – сервіс й експлуатація	- + + +
9	Вид одержуваного ефекту від реалізації переваги	– науково-технічний – екологічний – соціальний – економічний	- + + +

Продовження табл. 4.7

10	Тривалість дії (термін дії)	– довгострокові – короткострокові	+ +
11	Характер фактора	– економічні – техніко-технологічні – організаційні – управлінські – маркетингові – соціально-психологічні – природно-кліматичні, географічні – екологічні	+ + - + + + - - -
12	Характер виникнення	– первинні – похідні (вторинні)	+ +
13	Зв'язок з силами конкуренції	– взаємодія з постачальниками – взаємодія зі споживачами – захист від товарів- субститутів – протидія новим конкурентам – конкуренція на «центральному рингу»	+ + + + +
14	Ступінь значущості для підприємства	– базові – другорядні	+ -
15	Можливість управління з боку підприємства	– регульовані – нерегульовані	+ -
16	Відповідність характеру цілей підприємства	– стратегічні – тактичні	+ +
17	Роль у забезпеченні конкурентної стратегії	– засновані на диференціації (якісні) – засновані на низьких витратах (вартісні)	+ -

Після заповнення такої таблиці підприємство може наглядно бачити, на який вид конкурентних переваг потрібно орієнтуватися при формуванні нових переваг.

Третім кроком у рамках підготовчого етапу виступає обґрунтування рішення (рис. 4.20) про формування переліку нових конкурентних переваг. Даний перелік формується зі всіх можливих конкурентних переваг з врахуванням їх рейтингування за значущістю для підприємства та одержуваною ефективністю й стійкістю у випадку їх реалізації та відповідності конкурентній стратегії.



Рис. 4.20. Послідовність обґрунтування вибору переліку нових конкурентних переваг, що підлягають формуванню

На проектному етапі обґрунтовуються вимоги, що висуваються до конкурентної переваги, а саме: показники ефективності й стійкості повинні попадати в найбільш сприятливий інтервал.

Розробляється проект нової конкурентної переваги, де вказуються всі задіяні фахівці підприємства і їх функції у процесі формування нових конкурентних переваг.

Потім проводиться оцінка очікуваної ефективності й стійкості нових конкурентних переваг у рамках проекту за методикою, наведеною в розділі 2.

Таким чином, проект нової конкурентної переваги проходить декілька етапів перевірки. Умовно їх можна представити у вигляді табл. 4.6.

Перевірка конкурентних переваг на відповідність можливостям підприємства, конкурентній стратегії та критеріям оцінки

Конкурентна перевага	Відповідність основним вимогам до конкурентних переваг				
	відповідність можливостям підприємства	відповідність стратегії	ефективність	стійкість за часом	стійкість за витратами
1	так	так	висока	висока	висока
2	ні	так	середня	висока	низька
3	так	ні	висока	низька	середня
4	так	так	середня	висока	висока
5	ні	так	низька	середня	висока

За допомогою даної таблиці наглядно видно, які конкурентні переваги належать впровадженню, а які ні.

Виявити, чи відповідає нова конкурентна перевага можливостям підприємства, дозволяє вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища, при якому виявляються сильні і слабкі сторони та можливості підприємства (Розділ 3, п. 3.3).

Відповідність конкурентній стратегії визначається шляхом аналізу, який запропоновано в п. 3.3 (табл. 3.5 «Вимоги до конкурентних переваг при використанні базових конкурентних стратегій»).

Для того щоб виставити «низьку», «середню» та «високу» оцінку за критеріями «ефективність», «стійкість за витратами» та «стійкість за часом», необхідно провести оцінку, яку проілюстровано в розділі 3, та нанести результати на матриці «Ефективність – стійкість» та «Стійкість за часом на відтворення – стійкість за витратами на відтворення», які розбито на квадранти, де ефективність та стійкість за двома напрямками відповідно «висока», «середня» та «низька».

З табл. 4.6 наглядно видно, які конкурентні переваги належать впровадженню, а які ні. З даного прикладу можна зробити висновок, що не слід впроваджувати на даному підприємстві конкурентні переваги під номером «п'ять» та «два», оскільки вони не відповідають можливостям

підприємства. Тому ці конкурентні переваги треба відкласти до того часу, коли знайдуться ресурси для їх реалізації, бо відмовлятися від них зовсім буде некоректно, оскільки їх було обрано до переліку виявлених, а отже, актуальних в ринкових умовах господарювання. Конкурентна перевага «три» не відповідає конкурентній стратегії, що діє на підприємстві, тому її не може бути реалізовано. Конкурентні переваги «один» та «чотири» відповідають всім вимогам: мають більш ніж середні показники за критеріями оцінки та відповідають конкурентній стратегії та можливостям підприємства.

При відповідності вимогам проект нової конкурентної переваги приймається до впровадження (**третій етап**). При невідповідності критеріям необхідно повернутися до першого етапу з ціллю отримання нової інформації за результатами моніторингу конкурентних переваг перш ніж ухвалювати рішення про формування нових.

Після впровадження нової конкурентної переваги проводиться останній, **четвертий етап** – визначення результатів від її реалізації. У рамках даного етапу провадиться аналіз зіставлення запланованих результатів з отриманими на основі проведення моніторингу. У випадку відповідності встановленим критеріям підприємство вживає заходів з підтримки нової конкурентної переваги. В іншому випадку провадиться аналіз проекту й виявляються слабкі місця, які необхідно усунути.

Таким чином, розроблені методичні підходи до організації процесу формування нових КП дозволяють сформувати ефективну та стійку систему конкурентних переваг підприємства.

Висновки до розділу IV

1. Управління системою конкурентних переваг підприємства потребує постійного відстеження стану та динаміки окремих конкурентних переваг за допомогою організації моніторингу. Запропоновані методичні підходи до організації моніторингу конкурентних переваг дозволили визначити його як комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на постійний контроль за

зміною конкурентних переваг підприємства за основними видами і розробку способів їх адаптації до умов, що змінюються.

Розроблено рекомендації щодо організації забезпечення процесу моніторингу з урахуванням особливостей окремих видів конкурентних переваг підприємства. У процесі моніторингу передбачено визначення впливу факторів мікросередовища на конкурентні переваги за їх видами методом аналізу ієрархій. Застосування запропонованого методичного підходу до організації процесу моніторингу дозволяє на основі аналізу змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища визначити доцільність коригування структури системи конкурентних переваг підприємства.

2. Підтримка конкурентних переваг підприємства передбачає використання комплексу заходів щодо посилення й розвитку конкурентних переваг на відповідних етапах їх життєвого циклу. Для обґрунтування доцільності підтримки та розвитку конкурентних переваг запропоновано використовувати якісний аналіз за допомогою матриці «Ефективність – стійкість». Позичування конкурентних переваг на цій матриці дає можливість підприємству визначати положення кожної конкурентної переваги та обирати відповідну стратегію їх підтримки та розвитку.

3. З метою посилення конкурентних переваг підприємства або компенсації зменшення стійкості та ефективності існуючих конкурентних переваг (у випадку неможливості або недоцільності їх підтримки) за результатами моніторингу приймається рішення про формування нових конкурентних переваг. Запропоновано методичний підхід до проектування та впровадження нових конкурентних переваг, який передбачає виявлення можливих конкурентних переваг та встановлення їх цінності для підприємства за критеріями ефективності та стійкості.

РОЗДІЛ 5.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ЗА СТАНДАРТАМИ ISO СЕРІЇ 9000

5.1. Впровадження системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO серії 9000 як інструмент створення конкурентних переваг підприємства

Ефективне управління якістю, що забезпечує високий рівень задоволення вимог та очікувань споживачів, є найважливішою передумовою успіху організації будь-якого виду діяльності та форми власності.

Якість продукції є одним з найважливіших інструментів конкуренції і збільшення збуту. При цьому слід враховувати, що головним суддею якості продукції є споживач, який прагне максимізувати співвідношення якості-ціна. Тому оцінка якості продукції визначається її відповідністю вимогам покупців.

Приведені нижче поняття значною мірою базуються на термінології стандартів ISO серії 9000.

Продукція – це результат діяльності підприємства чи процесу. Цей результат може виступати у вигляді послуги, матеріалів, що переробляються, устаткування, програмного забезпечення (інтелектуальної продукції) чи їх комбінації. Наприклад, продукцію трубопрокатного заводу можна представити як матеріалами, що переробляються, так і послугами, що супроводжують реалізацію труб. Продукцію ж сучасного автомобілебудівного заводу, що використовує комп'ютерну техніку для оснащення вироблених автомобілів, можна представити як комбінацію устаткування, програмного забезпечення та послуг.

Відповідно до стандартів ISO серії 9000 версії 1994 р. **якість продукції** – це сукупність властивостей і характеристик, що додають їй здатність задовольняти висловлені та ті що мають на увазі, потреби.

У стандарті не уточнюється, що означають потреби висловлені та ті, що мають на увазі, тому в літературі можна зустріти кілька варіантів інтерпретації цих понять. Особливо великий різнобій існує у тлумаченні різними авторами поняття «потреби, які мають на увазі». Найбільш прийнятним уявляється таке тлумачення цих термінів.

Потреби висловлені – це:

- характеристики продукції;
- надані сервісні послуги, післяпродажне обслуговування;
- терміни постачання;
- відповідність продукції стандартам, що діють, нормам, екологічним нормам.

Потреби, які мають на увазі, визначаються:

- загальнозрозумілими потребами (наприклад, посуд у ресторані завжди повинен подаватися чистим);
- безпекою продукції для користувача і навколишнього середовища;
- забезпеченням інструкціями з експлуатації і технічного обслуговування;
- неявними (схованими) потребами.

Оскільки ступінь задоволення потреби покупців визначеною продукцією може змінюватися в широких межах, то й якість також може змінюватися – від дуже низької до дуже високої.

Відповідно до стандарту ISO 9000 версії 2000 р. якість продукції – це ступінь, з яким сукупність її власних характеристик задовольняє вимоги. Ступінь, з яким потреби і чекання задоволені, визначає «гарну», «задовільну» «високу», «чудову», «погану», «низьку» якість.

Характеристика – це відмінна риса, тобто те, що властиво тільки конкретному **об'єкту**. Характеристики можуть бути різних класів:

- функціональні (швидкість автомобіля, продуктивність устаткування);
- фізичні (механічні, електричні, хімічні, біологічні);
- органолептичні (запах, смак, колір тощо);
- ергономічні (облік антропометричних, фізіологічних і гігієнічних особливостей людини) і інші.

Характеристика може бути власною чи привласненою, кількісною чи якісною. Власна характеристика притаманна продукції постійно. Привласненою характеристикою продукції може бути, наприклад, призначена їй власником ціна. Вона не є характеристикою якості цієї продукції. Якісна характеристика відрізняється від кількісної тим, що її неможливо кількісно виміряти.

Під **вимогою до якості** розуміють сформульовану чи очікувану потребу, загальнозрозумілу чи обов'язкову (встановлену). Загальнозрозумілі вимоги є звичайними, такими, що самі собою розуміються для підприємства та його клієнтів. Наприклад, те, що двері автомобіля повинні добре та надійно закриватися, саме собою зрозуміло. Встановлена вимога – це вимога сформульована в документі. Вимоги можуть установлювати різні зацікавлені сторони (споживачі, органи державного управління, власники, інвестори). Наприклад, вимоги до якості автомобіля будуть охоплювати сукупність властивих йому власних характеристик і їх значень, тобто це будуть вимоги до його економічності, безвідмовності, довговічності, ергономічності, екологічності і т. ін. у можливості з кількісною оцінкою кожної характеристики.

За сутністю визначення якості в стандарті ISO 9000 версії 2000 р. практично не відрізняється від визначення, що міститься в стандартах попередньої версії. Потреби замінено на вимоги. Потреби – ті, що були висловлені, і ті, що маються на увазі, а вимоги стали загальнозрозумілими чи

обов'язковими. Відбулися зміни у формі визначення, а суть залишається практично тією ж.

У цьому зв'язку слід помітити, що досить точне визначення якості містилося в стандарті колишнього СРСР, виданого у 1979 р. Відповідно до ДСТ 15749-79 якість продукції – сукупність її властивостей, які зумовлюють здатність задовольняти визначену потребу відповідно до призначення. Оскільки ступінь задоволення потреби покупців певною продукцією може змінюватися в широких межах, то й якість також може змінюватися – від дуже низької до дуже високої. З погляду двоаспектного підходу дане визначення відображує практичний підхід.

Сукупність властивостей (характеристик), що визначають якість будь-якого товару, можна розділити на дві групи: функціональні й органолептичні. Наприклад, до функціональних властивостей легкового автомобіля слід віднести його надійність, довговічність, безпеку, економічність, швидкість тощо. Органолептичні властивості легкового автомобіля включають форму, колір, обробку салону тощо.

При цьому виробник повинен поліпшувати як функціональні, так і органолептичні властивості продукції. Варто також враховувати, що для промислової продукції визначальну роль найчастіше відіграють функціональні властивості, а для багатьох видів споживчої продукції (наприклад, взуття, одяг) визначальними є органолептичні властивості. Для споживчих товарів тривалого використання, таких як холодильники, автомобілі, мотоцикли, телевізори, також важливі високі функціональні властивості в сполученні з органолептичними.

Вплив функціональних властивостей споживчих товарів на вибір покупців менший, ніж відносно машин і приладів виробничого призначення. Виробник повинен орієнтуватися на якість, необхідну споживачам, досягаючи при цьому найкращого співвідношення якості та ціни.

При цьому потрібно враховувати, що у випадку, коли підприємство випускає один вид продукції для декількох різних груп покупців, то для

кожної групи будуть свої вимоги до властивостей продукції, а отже, до якості. Наприклад: багатий житель України хоче мати автомобіль «Mercedes-600», «Maybach», «Lexus», «Lamborghini», менш багатий – «Skoda», «ВАЗ», а бідний – «Таврію» чи дуже стару іномарку. Для багатьох же громадян, на жаль, у даний час і велосипед є важкодоступним. Це значить, що для багатого важливі такі властивості автомобіля, як дизайн, престижність, а для бідного – економічність в експлуатації, низька ціна. Звідси випливає, що сприйняття співвідношення характеристик продукції і ціни є значною мірою суб'єктивним, залежить від багатьох постійно змінюваних факторів.

Підвищення якості продукції може супроводжуватися підвищенням ціни. При цьому зміцнення конкурентних позицій на ринку досягається тільки в тому випадку, якщо забезпечується поліпшення співвідношення якості та ціни з урахуванням запитів покупців. За інших рівних умов чим вища якість продукції і нижча ціна, тим вища її конкурентоспроможність і більші потенційні обсяги збуту. Варто також враховувати, що успіх виробника не завжди пов'язаний з підвищенням якості. Так, наприклад, у країнах з низькими доходами більшої частини населення прибуток виробника може збільшитися при зниженні якості товару та ціни. Оскільки в кожній групі покупців свої вимоги до якості та ціни товару кожного призначення, задача виробника полягає в приведенні якості та ціни товару у відповідність до запитів і очікувань кожної групи покупців (сегмента ринку), тобто в поліпшенні якості, а не тільки в постійному її підвищенні.

Поліпшення якості продукції дає більш надійні та довгострокові конкурентні переваги підприємству, ніж тільки зміна ціни. Пояснюється це тим, що конкурентам складно в короткий термін відреагувати аналогічним чином. Для цього часто потрібні нові матеріали, технологія виробництва, устаткування. Особливо вагомі переваги одержує виготовлювач продукції підвищеної якості, захищеної патентом. На час дії патенту підприємство може стати монополістом з випуску визначеної продукції.

Для багатьох товарів велике значення має й упакування. Воно не тільки забезпечує збереження товару, полегшує його транспортування, але й підвищує привабливість для покупців. Функція упакування особливо важлива для таких споживчих товарів, як кондитерські та парфумерні вироби, сигарети, напої, тому що вона сприймається покупцями як складова якості. У деяких випадках підвищення якості упакування дозволяє подовжити терміни реалізації і зберігання продукції, знизити його втрати в процесі транспортування і зберігання. З огляду на важливу роль упакування багато фахівців схильні виділити його в окремий інструмент маркетингу.

Якщо на підприємстві перестають працювати над вдосконаленням якості продукції та послуг, це неминуче призведе до його банкрутства. Від якості товарів та послуг, що виробляються, залежить експортний потенціал країни, зростання добробуту населення та якості життя. Як вірно підкреслив президент Європейської організації якості Г. Сеґеци, дефіцит торговельного балансу країни є наслідком неуваги до якості.

Про виняткову актуальність проблеми якості для нашої країни свідчить наступне. За даними Держкомстату, Україна за 2005 р. має перевищення імпорту товарів над експортом на 1854,3 млн дол. За шість місяців 2006 р. частка чорних металів в експорті склала 33,8%, машин, приладів, обладнання – 13,7%, а частка машин, приладів, обладнання у імпорті – 28,8%, тобто у два рази більше [270]. Дефіцит торговельного балансу за цей період за товарами та послугами склав 985 млн. доларів. У країні переважно за рахунок низької якості продукції на грані зникнення знаходиться галузь сільгоспмашинобудування. Так, протягом останніх років ліквідовано Харківський завод тракторних двигунів та завод «Серп і молот», які разом мали виробничу потужність більш 300 тис. двигунів для тракторів і комбайнів на рік. У 2005 р. більш ніж на три місяці зупинилось ВАТ «ХТЗ», яке зараз виробляє тільки 2100-2200 тракторів у рік, а в Україні щорічно реалізує лише близько 300. У жовтні 2007 р. порушено справу про його банкрутство. У той же час у Білорусі успішно розвивається Мінський

тракторний завод, який щорічно виробляє більш 50 тис. тракторів та експортує свою продукцію у різні країни світу. Мінський моторний завод щорічно виробляє більш ніж 120 тис. дизельних двигунів та значну частину експортує.

Обидва заводи мають державну форму власності. Це ще раз доказує, що зміна державної форми власності на приватну автоматично не приводить до зміцнення конкурентоспроможності підприємства, навпаки, поспішна приватизація стала причиною занепаду деяких наших відомих машинобудівних підприємств, які були флагманами у період планової економіки.

При ефективному функціонуванні системи менеджменту та підсистеми менеджменту якості успішно можуть розвиватися та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності й державні підприємства. Це переконливо довів й досвід багатьох китайських підприємств за останні 15-20 років. А французька фірма «Рено» на державній формі власності за період з 1945 по 1993 роки виросла у велику транснаціональну компанію.

Необхідно зазначити, що навіть при можливості одержати допомогу держави при закупівлі вітчизняній техніки сільгоспвиробники часто надають перевагу іноземній. Так, у 2006 р. вітчизняної сільгосптехніки було закуплено у 11 разів менше, ніж ввезено іноземної, а тракторів – у 16,8 разу (табл. 5.1) [168].

Отже, вітчизняні виробники сільгосптехніки повинні підвищити якість та конкурентоспроможність своєї продукції, а держава, в свою чергу, повинна здійснювати більш ефективну підтримку сільгоспвиробників.

За результатами перевірки якості продукції органами Держспоживстандарту не відповідає діючим стандартам приблизно 50% м'ясної продукції, 70% молочної та 65% рибної. У країні реалізується більш ніж 20% підробних ліків.

Таблиця 5.1

Дані про придбання сільськогосподарської техніки у 2006 році за програмами державної підтримки та ввезення іноземної

Вид техніки	Всього		Ввезено іноземної техніки	
	од.	тис. грн	од.	тис. грн
Трактори	8 086	946 939	7 631	895 254
Зернозбиральні комбайни	1 224	689 867	1 134	643 330
Інша техніка	222	20 860		
Разом	9 532	1 657 666	8 765	1 538 584

Якщо наприкінці 1992 р. кількість виданих сертифікатів на впроваджені системи у світі складало приблизно 29 тис., то наприкінці 2004 р. їх кількість склала вже більш 500 тис. Слід відзначити, що система якості (далі СЯ) відповідно до ISO 9000 впроваджуються і сертифікуються майже у всіх галузях виробничої сфери та сфери послуг. При цьому приблизно 2/3 загальної кількості компаній, що сертифікували СЯ, належать до виробничої сфери, а частка підприємств, що зайняті у сфері послуг, перевищує 20% [184].

На 1 січня 2006 р. кількість сертифікованих систем менеджменту якості (далі СМЯ) у світі, за даними Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), перевищує 800 тисяч. Найбільша кількість сертифікованих СМЯ відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001 версії 2000 р. мають такі країни, як Китай, Англія, Японія, США, Франція, Німеччина, Італія. Швидко зростає кількість сертифікованих СМЯ у Росії, Латвії, Чехії, Словенії. Кількість сертифікованих систем екологічного управління відповідно до міжнародного стандарту ISO 14001 на кінець 2005 р, у світі склала біля 110 тисяч. Найбільша кількість сертифікованих систем екологічного управління припадає на Японію, Китай, Англію, Італію, США, Німеччину.

За даними Держспоживстандарту, на 1 січня 2006 р. в Україні було 1405 сертифікатів на системи управління якістю відповідно до міжнародного

стандарту ISO 9000, у тому числі 989 сертифікатів зареєстровано у системі УкрСЕПРО та 416 – видано іноземними органами.

Для порівняння: Угорщина має більше 10 тис. сертифікованих СМЯ, Румунія – 6 тис., Польща – 6,5 тис. За кількістю сертифікатів на системи менеджменту якості відповідно до стандарту ISO 9001 наша країна значно відстає від маленької Угорщини.

Кількість сертифікованих систем екологічного управління в Україні на 1.01 2006 р. склала лише 49.

Найбільших успіхів у цьому напрямку досягли країни, в яких здійснюється ефективна державна підтримка у формі підготовки необхідних кадрів у галузі менеджменту якості та надання допомоги підприємствам, що впроваджують СМЯ.

Для підприємства, що отримало сертифікат на СМЯ відповідно до ISO 9000, полегшується вихід на зовнішні ринки. Занесення підприємства до відповідного реєстру різко збільшує шанси отримати замовлення від покупців з інших країн і продати там свій товар за вищими цінами.

Показовим прикладом є досвід Японії. Після виходу у 1987 р. першої версії стандартів ISO 9000 у Японії зневажливо поставилися до цих стандартів, вважаючи, що у країні є свої, більш ефективні стандарти та СМЯ. Однак незабаром японські фірми зустрілися з труднощами на ринках Європи та США через відсутність сертифікатів на СМЯ. Тому з середини 90-х років почала різко збільшуватися кількість підприємств Японії, що сертифікували СМЯ відповідно до стандартів ISO серії 9000.

Стандарти ISO серії 9000 спочатку було видано у 1987 р. У 1994 з'явилося друге, а в грудні 2000 р. – третє видання. Кожне подальше видання враховувало новітні теоретичні розробки в області управління якістю та досвід передових фірм за період, що минув з моменту появи попередньої версії стандартів. Стандарти ISO серії 9000 версії 1994 р. діяли до 2003 р. У цей період визнавалися сертифікати на системи якості, засновані на цих стандартах. Незважаючи на істотні відмінності стандартів ISO серії 9000

версій 1994 і 2000 рр., у них є і багато загального за змістом. Вимоги до систем якості за стандартами обох версій базуються на концептуальній моделі «петля якості».

Відповідно до стандартів ISO серії 9000, у яких відображено міжнародний досвід управління якістю, підприємство може досягти успіху тільки за наступних умов:

1) якість стане турботою всіх членів підприємства, а не тільки керівників;

2) про досягнення необхідної якості будуть дбати при виконанні усіх функцій на підприємстві та на всіх стадіях життєвого циклу продукції від початку розробки до утилізації.

У цьому зв'язку в міжнародних стандартах запроваджено поняття «петля якості» (рис 5.1). Відповідно до стандарту ISO 8402 **петля якості** – це концептуальна модель взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість на різних стадіях – від визначення потреб до оцінки їх задоволення.

Петля якості складається з ряду функцій, починаючи з функції маркетингових досліджень. Кожна функція бере участь у забезпеченні наступної й у досягненні необхідної якості. Перша функція в петлі якості – маркетинг – вивчення ринку, потреб споживачів; остання – вивчення задоволення потреб. Неякісне виконання кожної з цих функцій не дозволяє досягти бажаної якості. При цьому якість, що забезпечується, визначається самою слабкою ланкою в петлі якості.

При розгляді життєвого циклу не однієї, а двох і більшого числа моделей продукту, петля якості перетвориться на спіраль розвитку якості. Отже, приведення якості продукції у відповідність до вимог клієнтів є постійним процесом, успіх якого залежить від якості багатьох взаємозалежних видів діяльності.

Стандарти ISO серії 9000 встановлюють вимоги відповідно до видів діяльності підприємства, які охоплюються петлею якості.



Рис. 5.1. Петля якості

З метою визначення причин популярності міжнародної сертифікації доцільно розглянути мотиви, що змушують підприємства створювати, впроваджувати та сертифікувати СМЯ.

У результаті впровадження та сертифікації СМЯ, заснованої на новітніх наукових розробках та досвіді передових фірм світу, підприємства отримують можливість підвищити ефективність функціонування, зміцнити конкурентні переваги у області якості продукції та задоволення потреб своїх споживачів. Так, за оцінками Дж. Джурана, за 85% проблем якості відповідає система менеджменту, а за інші 15% – виконувачі. На думку Е. Демінга, 96-98% проблем якості виникає через систему менеджменту, а решта (2-4%) – через виконувача.

Сьогодні наявність міжнародного сертифіката на СМЯ виробничого підприємства істотно сприяє успіху у пошуку підприємств-покупців

продукції та партнерів, особливо із промислово розвинутих країн. За даними В. Окрепілова, у 90% контрактних угод підприємство-споживач вимагає від підприємства-постачальника підтвердження наявності сертифікованої СМЯ [147]. На думку західних експертів, у близькому майбутньому на єдиному європейському ринку до 95% контрактів буде укладатися тільки за наявності у постачальника сертифіката на СМЯ. У багатьох країнах відсутність сертифіката на СМЯ підприємства використовується як митний бар'єр. Підприємства, що не мають сертифіката, все частіше не допускаються до участі у тендерах у промислово розвинутих країнах, а також в Україні.

У низці країн відсутність сертифіката на СМЯ робить неможливим отримання державного замовлення у окремих галузях. Так, у Києві без сертифіката на систему якості підприємство не може отримати держзамовлення на виконання будівельно-монтажних робіт. За оцінками експертів компанії «EDS-Ланіт», різниця закупівельних цін у постачальників, що мають сертифіковану СМЯ, та тих, що не мають її, може досягати 50% [147].

Для підприємства, що намагається отримати іноземні інвестиції, наявність міжнародного сертифіката СМЯ може мати вирішальне значення, тому що підвищує його репутацію та рівень довіри інвесторів до підприємства.

Сертифікація СМЯ дозволяє значною мірою покращити імідж та репутацію підприємства, підвищити його ринкову вартість. За оцінками міжнародного реєстра «Det Norske Verites», сертифікація СМЯ підвищує ринкову вартість підприємства у середньому на 10%.

Проведене опитування керівників західних підприємств, що мають сертифіковані СМЯ, засвідчило, що лише 9% з них вважають, що у результаті сертифікації їх очікування не виправдалися, решта вважає, що виправдалися чи навіть були вищими [30].

Досвід передових фірм багатьох держав демонструє, що постійне підвищення якості є найбільш ефективним для досягнення високих темпів економічного та соціального прогресу.

Так, протягом 30 років після закінчення Другої світової війни Японія з дуже відсталої країни у галузі якості, завдяки цілеспрямованій роботі на рівні окремих фірм та активної державної підтримки, перетворилась у таку, що є лідером.

Викладене вище пояснює, чому впровадження СМЯ відповідно до стандартів ISO серії 9000, заснованих на новітніх наукових досягненнях та досвіді провідних передових фірм, відбувається високими темпами більш ніж у 150 країнах.

СМЯ є частиною системи менеджменту (далі – СМ) організації, яка спрямовує та контролює діяльність організації у тому, що стосується якості [48]. До складу СМ організації входять СМЯ, система управління фінансовою діяльністю та система управління охороною навколишнього середовища.

У більшості випадків СМЯ за ISO серії 9000 впроваджуються та сертифікуються підприємствами на добровільній основі. Виключенням є випадки, коли сертифікація продукції за національними та міжнародними стандартами передбачає обов'язкову сертифікацію СЯ. Наприклад, згідно з діючими в Україні правилами для отримання сертифіката відповідності на продукцію, що випускається серійно, на три роки підприємство повинно мати сертифіковану СМЯ. З дев'яти модулів сертифікації продукції, що застосовуються починаючи з 1993 р. у країнах ЄС, а незабаром будуть впроваджені і в Україні, три модулі (D, E, H) потребують здійснення сертифікації СМЯ [147, 133, с.197, 200].

У випадку добровільного впровадження й сертифікації СМЯ керівництву підприємства необхідно спочатку оцінити її економічну доцільність, яка передбачає зіставлення витрат на розробку, впровадження СМЯ та її підтримку, з одного боку, та вартісну оцінку позитивних

результатів від впровадження й сертифікації СМЯ – з іншого. Як показує досвід, особливо великі вигоди від сертифікації СМЯ одержують підприємства, які експортують свою продукцію в промислово розвинені країни або мають великий експортний потенціал, а сертифікована авторитетними закордонними організаціями СМЯ дозволяє ефективніше реалізувати цей потенціал («Турбоатом», ЗАТ «Південкабель», ВАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», ВАТ «Мотор Січ»).

У випадку позитивного рішення про доцільність впровадження СМЯ необхідно відразу обрати орган з сертифікації (вітчизняний або закордонний) з огляду на його імідж, кількість країн, у яких визнається виданий ним сертифікат; у яку країну або країни збирається переважно експортувати свою продукцію підприємство; вартість сертифікації та наступних послуг.

5.2. Принципи та складові системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO серії 9000 на підприємстві

Основною відзначною рисою стандартів ISO серії 9000 версії 2000 стало їх наближення до концепції TQM (всезагального менеджменту якості). Орієнтуючись на концепцію TQM, у стандартах ISO серії 9000:2000 сформульовано вісім принципів менеджменту якості, які покладено в основу стандартів [48, 49].

1. Орієнтація на споживача. Успіх будь-якої організації залежить від споживачів, які використовують вироблену нею продукцію, послуги. Якщо від організації відвернуться споживачі, то зникне й організація. Тому організація має знати поточні, майбутні та приховані потреби споживачів і прагнути до того, щоб перевершити їх очікування.

Задоволеність споживачів слід періодично оцінювати й у випадку виявлення невідповідностей вживати заходів до їх усунення.

2. Лідерство керівництва. Від керівників вищої ланки багато в чому

залежить ефективність функціонування системи якості, тому що вони організують забезпечення її необхідними матеріальними ресурсами й кваліфікованими кадрами, постійне навчання кадрів. Керівники вищої ланки мають виконувати лідируючу роль у раціональному розподілі повноважень і відповідальності серед керівників середнього й нижчого рівнів, постійно вдосконалювати систему менеджменту якості, матеріальну та моральну мотивацію співробітників і особистим прикладом демонструвати прихильність до якості.

3. Залучення працівників. Працівники на всіх рівнях становлять основу й найбільшу цінність будь-якої організації. Ефективність функціонування системи менеджменту якості буде тим вищою, чим більше працівників залучено в діяльність з поліпшення якості. Це підтверджено досвідом японських, європейських і американських фірм з організації гуртків якості. Найкращий результат буде досягнуто, якщо якість стане турботою кожного співробітника організації. Тому в рамках системи якості необхідно розробити ефективні матеріальні й моральні стимули, що сприяють найкращому використанню потенційних можливостей кожного зі співробітників і їх професійному зростанню. Творчий потенціал усього колективу завжди вищий за потенціал лише керівників організації. Його повне використання забезпечує більш швидкий науково-технічний, економічний і соціальний прогрес організації.

4. Процесний підхід. Діяльність будь-якої організації може бути представлено як сукупність процесів. Процесом вважається будь-яка діяльність, у якій використовуються ресурси і якою управляють для перетворення входів у виходи.

Завдання полягає в забезпеченні ефективного протікання кожного процесу, що гарантує найкращі результати діяльності підприємства в області якості. Бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю й пов'язаними з нею ресурсами керують як процесами.

Для ефективного функціонування організації необхідно виявити взаємозалежні основні процеси й ефективно керувати ними.

Процес перетворює вхід у вихід за допомогою використання ресурсів (механізмів), регульованих засобами управління (рис. 5.2). Вхід і вихід можуть бути матеріальними або нематеріальними.

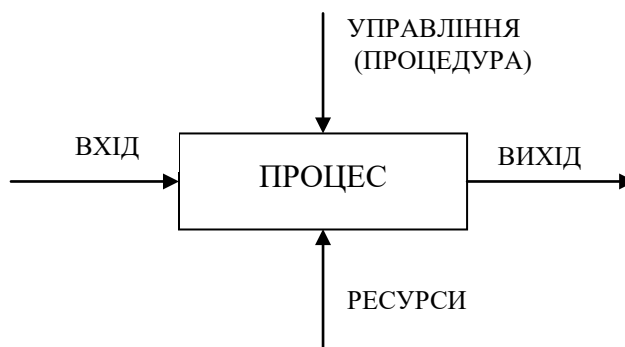
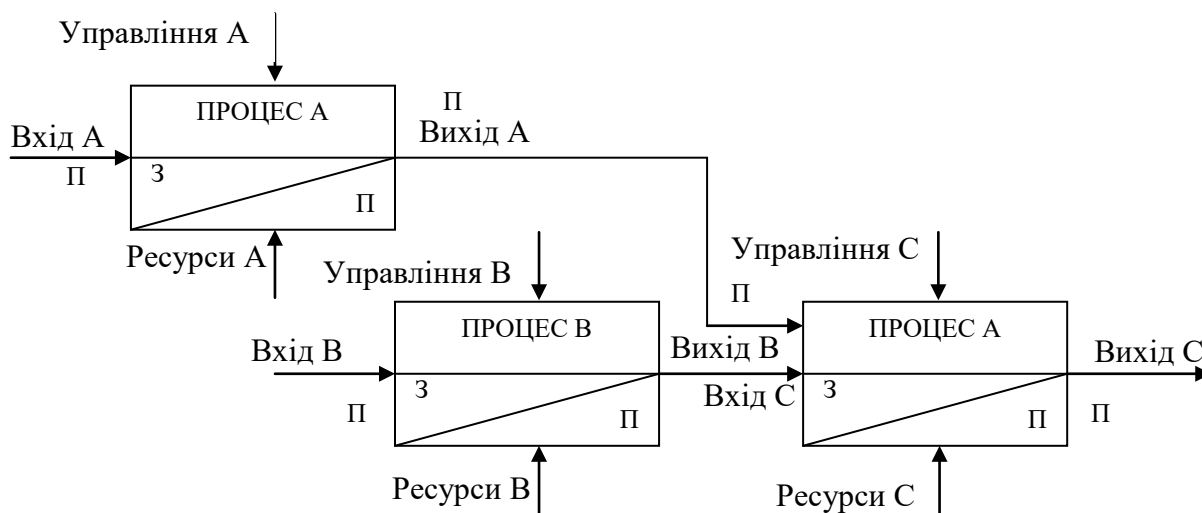


Рис. 5.2. Схема процесу

Вихід одного процесу може бути входом для іншого. Таким шляхом процеси може бути включено у систему процесів (рис. 5.3).



П – постачальник(и);
З – замовник(и).

Рис. 5.3. Система процесів

Наприклад, кожен процес виробництва продукції можна розглядати як процес. Виріб, що пройшов обробку на даній операції, є її виходом і одночасно входом для наступної операції (процесу). У такий спосіб можна представити систему процесів виробництва виробу від першої до останньої операції його виготовлення. Причому окремі процеси можуть мати не один вхід, а декілька (наприклад, процес складання вузла або кінцевого виробу у машинобудуванні). У вигляді процесу можна представити не тільки діяльність, пов'язану з виготовленням продукції, а й будь-яку іншу. *Усередині організації зв'язки між процесами доцільно розглядати таким чином, що на вході й виході кожного процесу є постачальник і замовник (див. рис. 5.3). І відносини між ними повинні будуватися на принципі взаємної відповідальності, тобто аналогічно зовнішнім зв'язкам організації.*

Система менеджменту якості повинна забезпечити координацію й сумісність всіх процесів з урахуванням їх взаємодії. При традиційній системі менеджменту основна увага приділяється управлінню процесом виробництва. Разом з тим такі важливі види діяльності, як розробка й проектування нового продукту, закупівля, наймання на роботу й інші, у рамках існуючих на більшості підприємств організаційних структур управління, побудованих за вертикально-функціональним принципом, будучи процесами, керувалися не на основі процесного підходу. Замість одного керуючого процесом призначалося декілька з різних функціональних підрозділів, що приводило до розмивання відповідальності й зниження ефективності управління.

Ефективний процесний підхід вимагає:

- *ідентифікувати найбільш важливі процеси в організації;*
- *визначити входи й виходи кожного процесу, тобто його початок і кінець;*
- *призначити керівників кожним процесом;*
- *розробити схему раціонального протікання кожного процесу;*
- *провести атестацію й, якщо буде потрібно, реінжиніринг процесів (перепроєктування);*

- розробити необхідні процедури й робочі інструкції для ефективного керування процесами.

Наприклад, процес закупівель починається зі складання плану закупівель на певний період, вивчення ринку, вибору найбільш ефективних постачальників сировини, матеріалів, послуг, комплектуючих виробів, устаткування, засобів виміру та контролю й закінчується їх придбанням і контролем на відповідність встановленим вимогам. Організація може здійснювати періодичні перевірки постачальника.

Під процесним підходом розуміють виділення в рамках організації системи процесів разом з їх взаємозв'язками й взаємодією, а також управління ними. Перевага процесного підходу полягає в забезпеченні безперервного контролю за зв'язками окремих процесів у рамках системи, а також їх взаємодією. Крім того, до кожного процесу можна застосувати методологію безперервного поліпшення – цикл Шухарта-Демінга PDCA (Plan – Do – Check – Act (англ.) – «плануй – виконуй – перевіряй – дій»).

Класичний цикл Шухарта-Демінга представлений на рис. 5.4. Він відображає типову технологію менеджменту якості й складається із чотирьох послідовних етапів, що забезпечують ефективний підхід до вирішення проблем якості:

- 1) плануй (Plan);
- 2) виконуй (Do);
- 3) контролюй або вивчай (Check, Study);
- 4) дій (Act), тобто за першими буквами назв етапів виходить цикл PDCA.

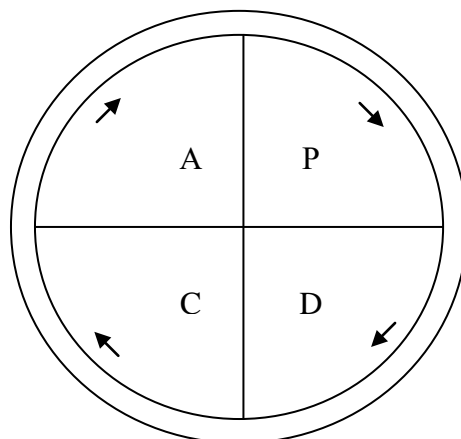


Рис. 5.4. Класичний цикл Шухарта-Демінга

Етап «плануй» (Plan) означає встановлення мети та процесу, необхідних для одержання результату, що відповідає вимогам замовника. Етап «виконуй» (Do) полягає в запуску процесів у дію. Етап «контролюй або вивчай» (Check, Study) полягає у здійсненні контролю за процесом і його виходом (продукцією). Етап «дій» (Act) означає, що на підставі результатів контролю необхідно розробити й впровадити заходи щодо вдосконалення процесу.

5. Системний підхід до управління. Цей принцип тісно пов'язаний з попереднім. Ідентифікація процесів і управління взаємозалежними процесами як системою сприяє найбільш ефективному досягненню її цілей. Систему менеджменту якості має бути інтегровано в систему менеджменту організації для досягнення її стратегічних цілей.

6. Постійне поліпшення. Безперервне, постійне поліпшення діяльності організації повинно бути її незмінною метою. Постійно повинні вдосконалюватися й процедури в рамках системи менеджменту якості. Реалізація цього принципу вимагає формування в кожного працівника підприємства потреби в постійному поліпшенні якості своєї праці, продукції, процесів і організації в цілому, а також постійного підвищення своєї кваліфікації. Організація, що зупиняється на досягнутому в області якості, приречена на «сповзання» до банкрутства.

7. Прийняття рішень на основі фактів. Даний принцип означає, що для прийняття ефективних рішень необхідно попередньо проаналізувати інформацію. Не можна приймати рішення на основі тільки інтуїції, минулого досвіду, припущень. Рішення будуть найбільш ефективними, якщо вони ґрунтуються на аналізі даних і інформації. Реалізація даного принципу вимагає насамперед вимірів і збирання достовірних і точних даних, що

відносяться до проблеми, з допомогою сучасних інструментів та технологій збирання, упорядкування й обробки інформації.

8. Взаємовигідні відносини з постачальниками. Будь-яка організація сильно залежить від своїх постачальників, і навпаки. Так, постачання організації неякісних матеріалів, комплектуючих виробів зумовлює випуск дефектної продукції й, як наслідок, викликає додаткові витрати, зниження обсягів збуту та іміджу організації. Тому організація повинна обирати надійних постачальників, здатних робити продукцію й послуги необхідної якості, і налагоджувати з ними довгострокові взаємовигідні відносини. Це забезпечує переваги обом сторонам.

Вимоги стандарту ISO 9001 версії 2000 р. містять ті ж 20 пунктів, що й аналогічний стандарт попередньої версії з доданням деяких нових, але в стандарті версії 2000 року всі вимоги представлено у вигляді п'яти блоків [49]:

1. Система менеджменту якості. У цьому блоці описуються вимоги до розробки, документування, впровадження й підтримки СМЯ. Організація повинна визначити процеси, необхідні для СМЯ, обрати критерії й методи, що потрібні для ефективного управління цими процесами, постійно здійснювати моніторинг, вимір, аналіз і поліпшення процесів. Також описуються вимоги до документів СМЯ, управління ними, а також до управління змінами.

2. Відповідальність керівництва. У цьому блоці підкреслено, що вище керівництво організації повинне виконувати свої зобов'язання з розробки, впровадження й постійного вдосконалення СМЯ, забезпечення необхідними ресурсами, формулювання політики в області якості, періодичного аналізу СМЯ. Акцентується увага на необхідності постійного підвищення задоволеності кожної групи замовників продукцією та послугами організації. Слід забезпечувати відповідність політики в області якості цілям та стратегії організації.

Вище керівництво зобов'язане встановлювати цілі в області якості, які мають бути вимірюваними, а також забезпечити планування розвитку СМЯ, що спрямоване на досягнення цілей політики якості. Вище керівництво має призначити свого представника, відповідального за СМЯ, наділивши його відповідними повноваженнями.

3. Управління ресурсами. Даний блок містить вимогу визначити потребу в ресурсах для впровадження й функціонування СМЯ. Сформульовано вимоги до управління людськими ресурсами, інфраструктурою (будинки, інженерно-технічні споруди, устаткування із програмним забезпеченням, допоміжні служби (транспортні, комунікаційні й ін.), виробниче середовище) з метою найкращого їх використання та задоволення замовників. Особливу увагу приділено управлінню людськими ресурсами, які є головним фактором успішного розвитку організації.

4. Створення продукції. Цей блок включає вимоги, щоб організація розробила наступні процеси, необхідні для створення якісної продукції на всіх етапах:

- встановлення вимог замовника, нормативних і законодавчих актів, додаткових вимог певних організацій;
- проектування й розробка нової продукції, що відповідає запитам і очікуванням замовника;
- закупівля необхідної сировини, матеріалів, комплектуючих виробів необхідної якості в раціональних кількостях. Для цього організація повинна розробити критерії оцінки й обрання постачальників і ефективно управляти закупівлями, здійснюючи контроль придбаної сировини, матеріалів, виробів, що є комплектуючими, не тільки на стадії виробництва, але і споживання продукції;
- виробництво й надання послуг. У цьому блоці підкреслено необхідність керування виробництвом і наданням послуг на плановій основі. Організація повинна затверджувати всі процеси виробництва й надання послуг, виходи яких неможливо перевірити за допомогою подальшого

контролю. Сюди відносяться процеси, недоліки яких можна виявити тільки при використанні продукції. Виробництво продукції має здійснюватися при наявності повної інформації про характеристики **виробу**, необхідних процедур і робочих інструкцій, необхідного устаткування, технічних засобів контролю й моніторингу. При цьому повинні здійснюватися ідентифікація й відстежування продукції, керування й охорона власності замовника (включаючи інтелектуальну), передану для використання або комплектації продукції, а також забезпечення схоронності продукції при упакуванні й складуванні. Організація зобов'язана ефективно управляти засобами моніторингу й вимірювальною технікою.

5. Вимір, аналіз, удосконалення. Даний блок засновано на вимозі, щоб організація планувала й впроваджувала процеси моніторингу, вимірів, аналізу й удосконалення з метою виробництва продукції високої якості, підтримки й постійного вдосконалення СМЯ. При цьому повинен постійно здійснюватися моніторинг задоволеності замовників продукцією й організацією. Організація зобов'язана на плановій основі проводити внутрішні аудити СМЯ з метою виявлення її недоліків і постійного вдосконалення, а також здійснювати моніторинг і вимір процесів, продукції, виявлення невідповідної продукції, управляти нею з метою запобігання потрапляння її до замовників. Необхідно визначити необхідну інформацію, налагодити її збирання і аналіз для оцінки ефективності СМЯ. Постійно мають розроблятися попереджальні, спрямовані на усунення потенційних причин невідповідностей, і коректуючі дії для усунення причин невідповідностей і недопущення їх повторення.

На рис. 5.5 представлено модель системи менеджменту якості, засновану на процесному підході.

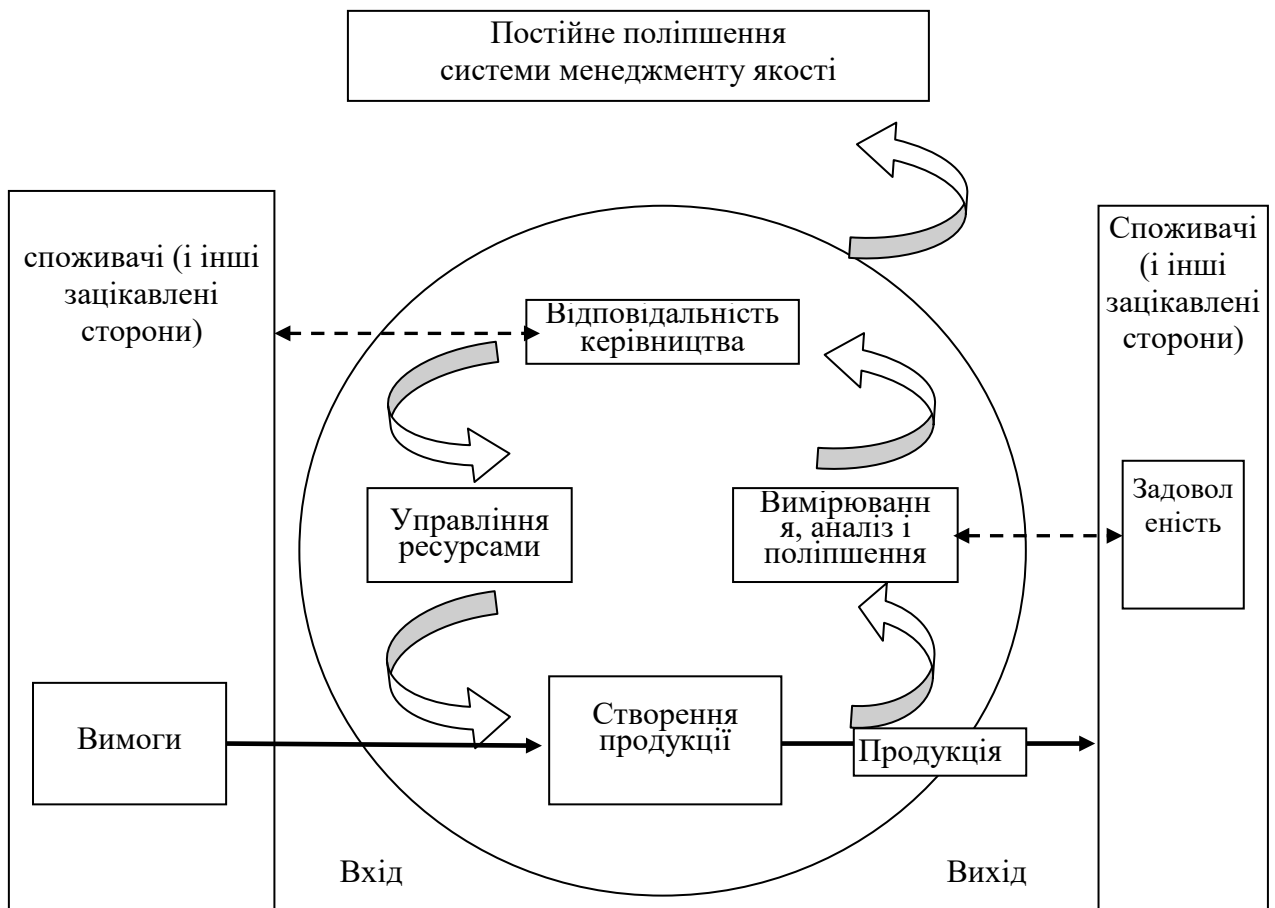


Рис. 5.5. Модель СМЯ відповідно до стандарту ISO 9001 версії 2000 р.

Основні види діяльності в рамках кожного з чотирьох основних блоків вимог (відповідальність керівництва, управління ресурсами, створення продукції, вимірювання, аналіз і поліпшення) має бути представлено як процеси.

На рис. 5.6 розробниками стандарту ISO 9001:2000 показано види діяльності організації, які охоплено СМЯ.

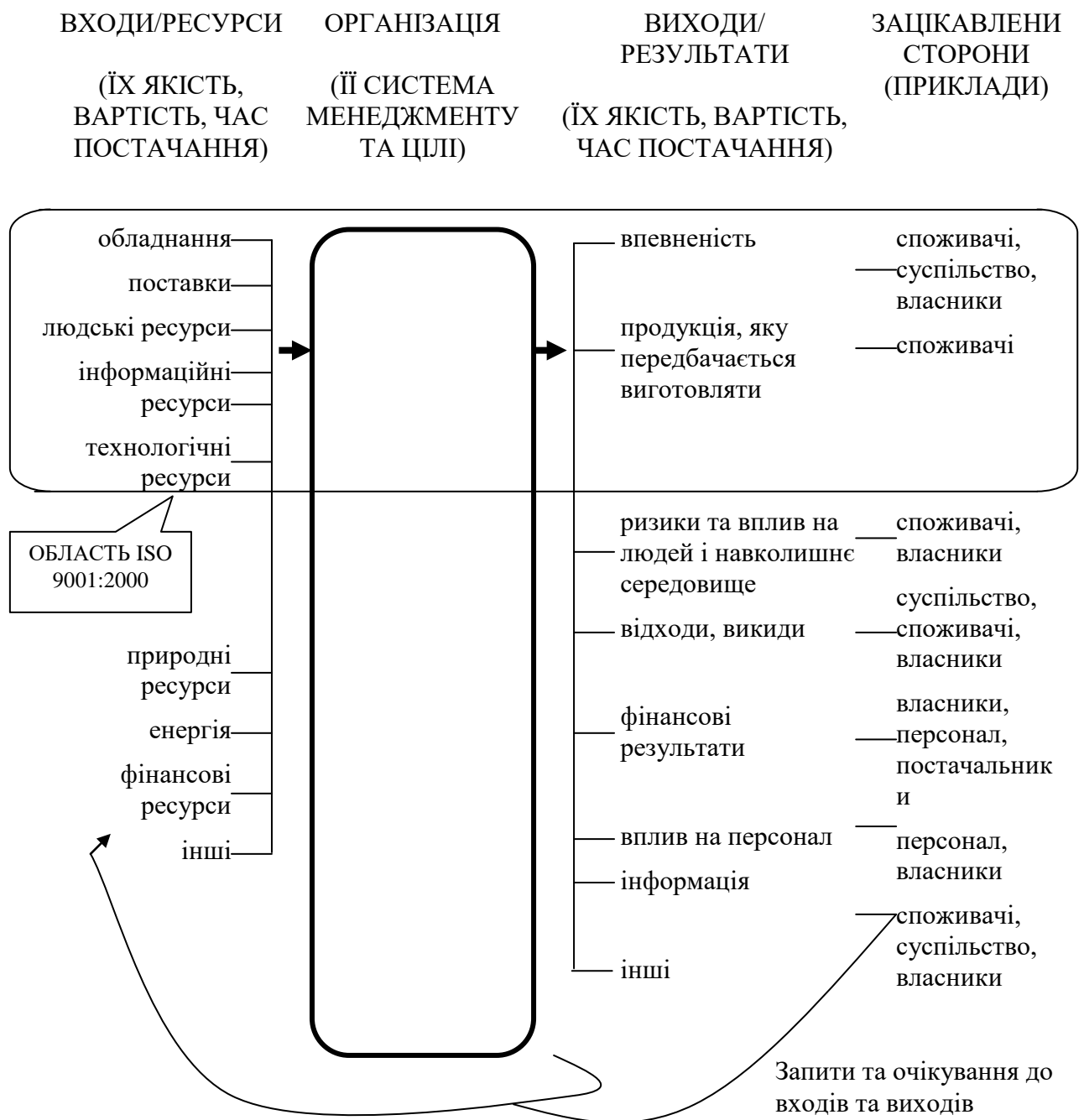
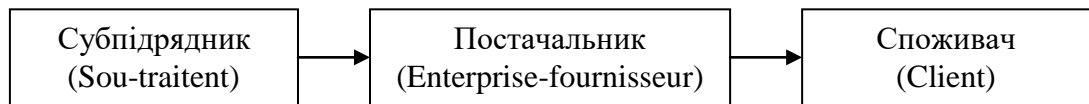
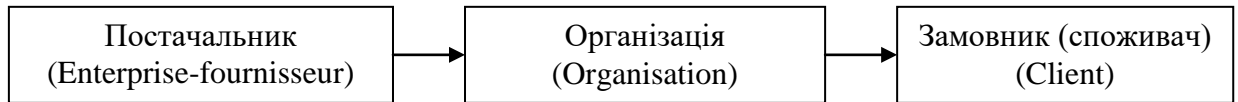


Рис. 5.6. Види діяльності організації, що охоплюються СМЯ

У стандартах ISO серії 9000 версії 2000 р. змінено термінологію відносно назви учасників поставки ресурсів і продукції з метою приведення у відповідність до термінів в менеджменті. Так, ланцюжок поставки в стандартах ISO серії 9000 версії 1994 р. виглядав так:



У стандартах ISO серії 9000 версії 2000 р. він виглядає так:



Таким чином, замість терміна «постачальник» у стандартах версії 2000 р. використовують термін «організація», замість терміна «субпідрядник» використовують термін «постачальник», а замість терміна «споживач» введено термін «замовник», хоча зміст його, за сутністю, не змінився, що ставить під сумнів доцільність такого нововведення. «»«»

У стандартах ISO серії 9000 версії 2000 р. з'явилися нові вимоги, що стосуються управління людськими ресурсами.

Розроблювачі стандартів ISO серії 9000:2000 гармонізували стандарти ISO 9001:2000, ISO 9004:2000 і ISO 14001:97 з управління охороною навколишнього середовища, що істотно полегшує роботу з цими стандартами.

Вибір органа з сертифікації до початку розробки СМЯ дозволить підприємству одержувати оплачувану методичну допомогу в підготовці фахівців для підприємства в області управління якістю, у розробці й впровадженні СМЯ.

Наступним важливим питанням є визначення працівників підприємства, які будуть брати участь у реалізації цього проекту, й обсягів робіт зі впровадження СМЯ, що можуть виконати ці працівники, з одного боку, і представники органа з сертифікації – з іншого. Від цього будуть залежати витрати підприємства на розробку СМЯ. Практика показує, що працівники підприємств, на яких в умовах планової економіки діяли комплексні системи керування якістю продукції (КС УКП), успішно

справляються самі, тому що є багато загального в документації КС УКП і СМЯ.

Витрати на розробку й впровадження СМЯ будуть істотно залежати від видів продукції, що випускаються, рівня наукоємкості й складності продукції, кількості видів продукції, для яких впроваджується СМЯ, а також кількості й значущості пунктів вимог стандарту ISO 9001, яким повинна відповідати СМЯ, що впроваджується. Тому потрібно визначити пункти вимог стандарту ISO 9001, які може бути виключено за умови, що це, як записано в пункті 1.2 стандарту, не вплине негативно на здатність підприємства поставляти продукцію, що задовольняє вимоги замовника.

Наприклад, підприємство займається тільки виробництвом і реалізацією продукції. Розробку нової продукції підприємство замовляє іншій спеціалізованій проектно-конструкторській організації. У цьому випадку підприємство може не враховувати пункти вимог стандарту ISO 9001, наведено в розділі 7.3 «Проектування й розробка». Після вирішення перерахованих вище завдань для ефективного керування реалізацією проекту доцільно розробити й затвердити графік впровадження й сертифікації СМЯ. Приклад такого графіка наведено на рис. 5.7.

Графік може включати наступні етапи:

- навчання керівників;
- навчання аудиторів і всього персоналу підприємства;
- призначення відповідального за розробку й функціонування СМЯ, створення робочої групи й групи аудиторів;
- виявлення найбільш важливих процесів;
- проведення реінжинірингу основних процесів;

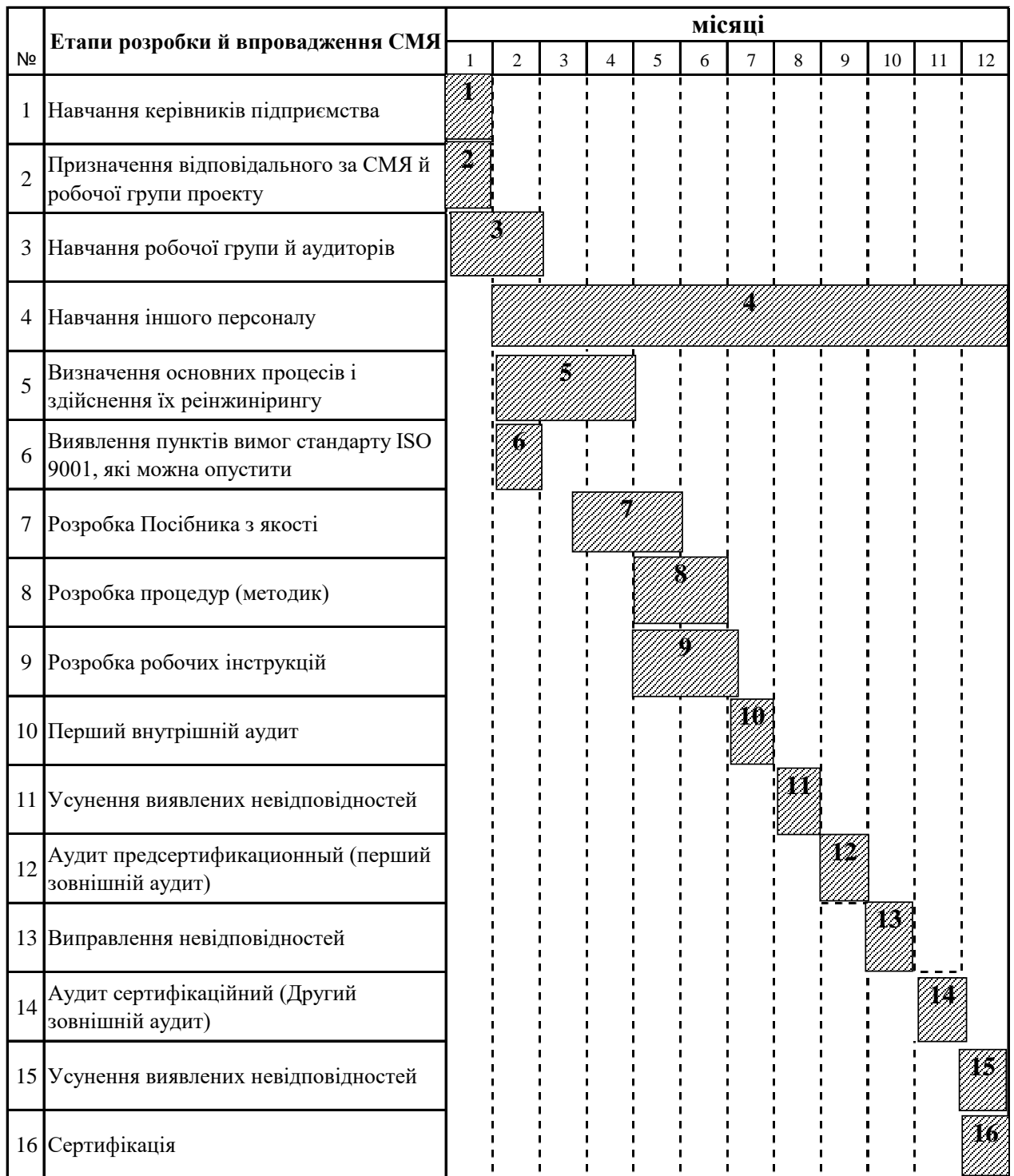


Рис. 5.7. Приклад графіка розробки, впровадження й сертифікації системи менеджменту якості

- визначення пунктів вимог стандарту ISO 9001, які може бути опущено;
- розробка Посібника з якості;
- розробка процедур;

- розробка робочих інструкцій;
- перший внутрішній аудит;
- усунення виявлених невідповідностей;
- аудит передсертифікаційний;
- усунення виявлених невідповідностей;
- аудит сертифікаційний;
- усунення виявлених невідповідностей;
- сертифікація СМЯ.

У даному прикладі період розробки й впровадження СМЯ розраховано на 12 місяців. Це відповідає практиці середніх підприємств, що впровадили СМЯ. Так, наприклад, ЗАТ «Завод «Південкабель» за участі зовнішніх консультантів підготував до сертифікації систему менеджменту якістю на відповідність вимогам стандарту ISO 9001 версії 1994 р. приблизно за один рік. За даними великих та середніх вітчизняних підприємств, в середньому період підготовки до сертифікації СМЯ становить один-два роки.

Виконання перелічених вище етапів дозволяє вирішити наступні важливі завдання, від яких багато в чому залежить ефективність впроваджуваної СМЯ, а саме:

- навчання менеджменту якості керівників всіх рівнів, внутрішніх аудиторів і всього іншого персоналу підприємства відповідно до спеціально підготовлених програм для кожної категорії;
- призначення відповідального за СМЯ;
- формування групи розроблювачів окремих видів документації СМЯ і групи внутрішніх аудиторів;
- виявлення найбільш важливих процесів і проведення їх реінжинірингу з метою вдосконалювання;
- розробка й впровадження документації СМЯ;
- проведення внутрішнього аудиту СМЯ; усунення виявлених невідповідностей щодо вимог стандарту ISO 9001, що буде означати завершення впровадження й підготовки до сертифікації.

Потім розпочинається сертифікація СМЯ уповноваженим органом. Як показує практика, успіх проекту щодо впровадження системи менеджменту якості істотно залежить від бажання й прагнення першого керівника підприємства вибудувати ефективну систему. Для реалізації проекту необхідно виділяти необхідні матеріальні, фінансові й трудові ресурси. Важливо, щоб процес розробки й впровадження системи менеджменту якості перебував під контролем вищого керівництва. Періодично повинен проводитися аналіз ходу реалізації проекту з боку керівництва з метою усунення виявлених недоліків. Залучення персоналу до процесу розробки СМЯ сприяє зниженню опору, що може виникати при нововведеннях. Навчання персоналу повинне проходити протягом усього періоду впровадження СМЯ. Група розроблювачів СМЯ має формуватися з кваліфікованих представників підрозділів, які найбільшою мірою будуть охоплені СМЯ. Іноді цією групою керує фахівець з СМЯ, що не є співробітником підприємства.

У процесі розробки СМЯ слід ретельно проаналізувати всі сторони діяльності підприємства з метою їх вдосконалювання, починаючи з його структури управління. Виявлення основних процесів на підприємстві має обов'язково супроводжуватися (якщо буде потреба) їх реінжинірингом (перепроєктуванням) з метою раціоналізації й підвищення ефективності. Тільки при такому підході можна створити дійсно ефективну СМЯ. Як свідчить практика, системи якості, створювані на різних підприємствах, що відповідають одному й тому ж стандарту ISO, істотно відрізняються своєю ефективністю. Необхідно виходити з того, що із завершенням розробки й впровадження СМЯ не повинен завершитися процес удосконалювання діяльності підприємства. Стандарти ISO передбачають постійне вдосконалювання СМЯ і діяльності підприємства на основі результатів внутрішніх і зовнішніх аудитів, які проводяться періодично, і аналізу з боку керівництва.

Розробка й редагування документації. Ефективність розроблювальної СМЯ залежить від якості розробки її документації. Документація СМЯ містить у собі:

- **Посібник** з якості;
- процедури (методики, методологічні інструкції, стандарти підприємства);
- робочі інструкції;
- протоколи якості (інформація про стан, вжиті заходи й результати в області якості).

Звичайно зазначені вище документи в літературі прийнято зображувати у формі піраміди, вершину якої представляє Посібник з якості як основний документ СМЯ, а основа піраміди – протоколи якості, тобто інформація про стан, вжиті заходи й результати в області якості.

Посібник з якості є конфіденційним документом, що містить повний опис СМЯ із аргументацією її відповідності вимогам стандарту ISO 9001:2000. Посібник з якості містить опис політики організації в області якості, що представляє основні цілі організації у цій області й шляхи їх досягнення. Приклад змісту цього документа, що підписується керівником підприємства, наведено у Додатку 3. Посібник з якості використовується усередині організації для полегшення ефективного функціонування СМЯ, проведення сертифікації СМЯ, а також коли потрібно продемонструвати споживачеві здатність організації забезпечити випуск продукції, що відповідає його вимогам. Цей документ на середніх підприємствах має звичайно 60 – 70 сторінок тексту.

Розділи 4 – 8 посібника з якості відповідають змісту розділів 4 – 8 стандарту ISO 9001:2000. У цих розділах посібника з якості дається опис того, як підприємство виконує відповідні вимоги стандарту ISO 9001 і які методики (процедури, стандарти підприємства, методологічні інструкції) з цією метою розроблено. У даному прикладі підприємство має виконати всі без винятку пункти вимог стандарту. Що стосується документів другого рівня піраміди,

то в Україні для їх позначення використовують такі терміни, як: «процедури», «методики», «стандарти підприємства», «методологічні інструкції». Це пояснюється тим, що працюючі в Україні різні закордонні органи з сертифікації воліють застосовувати свої терміни. У стандарті ж ДСТУ ISO 9001 ці документи позначено як методики.

Процедура (методика) – документ другого рівня, що описує встановлений спосіб здійснення певного процесу в рамках СМЯ, що, як правило, виконується групою працівників. Методики (процедури) має бути оформлено у вигляді документів.

Наприклад, методика (процедура) контролю технологічної дисципліни описує:

- цілі контролю;
- склад групи аудиторів;
- підрозділи, де здійснюється контроль;
- періодичність контролю;
- об'єкти контролю (устаткування, використовувані матеріали, документація (процедури), усунення недоліків, виявлених раніше);
- використовувані для контролю технічні засоби.

Процедури (методики) може бути представлено за допомогою схем, заснованих на використанні символів, представлених на рис. 5.8.

Робоча інструкція – документ третього рівня, що регламентує дії певного виконавця при здійсненні конкретного процесу. Наприклад, робоча інструкція може описати порядок здійснення перевірки устаткування технологом, що бере участь у контролі технологічної дисципліни. Часто методика супроводжується декількома робочими інструкціями. Тому кількість робочих інструкцій часто перевищує кількість методик (процедур).

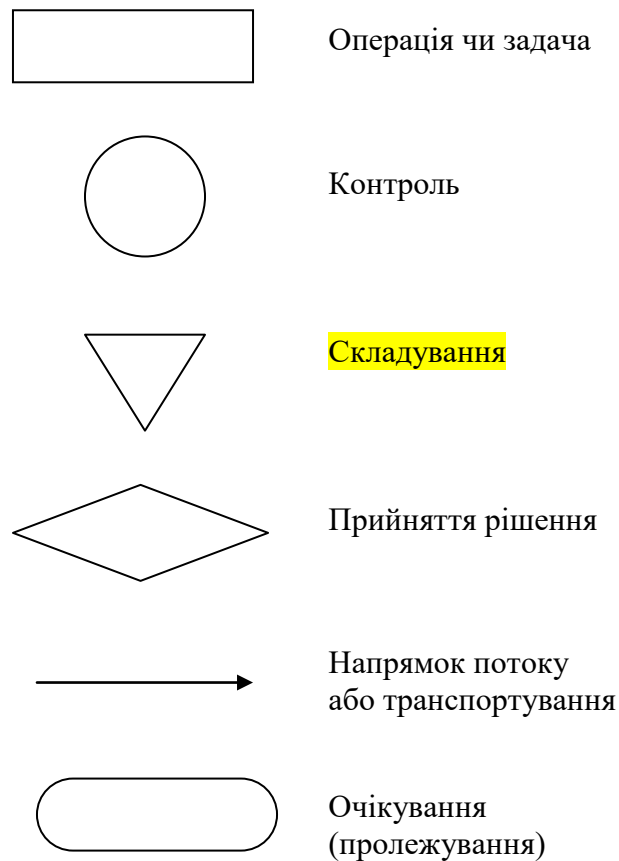


Рис. 5.8. Символи, використовувані для побудови процедур у вигляді схем

Протоколи якості містять інформацію про результати перевірок вимірювального й випробувального, технологічного устаткування, рекламатії споживачів продукції, результати аудитів СМЯ і т. п.

Обсяг документації СМЯ залежить від:

- виду діяльності й розміру організації;
- складності процесів і їх взаємодії;
- компетентності персоналу.

Необхідно чітко управління документацією СМЯ із метою забезпечення наявності кожного документа останньої версії у всіх місцях його використання. Для цих цілей розробляється методика (процедура) управління документацією, що регламентує порядок затвердження документів, внесення в них змін, поширення нових документів і вилучення застарілих.

5.3. Оцінка витрат і результатів, пов'язаних з розробкою й функціонуванням системи менеджменту якості

Розмір витрат на розробку й сертифікацію системи менеджменту якості визначається впливом множини факторів, який підприємству необхідно враховувати (рис. 5.9).



Рис. 5.9. Фактори, що визначають розмір витрат на впровадження й сертифікацію СМЯ

Витрати на підготовку СМЯ до сертифікації залежать від цілей сертифікації, необхідної якості системи; ступеня поширення системи на підприємстві, тобто від кількості видів продукції та сфер діяльності від її проектування до післяпродажного обслуговування, які охоплюються системою менеджменту якості, періоду підготовки до сертифікації, а також від участі у цій підготовці консультаційних організацій і їх рівня кваліфікації. Кожен із цих факторів є залежним один від одного.

Особливий вплив на якість системи й розмір витрат на її підготовку забезпечує участь органа з сертифікації й зовнішніх консультантів у її розробці. Тому для підприємства важливо правильно визначитися, чи необхідно залучати сторонні організації або консультантів, і якщо так, то кого і які функції щодо створення й впровадження системи якості їм доцільно доручити, а які виконують працівники підприємства.

У літературі наведено дані, що зі 137 підприємств Росії й деяких країн СНД, які успішно пройшли сертифікацію своїх систем менеджменту якості, тільки 40% користувалися послугами консультаційних організацій [184]. Більшість підприємств у процесі підготовки до сертифікації систем орієнтувалося тільки на власні сили. Такий стан справ можна пояснити декількома причинами, у тому числі й недоліком коштів.

5.4. Витрати й втрати, пов'язані з функціонуванням системи менеджменту якості та оцінка економічного ефекту від її впровадження

З розвитком теорії й практики управління якістю з'явилася необхідність кількісної оцінки зміни витрат і результатів підприємств після розробки й впровадження системи якості. З 50-х років ХХ століття в науковій літературі міцно закріпилися терміни «витрати на якість» і «витрати, пов'язані з якістю», у які вкладався однаковий зміст. Однак дотепер не вироблено єдине трактування цих термінів. На думку А. Фейгенбаума, витрати на якість – це витрати, пов'язані зі встановленням рівня якості, його досягненням у процесі виробництва, контролем, оцінкою й інформацією про відповідність продукції вимогам якості, надійності й безпеки, а також витрати, пов'язані зі встановленням відмов виробів на підприємстві або в умовах їх експлуатації споживачем [230]. У стандарті ISO 8402-94 витрати на якість трактуються як витрати, що виникають при забезпеченні й гарантуванні задовільної якості, а

також пов'язані зі втратами, коли задовільну якість не досягнуто. Як бачимо, це трактування близьке до трактування А. Фейгенбаума й обидва вони дані стосовно до виробничого підприємства.

Е. Карлик, Д. Демиденко, В. Шкловський вважають, що витрати на якість складаються з витрат на підвищення якості й забезпечення необхідної (планованої) якості продукції [99].

Запропоновані А. Фейгенбаумом визначення й класифікація витрат на якість знайшли визнання у Дж. Джурана й багатьох ведучих вчених в області управління якістю й дотепер використовуються в стандартах ISO серії 9000, хоча й не позбавлені певних недоліків. *Але уявляється, що для позначення сукупності витрат, розглянутих А. Фейгенбаумом, невдало використовується термін «витрати на якість». Замість «витрат на якість» їх доцільно назвати «витрати й втрати, пов'язані з функціонуванням системи менеджменту якості». Оскільки всю діяльність підприємства має бути спрямовано на забезпечення оптимальної якості для кожної групи споживачів і постійне її поліпшення, під термінами «витрати на якість» і «витрати, пов'язані з якістю» більш логічно було б розуміти всі витрати, пов'язані з функціонуванням підприємства. Крім того, у визначенні «витрат на якість» А. Фейгенбаум не виділяє витрати на постійне поліпшення якості. З викладеного випливає, що для об'єктивної кількісної оцінки зміни витрат і результатів підприємств після розробки й впровадження системи якості недостатньо обмежитися тільки складом витрат, наведеним А. Фейгенбаумом як витрати на якість.*

Численними дослідженнями закордонних і вітчизняних вчених встановлено, що впровадження й функціонування системи менеджменту якості (СМЯ) особливий вплив робить на чотири групи витрат і втрат:

- 1) внутрішні витрати й втрати через низьку якість (ВВ);
- 2) зовнішні витрати й втрати через низьку якість (ВЗН);
- 3) витрати на контроль якості (ВК);
- 4) витрати на попередження дефектів (ВП).

У першу групу входять: витрати й втрати через помилки при проектуванні, що викликають необхідність внесення змін у конструкцію й технологію; витрати й втрати від браку – поправного й непоправного; витрати й втрати через помилки в керуванні ресурсами.

У другу групу входять: штрафи; неустойки, виплачувані споживачам; витрати й втрати у зв'язку з поверненням продукції; додаткові транспортні витрати через некомплектні поставки; витрати на гарантійне обслуговування продукції, відшкодування збитку споживачам.

Витрати на контроль якості містять у собі витрати на всі види контролю (вхідний, операційний, приймальний (вихідний), витрати на калібрування контрольно-вимірювальних приладів, перевірки у постачальників і т. д.

Витрати на попередження дефектів – це витрати на навчання персоналу; на планово-попереджувальне обслуговування й ремонт устаткування; витрати, пов'язані з вибором постачальників; розробка процедур, робочих інструкцій; проведення аудиту.

Як вважає багато закордонних та вітчизняних вчених, сума витрат за першими двома групами дає витрати й втрати від невідповідностей (низької якості):

$$ВНЯ = ВВ + ВЗН , \quad (5.1)$$

де *ВНЯ* – витрати й втрати від невідповідностей (низької якості).

Сума витрат за третьою і четвертою групою утворює витрати на забезпечення якості (*ВЗЯ*):

$$ВЗЯ = ВК + ВП . \quad (5.2)$$

Сума витрат і втрат за всіма чотирма групами дає загальні витрати й втрати, пов'язані з функціонуванням системи менеджменту якості (*ВСЯ*).

При впровадженні СМЯ спостерігається зростання витрат на забезпечення якості (ВЗЯ) в основному за рахунок збільшення витрат на попередження дефектів, а витрати на контроль, як правило, навіть зменшуються. Хоча, як показують дослідження, на початку після впровадження СМЯ часто спостерігається збільшення витрат на контроль і оцінку якості, а потім спостерігається їх зниження.

Зростання витрат на забезпечення якості супроводжується різким зниженням витрат і втрат від невідповідності (низької якості). При цьому сумарні витрати за двома групами витрат (ВЗЯ і ВНЯ) змінюються за законом увігнутої кривої (рис 5.10).

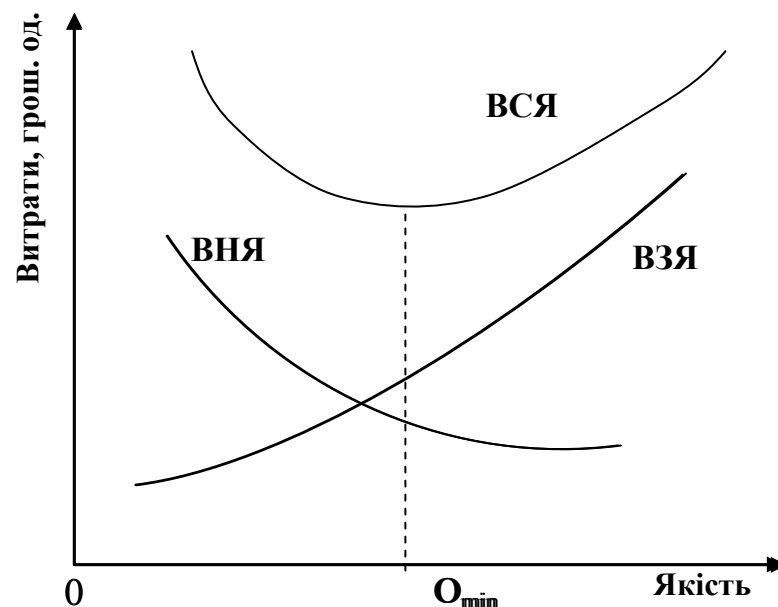


Рис. 5.10. Тенденція зміни витрат і втрат, пов'язаних з функціонуванням системи управління якістю

Дану залежність було теоретично обґрунтовано А. Фейгенбаумом, а потім багаторазово підтверджено на практиці. Оскільки попередження дефектів завжди дешевше, ніж їх пошук, виявлення й виправлення, невелике збільшення витрат на попереджуючі заходи дає можливість одержати значно більшу економію за рахунок зниження втрат від внутрішніх і зовнішніх

невідповідностей і зниження витрат на контроль. Так, за даними японських експертів, збільшення витрат на попередження дефектів з 1 до 7% веде до загального зниження витрат: на контроль якості – з 34 до 28%; на усунення заводського браку й на переробки – з 35 до 20%. У результаті економія витрат, пов'язаних з низькою якістю виробів, може скласти близько 20% [201, с. 19-20]. Показовими щодо цього є й результати оптимізації витрат на якість в одній британській фірмі (табл. 5.2) [170].

Таблиця 5.2

Результати оптимізації витрат на якість

Стаття витрат	Сума, фунтів стерлінгів	
	до оптимізації	після оптимізації
Витрати на виправлення дефектних виробів і остаточний брак	70000	38000
Витрати на контроль якості продукції в ході виробництва й готової продукції	25000	16000
Витрати на профілактичні заходи	5000	18000
Разом	100000	72000

Наведені результати свідчать про те, що збільшення витрат на профілактичні заходи в 3,6 разу дозволило знизити витрати з контролю якості на 36%, втрати від браку – на 46%, а загальну суму витрат на якість підприємства – на 28%.

Аналіз запропонованої А. Фейгенбаумом класифікації дозволяє зробити висновок, що як класифікаційну ознаку прийнято основні напрямки діяльності в рамках СМЯ і наслідки помилок, що допускаються.

Організація достовірної оцінки витрат і втрат, пов'язаних з функціонуванням системи управління якістю дає можливість їх оптимізації, тобто зниження їх розміру в розрахунку на одиницю виробленої продукції.

Типове положення з планування, обліку й калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості № 473 (далі – Положення) передбачає включення у собівартість непоправного браку всіх прямих витрат, частину витрат на утримання і експлуатацію устаткування,

загальновиробничих витрат. Тому собівартість дефектних виробів (деталей, вузлів) складається із прямих витрат на її виробництво, а також частини витрат на утримання і експлуатацію устаткування й загальновиробничих.

Відповідно до даного Положення облік втрат від браку передбачається за допомогою наступних двох методів: позаказного й нормативного. Визначення суми втрат від браку у групі прямих витрат при позаказному методі здійснюється відповідно до діючих на підприємстві нормативних калькуляцій з певного виду виробу на початок поточного місяця. За статтями «основна й додаткова зарплата» у собівартість браку включається сума оплати за попередньою операцією, у результаті якої продукція не мала дефектів. При нормативному методі обліку брак визначається виходячи з нормативної цехової собівартості, за винятком витрат, пов'язаних з підготовкою й освоєнням виробництва, зношування спеціальних інструментів і пристосувань цільового призначення й інших спеціальних витрат. Облік втрат від браку здійснюється окремо за кожною технологічною операцією й у цілому за цехом.

Таким чином, собівартість дефектної продукції, що не підлягає виправленню, на будь-якій стадії виготовлення буде нижчою за собівартість аналогічної продукції, що не має браку, тому що частина непрямих витрат не включається у собівартість бракованої продукції, а ставиться на собівартість готової продукції, що в результаті приводить до її підвищення. І таким чином, більш висока собівартість готової продукції спричиняє зниження величини прибутку від її реалізації.

Крім цього, слід зазначити, що в собівартість бракованої продукції непрямі витрати включаються залежно від етапу технологічного процесу, на якому виявлено дефект. На початковій стадії технологічного процесу в собівартість бракованих деталей і вузлів, які є компонентами кінцевого виробу, включається незначна частина непрямих витрат. Якщо кінцевий виріб буде віднесено до категорії непоправного браку, до складу собівартості цього виробу буде включено вже значну частину непрямих витрат.

Згідно Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» (пункт 14) «втрати від браку відносяться до складу інших прямих витрат та складаються з вартості остаточно забракованої з технологічних причин продукції (виробів, вузлів, напівфабрикатів), зменшеної на її справедливу вартість, та витрат на виправлення такого технічно неминучого браку». Ця рекомендація нічого не пояснює та орієнтує на врахування тільки прямих витрат, а інші рекомендації з цього приводу відсутні.

Таким чином, втрати від браку на вітчизняних підприємствах істотно занижуються. Як показали дослідження, розмір заниження залежить від особливостей продукції, яка випускається, й досягає 30-50% і більше. З метою підвищення точності оцінки втрат від браку авторами пропонується враховувати й ту частину непрямих витрат, які не враховуються в діючій системі обліку витрат на виробництво й реалізацію продукції, а також недоотриманого (упущеного) прибутку в результаті того, що ресурси було витрачено на виробництво дефектного, а не придатного виробу. Інакше кажучи, втрати від браку пропонується визначати на основі не бухгалтерських (явних) витрат, а – економічних з урахуванням витрат втрачених можливостей (альтернативних).

Величину недоотриманого прибутку пропонується визначати залежно від різних видів браку й джерел помилок за наступними формулами:

1) сумарні втрати від непоправного (остаточного) браку (Вб):

$$Вб = Сбр \times Кзв \times Ка \times (1 + Pn) \times Ncb - Дб, \quad (5.3)$$

де $Сбр$ – собівартість одиниці дефектної продукції, що не підлягає виправленню, відповідно до діючої системи обліку, грн;

$Кзв$, $Ка$ – коефіцієнти, які відбивають відповідно частину неврахованих у собівартості дефектної продукції за діючою системою обліку загальновиробничих, адміністративних витрат ($Ка$, $Кзв > 1$);

Pn – коефіцієнт рентабельності придатної продукції даного виду;

Ncb – кількість дефектної продукції, що не підлягає виправленню, шт.;

Дб – дохід від утилізації браку, суми утримання з робітників і постачальників матеріалів і напівфабрикатів, грн;

2) втрата прибутку від поправного браку (*Ви*):

$$Vi = (Ц - Цз) \times Kв + Cв, \quad (5.4)$$

де *Ц* – ціна реалізації одиниці даної продукції, що не має дефектів, грн;

Цз – знижена ціна реалізації виправленої продукції, грн;

Кв – кількість виправленої продукції, що реалізується за зниженими цінами, шт.;

Cв – сумарні витрати на виправлення дефектної продукції, грн;

3) втрати прибутку від реалізації продукції за зниженими цінами у зв'язку з її переходом у категорію більш низької якості (*ВП*):

$$ВП = (Ц - Цз) \times Ку, \quad (5.5)$$

де *Ц, Цз* – ціна виробу відповідно до й після уцінки;

Ку – кількість зниженої в ціні продукції.

До аналізу витрат на гарантійне обслуговування продукції потрібен диференційований підхід. Відповідно до Додатка 10 до «Типового положення з планування, обліку й калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості» № 473 до складу витрат на гарантійний ремонт і обслуговування зробленої продукції включаються наступні витрати:

1) витрати, пов'язані з утриманням персоналу, що забезпечує нормальну експлуатацію виробів у споживача у межах встановленого періоду служби (інструктаж, технічне обслуговування, налагодження, перевірка правильності експлуатації виробу);

2) витрати на гарантійний ремонт і обслуговування зробленої продукції, якщо це передбачено умовами реалізації продукції, але не більше двох відсотків вартості цієї продукції;

3) витрати на оплату праці з відрахуваннями на соціальні заходи;

4) вартість матеріалів, що комплектують, виробів, напівфабрикатів, запчастин і інших предметів праці;

5) витрати на паливо й енергію.

У низці випадків підвищення цих витрат не свідчить про зниження якості продукції й ефективності функціонування СМЯ. Наприклад, це може відбутися в результаті збільшення строку гарантії на продукцію з метою стимулювання збуту. Збільшення строку гарантії на продукцію за інших рівних умов буде сполучено зі зростанням витрат на ці цілі, але додатковий обсяг продажів, зумовлений збільшенням гарантійного строку, може привести до зростання прибутку підприємства й зміцненню його конкурентних переваг. Справедливість даного висновку багаторазово підтверджувалася на практиці. Тому при аналізі цих витрат необхідно окремо виділяти додаткові витрати, викликані збільшенням гарантійного строку, які не є наслідком погіршення функціонування СМЯ.

Слід враховувати й ту обставину, що зростання витрат на гарантійне обслуговування продукції може бути наслідком збільшення обсягу продажів продукції, що також не повинно негативно вплинути на оцінку діючої на підприємстві системи менеджменту якості.

Необхідність і порядок диференційованого підходу до аналізу витрат на гарантійне обслуговування продукції покажемо на наступному умовному прикладі.

Підприємство на гарантійне обслуговування виробів А в минулому році витратило 50 тис. грн, а цього року – 150 тис. При цьому торік було реалізовано 100 тис. виробів А, а цього року – 310 тис. Торік на гарантійному обслуговуванні до витікання встановленого річного гарантійного строку перебувало 70 тис. виробів А, а цього року – 260 тис. За абсолютною

величиною витрати на гарантійне обслуговування продукції цього року збільшилися на 100 тис. грн, або у три рази. Однак питомі витрати на гарантійне обслуговування продукції торік склали 0,71 грн (50:70), а цього року – 0,58 грн (150:260). Це означає що на гарантійне обслуговування одного виробу цього року в порівнянні з минулим зекономлено в середньому 0,13 грн, що становить 18%. Дана обставина свідчить про більш ефективне функціонування СМЯ підприємства цього року в області гарантійного обслуговування продукції.

Соціально-економічний ефект від впровадження й сертифікації системи менеджменту якості (E_c) пропонується розраховувати за формулою [164]:

$$\dot{A}_{\bar{n}} = \sum_0^{\dot{0}} (\Delta \dot{I}_t + P_{kt} - C_{nt} - \dot{I}_t) \times (1 + \dot{A})^{-t} - \sum_0^{\dot{0}_{\bar{n}}} \dot{E}_t \times (1 + \dot{A})^{-t}, \quad (5.6)$$

де $\Delta \dot{I}_t$ – приріст прибутку у році t , зумовлений впровадженням і сертифікацією системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO серії 9000, грн;

P_{kt} – грошова оцінка супутніх корисних соціальних та економічних результатів у році t від впровадження СМЯ, грн;

H_t – податок у році t на приріст прибутку, зумовлений впровадженням і сертифікацією системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO 9000, грн;

E – річна норма дисконтування;

C_{nt} – витрати на підтримку СМЯ у році t , грн;

K_t – витрати на створення, впровадження й сертифікацію системи менеджменту якості у році t , грн;

T_c – період створення, впровадження й сертифікації системи менеджменту якості, років;

T – період дії сертифікованої системи менеджменту якості, років;

t – рік, результати й витрати якого приводяться до початкового моменту часу.

При оцінці ефективності впровадження й сертифікації системи менеджменту якості необхідно враховувати ступінь її поширення на підприємстві (на один вид продукції, на кілька видів продукції, на всю продукцію, що випускається). Тому до уваги повинні прийматися зміни показників діяльності щодо тієї продукції, на яку поширюється система менеджменту якості.

Як приклад можна також навести декілька вітчизняних підприємств, які успішно впровадили та сертифікували СМЯ: ВАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (м. Краматорськ), ВО «Заря» (м. Миколаїв), ВАТ «Азовсталь» (м. Маріуполь), ВАТ «Світоч» (м. Львів), ВАТ «Мотор Січ» (м. Запоріжжя), ЗАТ «Оболонь» (м. Київ), ВАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» (м. Краматорськ), ВАТ «Єнакіївський металургійний завод» (м. Єнакієве), ВАТ «Криворізький турбінний завод «Констар» (м. Кривий Ріг), Нікопольський трубний завод (м. Нікополь), Харцизький трубний завод (м. Харцизьк), Нижньодніпровський трубопрокатний завод (м. Нижньодніпровськ), ЗАТ «СП Росава», ЗАТ «Південкабель» (м. Харків), ВАТ «Турбоатом» (м. Харків), ВАТ «Автрамат» (м. Харків), ДП «Електроважмаш» (м. Харків), ВАТ «Бісквіт» (м. Харків). Це дозволило зміцнити конкурентні позиції даних підприємств. З 2006 р. розпочато впровадження СМЯ у органах державного управління.

На жаль, мають місце випадки коли власники підприємств головною метою вважають отримання сертифіката на СМЯ, а не створення дійсно ефективної СМЯ. При цьому навіть не враховується, що орган з сертифікації має право достроково лишити підприємство сертифіката на СМЯ при виявленні суттєвих недоліків у її функціонуванні.

Орган з сертифікації «Бюро Верітас» (Франція) здійснював дослідження щодо виявлення основних переваг і труднощів, пов'язаних зі впровадженням СМЯ у Росії та Україні. Дослідженням було виявлено такі труднощі [251]:

- відсутність досвіду впровадження СМЯ за стандартами ISO серії 9000 (75% підприємств поставили на перше місце саме цей фактор);
- складне економічне становище – недостатньо ресурсів для того, щоб ефективніше здійснювати роботу з сертифікації;
- нестача кваліфікованих спеціалістів.

Враховуючи достатньо високі темпи розвитку зовнішньоекономічної діяльності та подальшої інтеграції України до СОТ, необхідно істотно прискорити впровадження СМЯ на підприємствах. Для цього слід ширше пропагувати позитивний досвід у цій галузі, посилити державну підтримку. Багато керівників і власників вітчизняних підприємств не досить поінформовані щодо СМЯ. Тому часто наші підприємства приступають до впровадження системи тільки після того, як їм було відмовлено у вигідних замовленнях.

У табл. 5.3 узагальнено результати досліджень 137 підприємств Росії й декількох підприємств інших країн СНД, що мають сертифіковані СМЯ [184].

Таблиця 5.3

Основні переваги, що з'явилися у результаті сертифікації СМЯ на підприємствах Росії та деяких країн СНД

Основні переваги	Питома вага відповідей за кожною перевагою, %
Розширення ринку збуту	61,3
Підвищення іміджу фірми	97,1
Підвищення чіткості процедур	78,8
Підвищення ефективності виробництва	58,4
Підвищення ступеня задоволеності споживача	62,8
Зростання узгодженості виробничих операцій	58,4
Покращення взаємодії між підрозділами підприємств	81

Вітчизняне підприємство, що запровадило СМЯ, може її сертифікувати у системі УкрСЕПРО або в іноземному органі з сертифікації. За умови добровільного вибору органу з сертифікації необхідно керуватися наступним: відомість, імідж органу з сертифікації та кількість країн, де

визнається виданий ним сертифікат; у які країни збирається переважно експортувати свою продукції дане підприємство; вартість послуг з сертифікації. Зауважимо, що використовувати послуги іноземних органів з сертифікації необхідно тоді, коли є перспектива експорту своєї продукції до промислово розвинутих країн. У іншому випадку слід звертатися до національної системи. Це дозволить зекономити кошти та підвищити авторитет й визнання системи УкрСЕПРО. Як було вже підкреслено, вибір органу з сертифікації краще робити відразу у момент прийняття рішення про розроблення та впровадження СМЯ. Це дозволяє отримати оплачувану методичну допомогу, допомогу з підготовки спеціалістів у галузі управління якістю та з розробки документації системи менеджменту якості, а також краще ознайомитися з вимогами органу з сертифікації.

5.5. Державна підтримка впровадження систем менеджменту якості

У більшості іноземних країн існує система державної підтримки підприємств, що впроваджують й сертифікують свої СМЯ. Це забезпечує конкурентні переваги підприємствам за рахунок державного бюджету. У табл. 5.4 представлено приклади деяких країн [147, 101].

Таблиця 5.4

Приклади державної підтримки у деяких іноземних країнах

Країна	Зміст державної підтримки
Південна Корея	Уряд надає податкові знижки з сум, що витрачаються на розроблення, сертифікацію СМЯ, сплату консультаційних послуг, навчання персоналу тим підприємствам, що отримали сертифікат на цю систему
Індія	Уряд надає грант у розмірі 2500 дол. малим підприємствам для компенсації витрат на навчання персоналу, консультації й сертифікацію СМЯ
Малайзія	Надається компенсація до 50% витрат підприємств на консультаційні послуги, навчання персоналу, придбання необхідного обладнання і матеріалів
Угорщина	50% витрат підприємства на впровадження СМЯ компенсується з держбюджету
Великобританія	Надаються:

	<ul style="list-style-type: none"> – безкоштовні консультації для підприємств з кількістю працівників до 1000 осіб; – компенсація малим підприємствам 25% витрат на впровадження СМЯ; – компенсація до 50% витрат, пов'язаних зі впровадженням нових і розширенням сфери використання діючих систем
--	--

Із таблиці видно, що за кордоном стимулювання впровадження і сертифікації СМЯ з боку держави здійснюється таким чином:

- надання податкових пільг підприємствам, що впроваджують СМЯ;
- надання кредиту;
- часткова компенсація витрат, що пов'язані з навчанням персоналу, впровадженням та сертифікацією СМЯ;
- безкоштовне консультування;
- запровадження національних і регіональних премій у галузі якості.

Окрім цього, у багатьох країнах здійснюється масова підготовка спеціалістів з управління якістю у ВНЗ, проводяться спеціальні семінари, працюють курси з підвищення кваліфікації.

Державна підтримка надає значного впливу на збільшення кількості підприємств, що запровадили й сертифікували СМЯ. Так, Великобританія, завдяки всебічній підтримці підприємств протягом багатьох років була світовим лідером за кількістю сертифікатів на СМЯ. В Угорщині сертифікати на СМЯ мають близько 10 тисяч підприємств при чисельності населення країни 10 млн. Швидкими темпами зростає кількість сертифікованих підприємств у Південній Кореї, Індії, Малайзії, Китаї.

В Україні також здійснюється державна підтримка підприємств, що впроваджують й сертифікують системи якості. Однак у більшості випадків державна підтримка здійснювалася до теперішнього часу в основному у формі морального, а не матеріального стимулювання [220]. У майбутньому необхідно добитися раціонального поєднання цих двох форм державної підтримки.

Про існування суттєвих недоробок у області державної підтримки говорить такий факт. ЗАТ «Південкабель» сертифікувало систему якості

відповідно до стандарту ISO 9001 за допомогою «Бюро Верітас», а через два місяці змушене було вдруге сертифікувати систему якості на відповідність цьому ж стандарту ISO, але вже у вітчизняній системі УкрСЕПРО. Тільки при такій умові в цей час і зараз можна одержати сертифікат відповідності на продукцію, що випускається серійно, строком на три роки. Дана схема сертифікації продукції змушує вітчизняні підприємства, які сертифікували СМЯ за допомогою закордонних організацій, вдруге нести витрати на сертифікацію СМЯ й тим самим створює переваги закордонним конкурентам.

Одним з першочергових завдань для України є створення відповідно до вимог ISO національного органу з акредитації організацій з сертифікації СМЯ і персоналу згідно з міжнародними стандартами. Засновниками його можуть бути Держспоживстандарт за участі недержавних організацій. Це дозволить національним організаціям з сертифікації СМЯ отримати акредитацію і визнання своїх сертифікатів у промислово розвинутих країнах. Можливості у цьому плані збільшуються у зв'язку з тим, що у вересні 2004 р. Україну було обрано до Ради ISO.

«» Як свідчить досвід, сподіватися на те, що незабаром сертифікати на СМЯ будуть взаємно визнаватися у всіх країнах світу, не приходиться. З метою забезпечення взаємного визнання сертифікатів у широких масштабах ще у 1996 р. ISO і CEI затвердили програму QSAR (Quality System Assessment Recognition). Єдині вимоги до органів з акредитації було викладено у **Пораднику** ISO/CEI 61, а єдині вимоги до органів з сертифікації – у **Пораднику** ISO/CEI 62.

Передбачалося, що вже у 1997 р. програма QSAR забезпечить створення системи взаємного визнання сертифікатів на СМЯ у світових масштабах. Однак цього не відбулося і дотепер. На думку авторів, промислово розвинуті країни, що досягли значних успіхів у забезпеченні взаємного визнання сертифікатів у інших країнах, є незацікавленими у реалізації програми. По-перше, її здійснення позбавило б конкурентних

переваг їх національні органи, що займаються сертифікацією СМЯ й в інших країнах і непогано на цьому заробляють. По-друге, не секрет, що вимога мати сертифікат на СМЯ часто використовується з протекціоністськими цілями як нетарифний торговельний бар'єр промислово розвинутими країнами. Істотне ж розширення масштабів взаємного визнання сертифікатів знизило б дієвість такого бар'єру.

Важливу стимулюючу роль в удосконаленні систем якості відіграє затвердження національних та регіональних премій за якість. Так, у країнах ЄС з 1992 р. щорічно на форумах Європейського фонду управління якістю (ЄФУЯ) переможцям конкурсу надається Європейська премія за якість. Засновниками премії є Комісія ЄС, Європейська організація з якості та ЄФУЯ.

Премія має номінації:

- великі компанії;
- виробничі підрозділи компанії;
- компанії малого та середнього бізнесу (кількість працюючих – до 250 чол.);
- організації суспільного сектору [147].

Критерії оцінки переможців конкурсу охоплюють з 2000 р. дев'ять напрямів із максимальними оцінками у балах:

- провідна роль керівництва в управлінні якістю; забезпечення безперервного удосконалення; надання ресурсів та допомоги організаціям; зв'язок керівників із партнерами, споживачами та суспільством; мотивація персоналу – 100 балів;
- політика і стратегія (якість розробки доведення до персоналу реалізації стратегії, інформаційне забезпечення) – 80 балів;
- управління персоналом (якість управління людськими ресурсами та їх розвитком на основі планування; політика розвитку людських ресурсів підприємства; навчання та підвищення кваліфікації робітників; оцінка кваліфікації робітників; соціально-психологічний клімат; організація діалогу

між робітниками та керівництвом; матеріальне та моральне стимулювання) – 90 балів;

➤ процеси (ідентифікація основних процесів підприємства; якість проектування та управління процесами; роль інновацій в удосконаленні процесів; процеси виробництва та доставки продукції, взаємовідносини із споживачами) – 140 балів;

➤ задоволення споживачів (якість співробітництва з партнерами; якість управління фінансами, основними та оборотними фондами, технологією та інформацією) – 90 балів;

➤ задоволення персоналу (оцінка організації персоналом, задоволеність робітників власною працею; робота керівництва щодо удосконалення взаємовідносин із персоналом) – 90 балів;

➤ задоволення споживачів (сприйняття організації споживачами продукції, послуг та відносин; кількість рекламацій; діяльність щодо оцінки потреб, ступеня задоволення споживачів та його підвищення; якість післяпродажного сервісу) – 200 балів;

➤ інтеграція підприємства у життя суспільства (стан охорони навколишнього середовища, сприйняття організації суспільством та урядовими органами, діяльність щодо покращення такого сприйняття) – 60 балів;

➤ результати операційної діяльності (обсяг продажів, фінансові результати, кількісна оцінка досягнень підприємства) – 150 балів.

Максимальна сума балів – 1000. При цьому 500 балів може бути отримано за результати (останні чотири напрями) та 500 балів за створення передумов високих результатів (п'ять перших напрямів). Модель європейської премії за якість наведено на рис. 5.11.

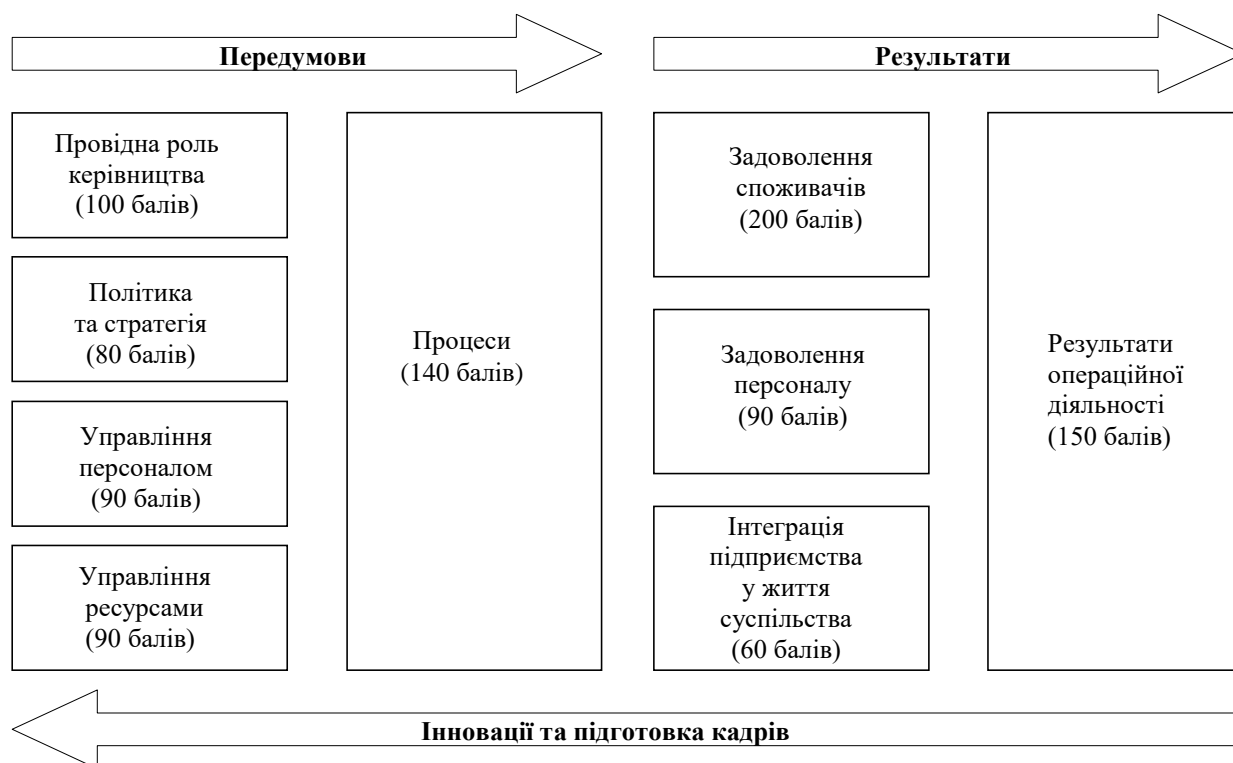


Рис. 5.11. Модель Європейської премії в області якості

Згідно з умовами у конкурсі протягом п'яти років не можуть брати участь лауреати Європейської премії, що дозволяє збільшити кількість конкурсантів із числа тих підприємств, які вперше беруть участь у конкурсі, та підвищити їх шанси на перемогу.

Цю ж модель без змін прийнято в основу національної премії України в області якості, заснованої у 1966 р. за ініціативою Української асоціації якості, Української спілки промисловців та підприємців за підтримки Європейської організації якості та Європейського фонду управління якістю.

Конкурс здійснюється поки що лише у двох номінаціях: малі та середні підприємства та великі підприємства. Оцінку конкурсантів відповідності до моделі Європейської премії в області якості здійснює Центральна конкурсна комісія (ЦКК), до якої входять представники центральних органів виконавчої влади, всеукраїнських суспільних організацій, засобів масової інформації. Очолює ЦКК президент Української спілки промисловців та підприємців. Оцінку конкурсантів здійснюють біля 45 експертів, серед яких є фахівці зі

статусом європейських експертів. Український національний конкурс зареєстровано у реєстрі «Національні премії за якість» європейських країн.

З метою стимулювання впровадження СМЯ в органах державного управління доцільно при присудженні національних премій за якість ввести в Україні номінацію «організації громадського сектору», як це має місце у країнах ЄС.

Щорічне вручення національної премії України в області якості, безумовно, стимулює вітчизняні підприємства щодо постійної самооцінки та удосконалення на основі використання новітніх досягнень у менеджменті якості та концепції TQM.

Висновки до розділу V

1. Поліпшення якості продукції дає більш надійні та довгострокові конкурентні переваги підприємству, ніж тільки зміна ціни. Пояснюється це тим, що конкурентам складно у короткий термін відреагувати аналогічним чином. Для цього часто потрібні нові матеріали, технологія виробництва, устаткування. Особливо вагомі переваги одержує виготовлювач продукції підвищеної якості, захищеної патентом. На час дії патенту підприємство може стати монополістом з випуску визначеної продукції.

2. У результаті впровадження та сертифікації СМЯ, основаної на стандартах ISO серії 9000, новітніх розробках та досвіді передових фірм світу підприємства отримують можливість підвищити ефективність функціонування, зміцнити конкурентні переваги у області якості продукції та задоволення потреб своїх споживачів. Так, за оцінками Дж. Джурана, за 85% проблем якості відповідає система менеджменту, а за інші 15% – виконувачі. На думку Е. Демінга, 96-98% проблем якості виникає через систему менеджменту, а решта 2-4% – через виконувача.

3. СМЯ є частиною системи управління організацією, яка спрямовує та контролює діяльність організації у тому, що стосується якості. До складу

системи управління організацією входить СМЯ, система управління фінансовою діяльністю та система управління охороною навколишнього середовища.

4. У випадку добровільного впровадження й сертифікації СМЯ керівництву підприємства необхідно спочатку оцінити її економічну доцільність. Оцінка економічної доцільності впровадження СМЯ передбачає зіставлення витрат на розробку, впровадження СМЯ й її підтримку, з одного боку, та вартісну оцінку позитивних результатів від впровадження й сертифікації СМЯ – з іншого. Як показує досвід, більші вигоди від сертифікації СМЯ одержують підприємства, які експортують свою продукцію у промислово розвинені країни або мають великий експортний потенціал, а сертифікована авторитетними закордонними організаціями СМЯ дозволяє ефективніше реалізувати цей потенціал.

5. У процесі розробки СМЯ варто ретельно всебічно проаналізувати діяльності підприємства з метою їх удосконалювання, починаючи з його структури управління. Виявлення основних процесів на підприємстві має обов'язково супроводжуватися (якщо буде потреба) їх реінжинірингом (перепроєктуванням) з метою раціоналізації й підвищення ефективності. Тільки при такому підході можна створювати дійсно ефективну СМЯ. Як свідчить практика, системи якості, створювані на різних підприємствах, що відповідають одному й тому ж стандарту ISO, істотно відрізняються своєю ефективністю. Необхідно виходити з того, що із завершенням розробки й впровадження СМЯ не повинен завершитися процес удосконалювання діяльності підприємства.

6. Витрати на підготовку системи до сертифікації залежать від цілей сертифікації, необхідної якості системи; ступеня поширення системи на підприємстві, тобто від кількості видів продукції, охоплюваних системою менеджменту якості, періоду підготовки до сертифікації, а також від участі в підготовці системи консультативних організацій і їх рівня кваліфікації. Кожен із цих факторів є залежним один від одного.

7. Запропоновані А. Фейгенбаумом визначення й класифікація витрат на якість знайшли визнання в Дж. Джурана й багатьох ведучих вчених в області управління якістю й дотепер використовуються в стандартах ISO серії 9000. Але для позначення сукупності витрат, розглянутих А. Фейгенбаумом, невдало використовується термін «витрати на якість». Замість «витрат на якість» їх доцільно назвати «витрати й втрати, пов'язані з функціонуванням системи менеджменту якості». Оскільки всю діяльність підприємства має бути спрямовано на забезпечення оптимальної якості для кожної групи споживачів і постійне його поліпшення, то під термінами «витрати на якість» і «витрати, пов'язані з якістю» логічніше було б розуміти всі витрати, пов'язані з функціонуванням підприємства.

8. Як показали дослідження, втрати від браку на вітчизняних підприємствах істотно знижуються. Розмір зниження залежить від особливостей продукції, яка випускається, й досягає 30-50% і більше. З метою підвищення точності оцінки втрат від браку пропонується враховувати й ту частину непрямих витрат, які не враховуються в діючій системі обліку витрат на виробництво й реалізацію продукції, а також недоотриманого (упущеного) прибутку в результаті того, що ресурси було витрачено на виробництво дефектного, а не придатного виробу.

9. У деяких випадків зростання витрат на гарантійний ремонт і обслуговування зробленої продукції не свідчить про зниження якості продукції й ефективності функціонування СМЯ. Наприклад, це може відбутися в результаті збільшення строку гарантії на продукцію з метою стимулювання збуту. Збільшення строку гарантії на продукцію за інших рівних умов буде сполучено зі зростанням витрат на ці цілі, але додатковий обсяг продажів, зумовлений збільшенням гарантійного строку, може привести до зростання прибутку підприємства й зміцнення його конкурентних переваг. Справедливість даного висновку багаторазово підтверджувалася на практиці.

10. Враховуючи достатньо високі темпи розвитку зовнішньоекономічної діяльності та подальшої інтеграції України до СОТ,

ВИСНОВКИ

У монографії розроблено комплекс теоретичних і методичних положень щодо оцінки та формування конкурентних переваг промислових підприємств. Основні результати дослідження полягають у такому.

1. Проведено дослідження термінологічного апарату теорії конкуренції, та зокрема конкурентних переваг, свідчить про наявність різних підходів і неоднозначне трактування змісту та механізму взаємодії основних економічних категорій і дозволяє сформулювати такі положення, що покладено в основу дослідження:

➤ удосконалено визначення поняття «конкурентна перевага», в якому, на відміну від існуючих, враховано такі її властивості, як «ефективність», «стійкість» і «здатність до адаптації». **Конкурентна перевага** являє собою відносну категорію, що проявляється в конкурентному середовищі, має певний рівень стійкості і адаптації до умов, що змінюються, та визначає можливість ефективного функціонування підприємства.

➤ у взаємозв'язку з основними категоріями теорії конкуренції конкурентні переваги проявляють подвійність, тобто конкурентні переваги, з одного боку, є наслідком конкуренції, конкурентоспроможності, стратегічного потенціалу, конкурентної стратегії, а з іншого – виступають засобами їх ефективної реалізації та розвитку.

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства забезпечує можливість підтримки конкурентних переваг і виступає основою для створення нових конкурентних переваг. Однак його досягнення стає можливим лише у тому випадку, коли підприємство має стійку систему конкурентних переваг. Наявність стійких конкурентних переваг, а також їх розвиток дає підприємству можливість розвивати свій стратегічний потенціал, який у свою чергу є основою для створення нових конкурентних переваг. Існуючі у підприємства конкурентні переваги має бути покладено в

основу певної стратегії конкуренції. Зворотний зв'язок між цими поняттями полягає у тому, що застосовувана підприємством конкурентна стратегія не тільки базується на властивих лише йому конкурентних перевагах, але й використовується ним як засіб для створення нових і підтримки існуючих конкурентних переваг.

2. Конкурентні переваги не є однорідними. Вони можуть істотно розрізнятися за своєю ефективністю, ступенем стійкості і характером прояву, а також за багатьма іншими характеристиками. Вид конкурентної переваги визначає ринкові можливості підприємства й найбільш доцільні шляхи їх реалізації.

У дослідженні **удосконалено класифікацію видів конкурентних переваг підприємства** за рахунок уточнення їх видів за ознакою «характер факторів конкурентної переваги» та введення нових класифікаційних ознак, таких як: характер виникнення, протидія силам конкуренції, ступінь значущості для підприємства, можливість регулювання підприємством, характер цілей підприємства, роль у забезпеченні конкурентної стратегії.

Класифікація як угруповання конкурентних переваг за певними ознаками дозволяє виділити найбільш значущі й менш істотні переваги, їх доцільне сполучення допомагає визначитися фірмі, підприємству або країні у виборі найбільш прийнятних й правильних шляхів досягнення стійких конкурентних позицій.

Застосування запропонованих нових класифікаційних ознак за характером виникнення, протидією силам конкуренції, ступенем значущості для підприємства, можливістю регулювання, характером цілей підприємства, роллю в забезпеченні конкурентної стратегії дозволяє більш глибоко пояснити їх суть. Уточнено класифікацію за характером факторів за рахунок їх укрупнення й врахування терміну дії конкурентних переваг.

3. Обґрунтовано специфіку та відмінності конкурентних переваг, що базуються на ефекті масштабу та економії за рахунок накопиченого досвіду. При розгляді ефекту масштабу й економії за рахунок накопиченого

досвіду слід враховувати необхідність диференційованого підходу за галузями промисловості та видами продукції за рівнем її технологічності. Ефект масштабу слід розглядати окремо від ефекту накопиченого досвіду тільки в короткостроковому періоді, а в довгостроковому виділити їх надзвичайно складно. Доведено, що, всупереч думці відомих економістів, для високотехнологічної продукції економія за рахунок накопиченого досвіду може бути стійкою конкурентною перевагою.

4. Конкурентна перевага підприємства, її ефективність і стійкість визначаються сукупним впливом множини факторів. Серед факторів, що впливають на формування конкурентної переваги підприємства слід виділити фактори зовнішнього середовища й внутрішньовиробничі фактори.

Більшість **зовнішніх факторів** конкурентної переваги підприємства не піддається прямому впливу з боку підприємства. Але ці нерегульовані зовнішні фактори постійно впливають на підприємство і його конкурентоспроможність. Тому воно має адаптуватися, пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, що змінюються, формуючи тим самим конкурентні переваги.

Підприємство може оперативно впливати на **фактори внутрішнього середовища**, що дозволяє йому зміцнювати свій стратегічний потенціал, підсилюючи й розвиваючи конкурентні переваги, засновані на внутрішніх факторах, і підвищувати рівень конкурентоспроможності.

При дослідженні характеру впливу внутрішнього й зовнішнього середовища на конкурентні переваги підприємства, слід враховувати, що ті ж самі фактори можуть по-різному впливати на різні конкурентні переваги, підсилюючи або послабляючи їх.

Виділення факторів зовнішнього середовища на макро-, мезо- і мікрорівні дозволяє більш глибоко розібратися в механізмі їх впливу на стан конкурентних переваг підприємства.

5. Механізми оподаткування значною мірою впливає на формування конкурентного середовища, умов конкуренції, визначає можливості формування конкурентних переваг та стратегічного потенціалу підприємств.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності як національної економіки, так і суб'єктів господарювання країни, а також здобуття стійких конкурентних переваг значною мірою залежить від створення сприятливого для підприємницької діяльності клімату, що визначається ефективністю державного регулювання економічних процесів на макро- та мезорівні. Серед засобів економічної політики держави в цьому напрямку особливу роль відіграє дієва та виважена податкова політика. Це зумовлює особливу роль оподаткування та податкової політики в забезпеченні сталої конкурентної позиції національних товаровиробників та підвищенні конкурентоспроможності на рівні країни.

6. Важливим фактором створення умов для забезпечення конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників є **зважена амортизаційна політика** та обґрунтоване застосування прискореної амортизації. Остання, з точки зору системного підходу, включає в себе не тільки застосований метод нарахування амортизації, але й порядок переоцінки засобів праці, а також співвідношення амортизаційного періоду та економічно раціонального терміну служби.

Під системою прискореної амортизації слід розуміти такі методи її нарахування й порядок переоцінки засобів праці, за яких протягом перших років або всього амортизаційного періоду, що не перевищує економічно раціональний термін служби, забезпечується випереджальне зростання накопиченої суми амортизаційних відрахувань у порівнянні з дійсними темпами втрати кожним об'єктом основних засобів його споживчих властивостей і вартості. Пріоритети у використанні прискореної амортизації повинні надаватися підприємствам тих сфер діяльності, розвиток яких у

найбільшій мірі буде сприяти прискоренню НТП і соціально-економічному розвитку країни.

7. Запропоновано методичне забезпечення оцінювання конкурентних переваг підприємства, яке, на відміну від існуючого, враховує їх ефективність і стійкість (за витратами і тривалістю відтворення конкурентами), що базується на визначенні інтегрального показника із застосуванням таксономічного аналізу

Запропонований метод оцінювання стійкості конкурентних переваг, що базується на підході М. Портера, дозволяє визначити витрати, що може понести конкурент при копіюванні чи відтворенні конкретної конкурентної переваги та необхідний на це час, що дає змогу підприємству визначити місце й роль кожної конкурентної переваги в системі конкурентних переваг підприємства.

На основі врахування цих двох властивостей конкурентної переваги запропоновано теоретичні та методичні рекомендації щодо визначення інтегрального показника їх стійкості та обґрунтування стратегії посилення й підтримки існуючих конкурентних переваг.

8. З урахуванням динаміки факторів зовнішнього середовища, активних дій конкурентів і цілеспрямованого розвитку внутрішнього середовища підприємства одні конкурентні переваги підсилюються, інші – слабшають. Тому оптимальний для конкретного періоду часу набір конкурентних переваг не може бути постійним і згодом вимагає перегляду. Внаслідок цього важливо постійно відслідковувати й оцінювати ефективність і стійкість конкурентної переваги на різних етапах її життєвого циклу.

Оцінка конкретних конкурентних переваг має винятково важливе значення для підприємства, тому що вона дозволяє виявити рівень конкурентної переваги, з погляду значущості для підприємства, її положення в системі конкурентних переваг.

Виявлення й ранжування конкурентних переваг, що мають той чи інший ступінь ефективності й стійкості, необхідно для того, щоб надалі підсилювати найбільш стійкі й ефективні та виводити невідповідні даним критеріям конкурентні переваги із системи конкурентних переваг підприємства для досягнення ефективних результатів його діяльності. У кінцевому підсумку оцінка конкурентних переваг виступає одним з необхідних етапів процесу формування раціональної конкурентної стратегії.

Методику оцінювання конкурентних переваг підприємства може бути представлено як певну послідовність дій з виявлення, оцінки кожної з них за основними характеристиками, формування раціонального набору конкурентних переваг, ранжування їх з точки зору значущості для підприємства.

Запропонована методика оцінки конкурентних переваг підприємства за критеріями їх ефективності й стійкості за витратами і швидкості відтворення конкурентами припускає формування рейтингового переліку ключових конкурентних переваг з урахуванням трирівневої перевірки їх на відповідність вимогам ринку, внутрішнім можливостям підприємства й обраній ним конкурентній стратегії. Базування методики на сполученні якісного аналізу за допомогою розробленої матриці «Ефективність – стійкість» і кількісного оцінювання локальних показників ефективності й стійкості конкурентних переваг за допомогою таксономічного аналізу з розрахунком інтегрального показника дозволяють дати якісну й комплексну оцінку конкурентних переваг.

Результати оцінки конкурентних переваг доцільно використовувати для обґрунтування складу найбільш раціональних конкурентних переваг, розробки стратегії їх формування, підтримки й розвитку, а також для коригування конкурентної стратегії підприємства.

9. Успішне функціонування підприємства в сучасних умовах можливо за постійного аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища й вживання адекватних заходів з адаптації до динамічних умов зовнішнього оточення.

Необхідність утримання й посилення існуючих конкурентних переваг, а також обґрунтування рішення про формування нових конкурентних переваг спричиняють необхідність розробки на підприємстві **системи моніторингу конкурентних переваг**, під якою розуміється комплекс взаємозалежних дій, спрямований на постійний контроль за зміною конкурентних переваг підприємства за основними видами і розробку способів адаптації до умов, що змінюються, під тиском конкурентів, постачальників, споживачів і товарів-замінників.

Моніторинг ґрунтується на своєчасній оцінці й прогнозуванні стану конкурентних переваг підприємства на базі отриманої інформації. Розроблена загальна схема моніторингу передбачає шість основних етапів: підготовчий, збирання інформації про конкурентні переваги, її аналітична обробка, порівняння отриманих результатів, прогнозування основних характеристик конкурентної переваги в майбутньому та обґрунтування рішення щодо вибору методу коригування системи конкурентних переваг підприємства

10. Підтримка й розвиток існуючих конкурентних переваг – одне з основних стратегічних завдань підприємства для утримання й посилення своєї конкурентної позиції на ринку.

Розроблено методичний підхід до вибору стратегії підтримки та розвитку конкурентних переваг промислового підприємства на основі їх якісного аналізу за допомогою матричного моделювання із застосуванням запропонованих матриць «Стійкість за витратами – стійкість за часом» та «Ефективність – стійкість». Ці матриці дозволяють не тільки наглядно бачити, яку позицію займає та чи інша конкурентна перевага, але й дозволяє розробити систему заходів щодо підтримки та посилення тих конкурентних переваг, які цього потребують.

Важливими для підтримки конкурентних переваг є систематичність і планомірність проведення намічених заходів щодо реалізації конкурентних переваг із чітко встановленими строками контролю для кожного підрозділу,

здіяного у виконанні робіт. Контроль діяльності підприємства зі впровадження конкурентної переваги особливо важливий для зміцнення конкурентних позицій.

Проведення заходів щодо підтримки й посилення конкурентних переваг підприємства необхідно проводити з огляду на вид конкурентної переваги й специфіку її існування з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів.

Посилення й підтримка конкурентних переваг з урахуванням етапу їх життєвого циклу дозволяє підприємству підвищити ефект від застосування системи конкурентних переваг. Одночасно вирішується завдання збереження стратегічних конкурентних переваг.

11. Формування нових конкурентних переваг є найважливішим моментом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку.

Механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, які формують його ресурсний потенціал.

Процес формування конкурентних переваг припускає здійснення чотирьох послідовних етапів: підготовчого; проектного; впровадження нової конкурентної переваги; аналізу результатів впровадження нових конкурентних переваг.

Важливе значення має формування системи інформації для формування нових конкурентних переваг, яка дозволяє виявити в результаті моніторингу перелік можливих конкурентних переваг для формування на підприємстві та зіставлення їх із життєвим циклом системи конкурентних переваг підприємства.

12. Ефективне управління якістю, що забезпечує високий рівень задоволення вимог та очікувань споживачів, є найважливішою передумовою досягнення конкурентних переваг підприємства будь-якого виду діяльності та форми власності. Впровадження системи менеджменту якості у відповідно до стандартів ISO серії 9000 виступає одним з інструментів

створення конкурентних переваг підприємства. У результаті впровадження та сертифікації системи менеджменту якості, заснованої на новітніх наукових розробках та досвіді передових фірм світу, підприємства отримують можливість підвищити ефективність функціонування, зміцнити конкурентні переваги у області якості продукції та задоволення потреб своїх споживачів. Для підприємства, що намагається отримати іноземні інвестиції, наявність міжнародного сертифіката СМЯ може мати вирішальне значення, тому що підвищує його репутацію та рівень довіри інвесторів до підприємства.

Система менеджменту якості базується на принципах: орієнтація на споживача; лідерство керівництва; залучення працівників; процесний та системний підходи до управління; постійне поліпшення, прийняття рішень на основі фактів; взаємовигідні відносини з постачальниками.

Ефективність розроблювальної СМЯ залежить від якості розробки її документації: посібника з якості; процедур (методики, методологічні інструкції, стандарти підприємства); робочих інструкцій; протоколів якості (інформація про стан, вжиті заходи й результати в області якості).

Впровадження й функціонування системи менеджменту якості справляє особливий вплив на чотири групи витрат і втрат: внутрішні витрати й втрати через низьку якість; зовнішні витрати й втрати через низьку якість; витрати на контроль якості; витрати на попередження дефектів. З метою підвищення точності оцінки втрат від браку пропонується враховувати й ту частину непрямих витрат, які не враховуються в діючій системі обліку витрат на виробництво й реалізацію продукції, а також недоотриманого (упущеного) прибутку в результаті того, що ресурси було витрачено на виробництво дефектного, а не придатного виробу.

При оцінці ефективності впровадження й сертифікації системи менеджменту якості необхідно враховувати ступінь її поширення на підприємстві (на один вид продукції, на кілька видів продукції, на всю продукцію, що випускається). Тому до уваги повинні прийматися зміни

показників діяльності щодо тієї продукції, на яку поширюється система менеджменту якості.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що використання на підприємствах запропонованих науково-методичних розробок щодо оцінки конкурентних переваг за критеріями їх ефективності і стійкості дозволяє визначити перелік найбільш важливих для підприємства існуючих та можливих конкурентних переваг, що забезпечує можливість концентрації зусиль та ресурсів на їх підтримці, розвитку й реалізації. Позичювання конкурентних переваг у запропонованих матрицях забезпечує науково обґрунтований вибір стратегії їх підтримки та розвитку, реалізація якої сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в конкурентному середовищі. Практичне впровадження результатів дослідження одночасно спрямоване на оцінку та формування стійких та ефективних конкурентних переваг, що приводить до зміцнення ринкової позиції підприємства, підвищення його конкурентоспроможності.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы / Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров.– М.: ОАО «Тип «НОВОСТИ», 2000.– 256 с.
2. Акимов И. М. Промышленный маркетинг.– К.: Знання, 2001.
3. Андреева Л., Миргородская Е. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики // Экономист.– 2006.– № 1.– С. 81-88.
4. Андрейчиков А. В. Оценка конкурентной позиции предприятия методом анализа иерархий / А. В. Андрейчиков, В. А. Ивкин, О. Н. Андрейчикова // Изв. вузов. Машиностроение.– 2006.– № 4.– С. 68-73.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.– СПб.: Питерком, 1999.– 416 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление.– М.: Экономика, 1989.– 520 с.
7. Апостолюк О. З. Особливості формування і розвитку конкурентного середовища в перехідній економіці України // Управління розвитком.– Харків: ХНЕУ, 2005.– № 2 (спецвипуск).– С. 129.
8. Арєф'єва О., Корєнков О. Методичний підхід до визначення резервів загального потенціалу підприємства та управління ним // Економіст.– 2003.– № 9.– С. 45 – 47.
9. Бабо А. Прибыль. Пер. с фр. / Общ. ред. и коммент. В. И. Кузнецова.– М.: Прогресс; Универс, 1993.– 175 с.
10. Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Никифорова С. В. Международный маркетинг.– СПб.: Питер, 2001.– 416 с.
11. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: Монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод.– Донецьк: ДонДУЕТ, 2006.– 294 с.

12. Баранчев В. Маркетинговые цепочки ценностей и конкурентное преимущество компании // Маркетинг.– 2001.– № 4.– С. 23-31.
13. Белецкая И. И. Современный механизм формирования конкурентных преимуществ в свете эволюции их теории // Прометей.– 2005.– № 1.– С. 167-172.
14. Беленький П. Ю., Мікула Н. А., Матвеев С. Е. Конкурентність на транскордонних ринках.– Львів: Ін-т регіон. досліджень НАН України, 2005.– 214 с.
15. Бирик Ю. В. Проблемы оценки эффективности сертификации продукции в соответствии с международными стандартами // Зб. наук. пр. «Економіка: проблеми теорії та практики» (м. Дніпропетровськ).– 2002.– Вип. 147.– С. 9-14.
16. Бирман Г., Шмидт С. экономический анализ инвестиционных проектов.– М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997.– 613 с.
17. Білорус О., Мацейко Ю. Конкурентоспроможність у сучасному глобальному світі // Економічний часопис ХХІ.– 2002.– № 9.– С. 12-15.
18. Болотин Б. М., Громов Л. М. Эффективность капиталистической экономики.– М.: Наука, 1990.– 390 с.
19. Большой экономический словарь / Под. ред. А. Н. Азрилияна.– М.: Ин-т новой экономики, 1997.– 864 с.
20. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: Автореф. на здоб. наук. ступ. к. е. н.– Харків: ХДЕУ, 2001.– 20 с.
21. Борисов В. М., Мараховский А. А. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача регионального управления предпринимательской сферой // Актуальні проблеми економіки.– 2004.– № 1.– С. 100-108.
22. Будаева Е. В. Оценка эффективности долгосрочных маркетинговых программ предприятия // Управління розвитком.– 2005.– № 3.– С. 153-154.

23. Булеев И. П. Предприятие в системе общественных отношений: институциональный аспект: Монография / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти.– Донецк, 2006.– 424 с.
24. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии.– М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.– 458 с.
25. Вишневський В., Липницький Д. Про новий порядок амортизації основних фондів // Економіка України.– 1998.– № 3.– С. 44-47.
26. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні.– 2005.– № 2.– С. 50-53.
27. Воронкова А. Э. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия / А. Э. Воронкова, В. П. Пономарев, Г. И. Дибнис.– К.: Техника, 2000.– 152 с.
28. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография.– Луганск: Изд-во Восточноукр. нац. ун-та, 2000.– 315 с.
29. Временная типовая методика определения экономической эффективности осуществления природоохранных мероприятий и оценки экономического ущерба, причиняемого народному хозяйству загрязнением окружающей среды.– М.: Экономика, 1986.– 96 с.
30. Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов [О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин]; / Под ред. О. П. Глудкина.– М.: Радио и связь, 1999.– 600 с.
31. Гаврись Я., Крикавський Є. В., Мартиненко С. М. Проблеми формування конкурентних переваг у витратах // Прометей.– 2005.– № 1.– С. 162-167.
32. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання.– К.: КНЕУ, 2000.– 360 с.
33. Гомольська Н. І. Конкурентний ринок, конкурентоспроможність і ринкова інфраструктура // Інфраструктурне забезпечення конкурентної

економіки регіонів (методологія і механізми) / За ред. д. е. н., проф. П. Ю. Беленького – Львів: Ін-т регіон. досліджень НАН України, 2002.– С. 8-62.

34. Гомольська Н. І. Конкуреноспроможність, її суть та умови забезпечення // Фактори і механізми забезпечення конкуреноспроможності регіону: Наук. доповідь / НАН України, Ін-т регіон. досліджень. Наук. ред. д. е. н., проф. П. Ю. Беленький.– Львів, 2005.– С. 6-13.

35. Гомольська Н. І. Регіональні ринки: характеристика та фактори конкуреноспроможності // Фактори і механізми забезпечення конкуреноспроможності регіону: Наук. доповідь / НАН України, Ін-т регіон. досліджень. Наук. ред. д. е. н., проф. П. Ю. Беленький.– Львів, 2005.– С. 14-23.

36. Горбатов В. М. Конкуреноспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса.– Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2006.– 592 с.

37. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV.– К.: Атіка, 2003.– 208 с.

38. Градов А. П. Самостоятельность в управлении производственным профилем предприятия.– М.: Экономика, 1990.– 192 с.

39. Дагаев А. Налоговое стимулирование инноваций в предпринимательском секторе экономики // Проблемы теории и практики управления.– 2004.– № 3 – С. 80-86.

40. Данько Т. П. Управление маркетингом: Учеб. Изд. 2-е, перераб. и доп.– М.: ИНФРА–М, 2001.– 334 с.

41. Декрет Кабинета Министров Украины «О государственном надзоре за соблюдением стандартов, норм и правил и ответственности за их нарушения» № 30 от 8.04.93.

42. Декрет Кабинету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» // Відомості Верховної Ради.– 1993.– № 27.– С. 289.

43. Деніс Т. Б. Системологія як методологія дослідження конкуреноспроможності підприємства та регіону // Зб. наук. пр. «Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Конкуренційний потенціал і

європейська інтеграція (регіональні аспекти)».– Львів: НАН України. Ін-т регіон. досліджень, 2006.– Вип. 1 (57).– С. 82-88.

44. Державний борг. Офіційний сайт Міністерства фінансів України //minfin.kmu.gov.ua/document/61554/Borg_VVP.pdf

45. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий: Монография.– Харьков: Основа, 1995.– 160 с.

46. Диксон П. Р. Управление маркетингом.– М.: БИНОМ, 1998.– 432 с.

47. Дробитько Н. А. Управління конкурентоспроможністю в умовах ринкової економіки: Автореф. на здоб. наук. ступ. к. е. н.– Харків: ХДЕУ. 2001.– 20 с.

48. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник (На заміну ДСТУ 3230-95).– К.: Держстандарт України, 2001.– 28 с.

49. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги (На заміну ДСТУ ISO 9001-95, 9002-95, 9001-95).– К.: Держстандарт України, 2001.– 24 с.

50. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності (На заміну ДСТУ ISO 9004-1-95).– К.: Держстандарт України, 2001.– 44 с.

51. ДСТУ ISO 9000-2005. Система управління якістю. Основні положення і словник. К.: Держспоживстандарт України, 2005.– 30 с.

52. Емельянов С. В. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности. 90-е годы XX века: Монография.– М.: Междунар. отнош., 2001.– 480 с.

53. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности // Как продать товар на внешнем рынке.– М.: Мысль, 1990.– С. 228-241.

54. Єрмак А. В. Конкуренездатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання) // Вісник екон. науки України.– 2005.– № 1.– С. 41-44.

55. Забелин П. В. Основы корпоративного управления концернами.– М.: ПРИОР, 1998.– 196 с.

56. Забелин П. В. Основы стратегического управления. Учеб. пособ. / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева – М.: Информ.-внедренч. центр «Маркетинг», 1998.– 196 с.

57. Завгородняя А. А., Ямпольская Д. О. Маркетинговое планирование.– СПб.: Питер, 2002.– 352 с.

58. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент. Учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова.– М.: Юристъ, 2002.– 416 с.

59. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 р. № 3659-ХІІ // Відомості Верховної Ради України.– 1993.– № 50.– Ст. 472.

60. Закон України «Про державну підтримку космічної діяльності» від 16 березня 2000 р. № 1559-ІІІ // Урядовий кур'єр.– 2000.– 27 квітня.

61. Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» від 19 жовтня 2000 р. № 2063-ІІІ // Урядовий кур'єр.– 2000.– 22 листопада.

62. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» від 24 червня 2004 р. № 1877-ІV // Відомості Верховної Ради України.– 2004.– № 49.– Ст. 527.

63. Закон України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон» від 13 жовтня 1992 р. № 2673-ХІІ // Українська інвестиційна газета.– 1999.– 19 жовтня.

64. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням та похованням» від 18 січня 2001 р. № 2240-ІІІ // Урядовий кур'єр.– 2001.– 28 лютого.

65. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 р. № 236/96-ВР // Урядовий кур'єр.– 1996.– 29 червня.

66. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210-III // Відомості Верховної Ради України.– 2001.– № 12.– Ст. 64.

67. Закон України «Про заходи щодо державної підтримки суднобудівної промисловості в Україні» від 18 листопада 1999 р. № 1242-XIV // Відомості Верховної Ради України.– 2000.– № 3.– Ст. 20.

68. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-XII // Відомості Верховної Ради України.– 1991.– № 29.– Ст.

69. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 13 грудня 1991 р. № 1977-XII (у редакції Закону України від 1 грудня 1998 р. № 284-XIV) // Урядовий кур'єр.– 1998.– 24 грудня.

70. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» (у редакції Закону України від 22 травня 1997 р. № 283/97-ВР зі змінами і доповненнями) // Зб. систематизованого законодавства.– «Податкова система. Хрестоматія».– К.: Бліц-Інформ.– 2006.– Вип. 1.– С. 72-122.

71. Закон України «Про систему оподаткування» (у редакції Закону України від 18 лютого 1997 р. № 77/97-ВР зі змінами і доповненнями) // Основи податкового законодавства: Зб. осн. законодавчих актів.– Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005.– С. 5-14.

72. Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на території міста Харкова» від 11 травня 2000 р. № 1714-III // Урядовий кур'єр.– 2000.– 3 червня.

73. Закон України «Про стандартизацію» № 2408-111 від 17. 05. 2001 р. Зі змінами.

74. Зарубежные методики технико-экономического анализа эффективности автоматизации производства.– М.: ВНИИТЭМР.– 1990.– 115 с.

75. Злыдєнь И. Н. Практические подходы к определению понятия и исследование синергизма элементов конкурентного потенциала // Науч. информ. журн. Бизнес Информ.– 2005.– № 5-6.– С. 92-96.

76. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: Монография.– Харьков: РИО ХГЭУ, 1997.– 246 с.

77. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова.– Харьков: ХНЭУ, 2004.– 256 с.

78. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: теоретико-методологический аспект // Зб. наук. пр. Кременчуцького філіалу ХДПУ.– 1995.– С. 74-78.

79. Иванов Ю. Б. Организационно-экономические проблемы обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях формирования рыночных отношений: Автореф. дис. на соиск. науч. степ. д. э. н.– Харьков: ХГЭУ, 1997.– 31с.

80. Иванов Ю. Б., Иванова О. Ю. Система налогового планирования как конкурентное преимущество предприятия // Матер. Міжнар. наук.-практ. конф. «М. І. Туган-Барановський – видатний вчений-економіст. Спадщина та новації».– Донецьк: ДонДУЕТ, 2005.– Т. II.– С. 63-65.

81. Иванова О. Ю. Взаимосвязь конкурентных стратегий предприятия и конкурентных преимуществ // Економіка і управління в промисловості: Матер. Всеукр. наук.-практ. конф., присвяченої 70-річчю факультету економіки і менеджменту Національної металургійної академії України. 26-28 жовтня 2005 р. Т. 2.– Дніпропетровськ: Нац. металур. Акад. України, 2005.– С. 113-115.

82. Иванова О. Ю. Классификация конкурентных преимуществ // Тези доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. «Маркетингові дослідження в Україні» 28-30 травня 2002 р.: Ялта; Луганськ.– СЛУ.– С. 75-76.

83. Иванова О. Ю. Конкурентные преимущества предприятия: критерии классификации // Зб. наук. праць «Маркетинг: теорія і практика».– 2002.– № 8 Луганськ: СЛУ, 2002.– С. 78-82.

84. Иванова О. Ю. Конкурентные преимущества предприятия: экономическая сущность и виды // «Тр. 5-й междунар. науч.-технич. конф. «Физические и компьютерные технологии в народном хозяйстве» 28-29 мая 2002 г.– Харьков: ХИПК «ФЭД».– 2002.– С. 248-249.

85. Иванова О. Ю. Методические аспекты оценки конкурентных преимуществ предприятия // Науч. информ. журн. Бизнес Информ.– 2006.– № 4.– С. 25-31.

86. Иванова О. Ю. Организация и информационное обеспечение мониторинга конкурентных преимуществ // Науч. информ. журн. Бизнес Информ.– 2006.– № 5.– С. 28-32.

87. Иванова О. Ю. Роль конкурентных преимуществ в создании бренда «ЭКОМЕД» на рынке медицинских услуг // Вісн. Східноукр. Нац. ун-ту ім. В. Даля.– 2005.– № 2(84).– Ч. 1.– С. 94-102.

88. Иванова О. Ю. Система менеджмента качества как конкурентное преимущество предприятия // Тези доп. і повідомлень Всеукр. наук.-практ. конф. «Економічні проблеми промислового розвитку в Україні» 19-20 травня 2005.– Донецьк: Ін-т економіки пром-сті НАН України.– 2005.– С. 52-54.

89. Иванова О. Ю. Специфика системы налогового планирования как конкурентного преимущества предприятия // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: Матер. III Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 45 річниці Полтав. ун-ту споживчої кооперації України.– Полтава: ПУСКУ, 2006.– С. 123-124.

90. Иванова О. Ю. Требования к конкурентным преимуществам в зависимости от типа конкурентной стратегии // Комунальное хозяйство городов: Зб. наук. пр. Серія: Економічні науки.– К.: Техніка, 2006.– Вип. 71.– С. 101-109.

91. Иванова О. Ю., Коновалов Е. И. Механизм взаимосвязи конкурентных преимуществ и товарной стратегии предприятия // Наук. пр.

Донецького нац. техніч. ун-ту. Серія: Економіка.– Донецьк, ДонНТУ, 2002.– Вип. 53.– С. 141-148.

92. Иванова Р. Х. Поведение потребителей: Учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп.– Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2005.– 304 с.

93. Інструкція з обліку основних засобів бюджетних установ // Галицькі контракти.– 1998.– № 35.– С. 68-73.

94. Інструкція з обліку основних засобів та інших необоротних активів бюджетних установ. Затверджена наказом Головн. Управл. Держ. казначейства України від 17. 07. 2000 № 64 // Налоги и бухгалтерский учет.– 2000.– № 43.– С. 10-22.

95. Иванов Ю. Б., Иванова О. Ю. Державне регулювання та конкурентні переваги підприємства // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности: Сб. науч. тр. НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти.– Донецк, 2004.– Т. 2.– С. 12-16.

96. Иванов Ю. Б., Иванова О. Ю. Механізм впливу державного регулювання економіки на конкурентні переваги підприємства // Проблемы развития предприятий и новых экономических структур в современных условиях: Тез. докл. и сообщ. Всеукр. науч.-практ. конф. / НАН Украины. Институт экономики промышленности.– Донецк, 2004.– С. 11-13.

97. Как читать балансовый отчет / Международная организация труда: Пер. с англ.– М.: Финансы и статистика.– 1992.– 204 с.

98. Карапетян Е. Т. Методика вибору підприємств-конкурентів для здійснення аналізу господарської діяльності фірми в сучасних ринкових умовах // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук пр.– Дніпропетровськ: ДНУ, 2001.– Вип. 115.– С. 47-51.

99. Карлик Е. М., Демиденко Д. С., Шкловский В. М. Основные вопросы определения затрат на качество продукции в машиностроении // Экономические методы управления качеством промышленной продукции: Матер. краткосрочного семинара, проведенного 22-23 ноября 1976 г. / Под ред. В. Н. Войтоловского, А. Е. Когута.– Л., 1976.– С. 16-18.

100. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ.– М.: Экономика, 1991.– 239 с.
101. Качалов В. А. 41-й Конгресс ЕОК: Зарубежный опыт развития методов менеджмента качества // Стандарты и качество.– 1997.– № 10.– С. 60-66.
102. Кизим Н. А., Воронин А. В. Циклическая динамика экономической конкуренции // Бизнес Информ.– 2006.– № 4.– С. 34-37.
103. Кизим Н. А., Горбатов В. М. Качество жизни населения и конкурентоспособность Украины и стран ЕС.– Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2005.– 164 с.
104. Кизим Н. А., Горбатов В. М. Концентрация экономики и конкурентоспособность стран мира.– Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2005.– 216 с.
105. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятия в нестабильной среде: риски, стратегия, безопасность.– М.: Экономика, 1997.– 215 с.
106. Клейтон М. К., Рейнор Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост: Пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.– 290 с.
107. Клименко Е. Н. Критерии выбора маркетинговой стратегии и ее виды // Економіка: проблеми теорії та практики.– 2000.– № 8.– С. 36-40.
108. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособ.– СПб., 2000.– 284 с.
109. Кобзев П. М. Стратегическое управление предприятием. Учебн. изд.– Харьков: ХГЭУ, 2002.– 164 с.
110. Колосов А. Мониторинг реализации инвестиционных проектов // Бизнес Информ.– 1998.– № 12.– С. 28-30.
111. Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б. Є. Кваснюка.– К.: Фенікс, 2005.– 582 с.
112. Коробов Ю. И. Теория и практика конкуренции.– Саратов: Саратов. гос. эконом. акад., 1996.– 96 с.

113. Костусев А. А. Конкурентная политика в Украине: Монография.– К.: КНЭУ.– 2004.– 310 с.
114. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. / Под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского.– М.; СПб.: Питер, 2001.– 752 с.
115. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Под ред. Е. М. Пеньковой.– М.: Прогресс, 1990.– 734 с.
116. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посіб.– К.: КНЕУ, 1998.– 152 с.
117. Кулешова А. Б. Конкуренция в вопросах и ответах: Учеб. пособ.– М.: ТК «Велби», Изд-во «Проспект», 2004.– 256 с.
118. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: Пер. с англ. / Под ред. В. Б. Колчанова.– СПб.: Питер, 2004.– 800 с.
119. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия.– Сумы: Унив. кн., 2002.– 310 с.
120. Лепа Н. Н. Концепция управления конкурентными преимуществами предприятия. // Вісн. Донецького ун-ту економіки та права.– 2004.– № 1.– С. 81-89.
121. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения.– М.: Дело, 2000.– 392 с.
122. Литвиненко Є. О. Податкове стимулювання розвитку промислового виробництва // Фінанси України.– 2004.– № 4.– С. 69-78.
123. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособ. для вузов.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.– 375 с.
124. Лях Л., Короткевич О. Основні протиріччя державної амортизаційної політики й шляхи її перетворення // Економіст.– 2000.– № 3.– С. 104.
125. Макконелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2-х т. / Пер. с англ. под ред. И. В. Морозова.– Таллин: АО «Реферто», 1995.– 400 с.

126. Макроекономічні показники. Сайт Національного Банку України // www.bank.gov.ua/Macro/index.htm.
127. Малиновская Е. В. Использование системного анализа в экономике.– М.: Экономика, 1974.– 152 с.
128. Маркова В. Д. Маркетинг услуг.– М.: Финансы и статистика, 1996.– 128 с.
129. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: курс лекций.– М.; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004.– 288 с.
130. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии / Под. ред. Ф. Энгельса.– М.: Политиздат, 1970.– Т. III.– Кн. III.– 1084 с.
131. Математические модели трансформационной экономики: Учеб. пособ. / Клебанова Т. С., Раевнева Е. В. Стрижиченко К. А., Гурьянова Л. С., Дубровина Н. А.– Харьков: ИД «ИНЖЭК» 2004.– 280 с.
132. Мацеев А. І. Практикум з моніторингу та інженерних методів охорони довкілля.– Рівне: ВАТ «Рівнен. друк», 2002.– 462 с.
133. Менеджмент качества и сертификация продукции: Учеб. пособ.– Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2004.– 304 с.
134. Милевский С. В. Качество как фактор конкурентоспособности предприятия // Управління розвитком.– Харків: ХНЕУ, 2002.– № 2.– С. 85-88.
135. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку 2000 / Перекл. з англ. за ред. С. Ф. Голова.– К.: Федерація професійних бухгалтерів і аудиторів України, 2000.– 1272 с.
136. Мілов О. В., Мілевський С. В. Комплексна модель вибору конкурентної стратегії підприємства // Економіка розвитку.– 2005.– № 3 (35).– С. 84-90.
137. Мэлколн Г. Б., Дональд Мс. Планирование маркетинга. 2-е изд.– М., 1989.– 456 с.
138. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія.– К.: ХНЕУ, 2001.– 227 с.

139. Наука та інноваційна діяльність в Україні. Стат. зб.– К.: Держкомстат, 2003.– 340 с.
140. Наука та інноваційна діяльність в Україні. Стат. зб.– К.: Держкомстат, 2004.– 358 с.
141. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань.– К.: ТОВ «УВПК»Екс об», 2001.– 560 с.
142. Нікитенко Д. В. Податкове стимулювання малого та середнього підприємництва // Фінанси України.– 2005.– № 3.– С. 48-57.
143. Никешен С. Н. Внешняя среда экономических систем.– СПб.: Два-три, 1994.– 101 с.
144. Оберемчук В. Ф. Маркетинг инноваций как условие обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия // Проблемы науки.– 2002.– № 4.– С. 42-49.
145. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємств.– К.: МАУП, 2000.– 128 с.
146. Обновление основного капитала в США: Пер. с англ. Ю. В. Куренкова.– М.: Прогресс, 1977.– 346 с.
147. Окрепилов В. В. Управление качеством: Учеб. для вузов.– 3-е изд., доп., перераб.– СПб.: ОАО «Изд-во «Наука», 2000.– 912 с.
148. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств: Автореф. дис. на здобуття наук. ступ. к. е. н.– К.: КНЕУ, 2001.– 20 с.
149. Організаційно-економічні механізми посилення конкурентоспроможності регіону (методичні рекомендації) / Відп. ред. П. Ю. Беленький.– Львів: Ін-т регіон. досліджень НАН України, 2006.– 39 с.
150. Орлов П., Орлов С. Государственная амортизационная политика и ее отражение в стандартах бухгалтерского учета // Экономика Украины.– 2001.– № 3(464).– С. 30-34.
151. Орлов П. А. Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи // Стандартизація, сертифікація, якість.– 2004.– № 6.– С. 59-63.

152. Орлов П. А. Менеджмент качества и сертификация продукции: Учеб. пособ.– Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2004.– 304 с.

153. Орлов П. А., Орлов С. П. Новая инструкция начисления износа основных фондов бюджетных учреждений: Экономические последствия // Бизнес Информ.– 1999.– № 5-6.

154. Орлов П. А. Обеспечение надежности и долговечности машин на стадии проектирования // Машиностроитель.– 1988.– № 2.– С. 16-20.

155. Орлов П. А. Алдохина Н. И. Обоснование цен на машины производственного назначения на основе учета их эффективности.– Харьков: ХНЭУ, 2004.– 212 с.

156. Орлов П. А. Оцінка економічної ефективності освоєння випуску нової продукції: теоретичні аспекти // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Сучасні проблеми теорії і практики маркетингу.– К.: КНЕУ, 2005.– С. 105-113.

157. Орлов П. А. Сравнительная эффективность реальных инвестиций и принципы ее определения // Бизнес Информ.– 2003.– № 1-2.– С. 22-26.

158. Орлов П. А., Иванова О. Ю. Теоретические аспекты оценки конкурентных преимуществ предприятия, связанных с эффектом масштаба и экономией за счет накопленного опыта // Бизнес Информ.– 2006.– № 1-2.– С. 25-31.

159. Орлов П. А., Макарова И. В. Определение стоимостной оценки сопутствующих социальных и экологических результатов внедрения инвестиционных проектов // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. пр. Вип. 205: В 4 т. Т. I.– Дніпропетровськ: ДНУ, 2005.– С. 306.

160. Орлов П. А., Орлов С. П. Проблемы государственного регулирования начисления амортизации и износа основных средств // Управління розвитком.– Харків: ХНЕУ, 2005.– № 2 (спецвип.).– С. 19-24.

161. Орлов П. А., Орлов С. П. Визначення зношування основних засобів бюджетних установ // Фінанси України.– 2002.– № 2.– С. 41-48.

162. Орлов П., Орлов С. Проект новой системы амортизации // Бизнес Информ».– 1997.– № 4.– С. 35-39.
163. Орлов С. П. Стимулирующее влияние ускоренной амортизации в Украине.– Вестн. ХГПУ 22'97 «Технический прогресс и эффективность производства».– Харьков: ХГПУ, 1997.– Вып. 18.– С. 77-79.
164. Орлов П. А. Економічна та соціальна ефективність впровадження системи менеджменту якості на машинобудівельних підприємствах // Економіка розвитку.– 2007.– № 3.– С. 62-65.
165. Орлов П. А., Орлов С. П. Ускоренная амортизация и ускоренный износ // Экономика Украины.– 1999.– № 5.– С. 30-36.
166. Отенко І. П., Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства.– Харків: ХНЕУ, 2005.– 212 с.
167. Офіційний веб-сайт Державного комітету статистики України.– <http://www.ukrstat.gov.ua>
168. Офіційний веб-сайт Міністерства аграрної політики України.– <http://www.minagro.gov.ua>.
169. Павленко Ф., Якубовський Н. Повышение конкурентоспособности производства в странах с переходной экономикой // Экономика Украины.– 1998.– № 11.– С. 42-51.
170. Палицин Ф. И., Пролейко Ф. М. Экономические методы управления качеством продукции.– М.: Машиностроение, 1981.– 78 с.
171. Пиндайк Р. Микроэкономика: Сокр. Пер. с англ. / Р. Пиндайк, Д. Рубинфельд.– М.: Экономика. Дело, 1992.– 510 с.
172. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб.– Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004.– 264 с.
173. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» Затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 27 квітня 2000 р. № 92 // Бухгалтерія. Зб. систематиз. законодавства «Бухгалтерський облік. Хрестоматія».– 2001.– № 52/2.– С. 43-47.

174. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством.– Харків: Основа, 1999.– 620 с.

175. Пономаренко В. С., Тридід О. М, Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія.– Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003.– 328 с.

176. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия.– М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2002.– 560 с.

177. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4.– М.: ИНФРА-М, 1999.– 343 с.

178. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер; Пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.– 454 с.

179. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Е. Портер; Пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.– 715 с.

180. Портер М. Е. Конкуренция: Учеб. пособ. / Пер. с англ. под ред. Я. В. Заблоцкого.– М.: ИД «Вильямс», 2000.– 495 с.

181. Портер М. Е. Международная конкуренция / Под ред. В. Д. Щепинина.– М.: Междунар. отношения, 1993.– 896 с.

182. Портер М. Стратегия конкуренции: Методика анализа отраслей и деятельности конкурентов / Пер. с англ. под ред. А. Олейника и Р. Скильского.– К.: Основа, 1997.– 584 с.

183. Порядок встановлення нормативів збору за забруднення навколишнього середовища та справляння цього збору. Затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 1 березня 1999 р. № 303 // Зб. систематиз. законодавства «Основи податкового законодавства».– Бухгалтерія.– 2002.– № 38/1-2.– С. 192-199.

184. Предприятия, имеющие сертифицированные системы качества // Стандарты и качество.– 2001.– № 5-6.– С. 158-179.

185. Примакова О. Основні засоби: бухгалтерський та податковий облік.– Харків: Фактор, 2001.– 146 с.
186. Проблеми державного регулювання економічного розвитку підприємств та організацій / За заг. ред. докт. екон. наук, професора Ю. Б. Іванова.– Харків: ХНЕУ, 2004.– 364 с.
187. Пушкарь А. И., Ле Ван Шон. Методы мониторинга персонала производственно-экономических систем.– Харьков: 1997.– 19 с. (Препр. / СВНЦ НАН Украины).
188. Пушкарь А. И., Тридед А. Н., Колос А. Л. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы.– Харьков: ООО «Модель Вселенной», 2001.– 452 с.
189. Райан Б. Стратегический учет для руководителя: Пер. с англ.– М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998.– 616 с.
190. Рахлин К. М., Скрипко Л. Е. Методология классификации затрат на качество // Стандарты и качество.– 1997.– № 3.– С. 49-51.
191. Реутов В. С. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методика оцінювання // Економіка та держава.– 2006.– № 5.– С. 65-67.
192. Лутц Р. А. 7 законов Крайслер: Пер. с англ.– М.: Альмина Паблишер, 2002.– 284 с.
193. Робинсон Д. Экономическая теория несовершенной конкуренции: Пер. с англ. И. М. Осадчей.– М.: Прогресс, 1986.– 472 с.
194. Рудеулис У. Маркетинг.– М.: Де Ново, 2001.– 708 с.
195. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий: Пер. с англ.– М.: Радио и связь, 1989.– 316 с.
196. Садовский В. Н. Основания общей теории систем.– М.: Наука, 1974.– 616 с.
197. Садовский В. Н. Системный подход и общая теория систем: статус, основные проблемы и перспективы развития // Системные исследования.– М.: Наука, 1980.– С. 22-27.

198. Саенко В. Г. Экономико-информационные аспекты моделей мониторинга / В. Г. Саенко, О. А. Левченко, Л. В. Кокарев.– Луганск: Изд-во Восточноукр. гос. ун-та, 1998.– 145 с.
199. Самуэльсон П. Э., Нордхаус В. Д. Экономика: Пер. с англ.– М.: ИД «Вильямс», 2003.– 688 с.
200. Светуныков С. Г., Литвинов А. А. Конкуренция и предпринимательские решения.– Ульяновск: Изд-во «Корпорация технологий продвижения», 2000.– 256 с.
201. Сикато Сиро. Практическое руководство по управлению качеством. Пер. с 4-го япон. изд. С. Н. Мышкиной / Под ред. В. Н. Гостева.– М.: Машиностроение, 1980.– 215 с.
202. Синько В. И., Вольдер Б. С. Повышение конкурентоспособности продукции // Машиностроитель.– 1998.– № 3.– С. 32-37.
203. Системи фінансового моніторингу. Методологія проектування: Монографія / За ред. О. В. Мозенкова.– Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005.– 152 с.
204. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения.– К.: Наук. думка, 1999.– 496 с.
205. Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов (книги I-III).– М.: Наука.– 572 с.
206. Советский энциклопедический словарь.– М.: Сов. энциклопедия, 1988.– 1600 с.
207. Статистична інформація. Офіційний сайт Державного комітету статистики України // www.ukrstat.gov.ua.
208. Статистичний щорічник України за 2003 рік / За ред. О. Г. Осауленка Держ. ком. статистики України.– К.: Консультант, 2004.– 632 с.
209. Статистичний щорічник України за 2004 рік / За ред. О. Г. Осауленка Держ. ком. статистики України.– К.: Консультант, 2004.– 695 с.
210. Статистичний щорічник України за 2005 рік / Держ. ком. статистики України / За ред. О. Г. Осауленка.– К.: Техніка, 2006.– 598 с.

211. Таран В. А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегии в области качества // Машиностроитель.– 1998.– № 2.– С. 6-12.

212. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенко.– Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006.– 384 с.

213. Тищенко А. Н., Головка О. С. Стратегия управления развитием предприятия.– Харьков: ЭДЭНА, 2003.– 198 с.

214. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов.– М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.– 576 с.

215. Тридед А. Н. Оценка конкурентного статуса предприятия // Управління розвитком.– Харків: ХНЕУ, 2002.– № 2.– С. 119-125.

216. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства.– Харків: ХДЕУ, 2002.– 364 с.

217. Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Автореф. на здоб. наук. ступ. д. е. н.– Донецьк: ДНУ, 2003.– 32 с.

218. Указ Президента України від 28.06.99 р. № 746/99 «Про внесення змін до Указу Президента України від 3 липня 1998 р. № 727 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» // Зб. систематизованого законодавства».– Бухгалтерія.– 1999.– 5 червня.– С. 23-28.

219. Указ Президента України від 7 березня 2001 р. № 169/2001 «Про Концепцію амортизаційної політики» // Офіційний вісн. України.– 2001.– № 11.– С. 1.

220. Указ Президента України «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції» № 113/2001 від 23.02.2001 р. // Офіційний вісн. України.– 2001.– № 3.– С. 27-28.

221. Україна у цифрах 2005: Стат. довідник / За ред. О. Г. Осауленка.– К.: Консультант, 2006.– 248 с.

222. Управление организацией: Учеб. для вузов / Под. ред. А. Г. Поршнева.– М.: ИНФРА-М, 2000.– 668 с.
223. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посіб. / За ред. І. Ю. Сіваченка.– К.: ЦУЛ, 2003.– 186 с.
224. Фактори і механізм забезпечення конкурентоспроможності регіону: Наук. доповідь / НАН України. Ін-т регіон. досліджень. Наук. ред. д. е. н., проф. П. Ю. Беленький.– Львів, 2005.– 145 с.
225. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент.– СПб.: Питер, 2003.– 400 с.
226. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент.– М.: Изд.-книготорг. центр «Маркетинг», 2002.– 892 с.
227. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление.– М.: ИНФРА-М, 2000.– 312 с.
228. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг.– СПб.: Питер, 2000.– 448 с.
229. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб.– К.: КНЕУ, 2004.– 316 с.
230. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции: Сокр. пер. с англ. / Авт. предисл. и научн. ред. А. В. Гличев.– М.: Экономика, 1986.– 471 с.
231. Фокс Дж. Конкурентные преимущества в денежном выражении / Дж. Дж. Фокс, Р. К. Грегори; Пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.– 296 с.
232. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография / Тищенко А. Н., Иванов Ю. Б., Кизим Н. А., Ревенко Е. В., Чечетова-Терашвили Т. М.– Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2007.– 376 с.
233. Хайек Ф. А. Дорога к рабству: Пер. с англ. М. Б. Гнедовского.– М.: Экономика, 1992.– 176 с.
234. Хайне П. Экономический образ мышления: Пер. с англ. Изд. 2-е, стереотипн.– М.: Изд-во «Дело» при участии изд-ва «Catalaxu», 1992.– 704 с.

235. Хмелевский Е. Амортизационная политика и обновление промышленно-производственных фондов // Экономика Украины.– 1999.– № 3.– С. 41-47.

236. Хореев А. И., Воронин А. П., Овчинникова Т. И., Гоз О. М. Мониторинговый анализ как информационная основа социально-экономического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом.– 2002.– № 3.– С. 39-47.

237. Чедвик Л. Основы финансового учета.– М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997.– 252 с.

238. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции: Пер. с англ. под ред. Ю. Я. Ольсевича.– М.: Экономика, 1996.– 351 с.

239. Чернега О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений.– Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999.– 448 с.

240. Шевченко Л. С. Конкурентное управление. Учеб. пособ.– Харьков: Эспада, 2004.– 520 с.

241. Шегда А. В. Основы менеджмента: Учеб. пособ.– К.: «Знання» КОО, 1998.– 512 с.

242. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підр.– К.: КНЕУ, 2004.– 699 с.

243. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська.– К.: КНЕУ, 1999.– 384 с.

244. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью предприятия.– Харьков: Изд. ХНАДУ, 2003.– 186 с.

245. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації.– К.: Наук. думка, 2003.– 334 с.

246. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития (исследование предпринимательства, прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры): Пер. с нем. под ред. В. С. Автономова и др.– М.: Прогресс, 1982.– 455 с.

247. Щеглюк С. Д., Бережна І. В. Інноваційні кластери як чинники підвищення конкурентоспроможності регіону // Зб. наук. праць «Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Конкурентний потенціал і європейська інтеграція (регіональні аспекти)». Львів: НАН України, Ін-т регіон. досліджень, 2006.– Вип. 1 (57).– С. 89-97.

248. Экономика предприятия: Учеб. пособ. [П. А. Орлов и др.]; Под общ. ред. П. А. Орлова.– Харьков: РИО ХГЭУ, 2000.– 401 с.

249. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособ. / Под ред. А. П. Градова.– 2-е изд., испр. и доп.– СПб.: Спец. лит., 1999.– 589 с.

250. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.-практ. пособ.– М.: Тандем; ГНОМ-ПРЕСС, 1999.– 416 с.

251. Якубовський В. В. Матер. 8-го Міжнародного форуму «Дні якості в Києві '99».– К.: Укр. асоціація якості; Міжгалузевий центр якості «ПРИРОСТ», 2000.– 134 с.

252. Якубовський В. Міжнародні стандарти ISO версії 2000 р.: основа, структура і практика застосування (Частина 1: Принципи побудови) // Стандартизація, сертифікація, якість.– 2000.– № 2.– С. 53-57.

253. Янковский Н. А. Управление конкурентоспособностью предприятия на мировых рынках: макро- и микроуровни.– Донецк: ДонНУ, 2004.– 398 с.

254. Comptable 1998, 17e 'edicion, P. Dufils, 1997, Ediolins Francis Lefebvre, 1522 p.

255. Cournot A. Recherches sur les principes mathematique de la thejrie des richesses.– Paris, 1938.– 356 p.

256. Daniel Boéri. Maîtriser la Qualité. Tout sur la certification et la qualité totale. Paris: MAXIMA, 2001.– 238 p.

257. Davidson S, Stikney C., Weil R. Accounting: the language of business. 4-th ed.– New Jersey, 1979.– P. 5.

258. Desmet Pierre, Monique Zollinger. Le Prix: De l'analyse conceptuelle aux methodes de fixation.– Paris: Economica, 1997.– 252 p.

259. Edgeworth F. Papers Relating to Political Economy.– London, 1925.– Vol. 1.– P. 111-142.
260. Egan, C., Creating Organizational advantage, Butterworth-Heinemann.– Oxford, 1995.– P. 83.
261. European Tax Handbook 2004 / Juhani Kesti, L. L. M. Editor.– Amsterdam: International Bureau of Fiscal Documentation, 2004.– 754 p.
262. Lynch R. Corporate Strategy.– London: Pitman Publishing, 1997.– 826 p.
263. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.– New York: The Free Press, 1992.– 557 p.
264. Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review.– 1990.– Vol. 68.– № 3.– P. 79 – 91.
265. G. Sauvageot. Precis de fiscalite. Editions Nathan.– Paris, 1990.– P. 79.
266. The Global Competitiveness report 2004 – 2005 / Augusto Lopez-Claros, Michael E. Porter, Klaus Schwab.– Geneva, 2005.– 630 p.
267. The Role of Export Processing Zones and Similar Arrangements in Economic Development (UNCTC) / Finance & Development.– 1990.– № 126.– P. 14–17.
268. World Economic Forum. Global Competitiveness Report 2002-2003.– N. Y.: Oxford University Press.– 346 p.
269. <http://www.niurr.gov.ua/ukr/publishing/panorama.htm>
270. <http://www.ukrstat.gov.ua>
271. <http://www.weforum.org/en/index.htm>
272. <http://www.gcr.weforum.org>

Додаток А

Вихідні дані для розрахунку ефективності конкурентних переваг

Таблиця А.1

Вихідні дані для розрахунку ефективності конкурентних переваг

Показник	Ум. позначення	Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство В
Підвищення кваліфікації працюючих у цехах				
Економічний ефект пов'язаний з підвищенням продуктивності праці на підприємстві за рахунок підвищення кваліфікації працюючих, тис. грн	Епр	19,5	18,3	10,2
Витрати на підвищення кваліфікації працівників, тис. грн	Вкв	2,4	2	1,4
Здійснення маркетингових заходів				
Проведення виставок, тис. грн	B_m	112	87	102
Рекламна кампанія в пресі й друкованій рекламній продукції, тис. грн	B_m	60	53	×
Витрати на стимулювання замовника (сувеніри, подарунки, прийоми), тис. грн	B_m	20	7	×
Маркетингові дослідження ринку, тис. грн	B_m	28	20	12
Приріст прибутку за рахунок даного маркетингового заходу, тис. грн	$\Delta\Pi_m$	528	300	920
Поліпшення умов праці, та як наслідок, зменшення захворюваності працюючих при впровадженні нової технології, результатом чого є економічний ефект у вигляді річної економії витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок підприємства				
Кількість робітників, що захворіли за рік у цеху, чол.	P_z	166	313	60
Середня тривалість хвороби працівників за лікарняними листами, дн.	C_z	12	7	8
Середня тривалість хвороби працівника, оплачувана за рахунок коштів підприємства, дн.	C_c	5	5	5
Сумарні витрати на впровадження нової техніки та технології, тис. грн	$\sum K_t$	15	17	7

Продовження табл. А.1

Показник	Ум. позначення	Підприємство А	Підприємст во Б	Підприє мство В
Заміна старого устаткування новим				
Поточні витрати за статтями, що змінюються, на одиницю продукції, виробленої за допомогою замінюваного устаткування, тис. грн	C_{1t}	3,5	1,6	1,2
Поточні витрати за статтями, що змінюються, на одиницю продукції, виробленої, за допомогою нового устаткування, грн	C_{2t}	2,9	1,1	0,7
Річна продуктивність нового устаткування, одиниць продукції	B_{2t}	5700	3000	1550
Залишкова вартість замінюваного устаткування (у першому наближенні може бути прийнята недоамортизована вартість), тис. грн	S_M	25	50	15
Виручка від реалізації замінюваного устаткування, тис. грн	V	180	100	91
Витрати на придбання, транспортування, монтаж і налагодження нового устаткування, тис. грн	K_I	780	478	310
Витрати на майбутній капітальний ремонт замінюваного устаткування, тис. грн	R	3,1	1,5	0,8
Економія супутніх капіталовкладень у результаті впровадження нового устаткування (капіталовкладення в створення виробничої площі, службово-побутових приміщень і ін.), тис. грн	ΔK_c	12,1	4,8	1,4
Коефіцієнт зростання річної продуктивності більш досконалого устаткування в порівнянні із замінюваним.	k_n	1,83	1,69	1,58
Строк служби нового обладнання, роки.	T	12	20	10
Застосування системи менеджменту якості у відповідності зі стандартами ISO:9001				
Прибуток річний до впровадження конкурентної переваги високого порядку, тис. грн	P_1	11068	×	×

Продовження табл. А.1

Показник	Ум. позначення	Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство В
Прибуток в 1 році , обумовлений впровадженням конкурентної переваги високого порядку, тис. грн	P_2	12580	×	×
Прибуток в 2 році , обумовлений впровадженням конкурентної переваги високого порядку, тис. грн	P_2	13000	×	×
Прибуток в 3 році , обумовлений впровадженням конкурентної переваги високого порядку, тис. грн	P_2	13150	×	×
Річна норма дисконтування, частка одиниці	e_n	0,1	0,1	0,1
Витрати на підтримку конкурентної переваги високого порядку в році t , тис. грн	Z_{nt}	5	×	×
Витрати на створення й впровадження конкурентної переваги високого порядку в році t , тис. грн	K_t	738	×	×
Період дії конкурентної переваги високого порядку, років	T	3	×	×
Реалізація інвестиційного проекту				
Економія поточних витрат у році t , забезпечувана в результаті впровадження конкурентної переваги, тис. грн	ΔC_t	1452	589	791
Поточні витрати в році t , пов'язані з реалізацією конкурентної переваги (без урахування амортизації на реновацію) тис. грн	I_t	0,72	0,31	1,3
Вартісна оцінка супутніх корисних результатів від конкурентної переваги в році t , тис. грн	E_{ct}	10	17	28
Капітальні витрати в році t тис. грн	K_t	452	312	514
Термін служби устаткування, роки	T	7	12	15
Вартісна оцінка супутніх корисних результатів конкурентної переваги в році t , тис. грн	E_{ct}	10	17	28

Продовження табл. А.1

Показник	Ум. позначення	Підприємство А	Підприємст во Б	Підприєм ство В
Освоєння нової продукції				
Виручка від реалізації нової продукції в році t (без обліку ПДВ і акцизного збору), тис грн	V_t	950	340	780
Поточні витрати на виробництво та реалізацію нової продукції в році t, обумовленої капітальними вкладеннями), тис. грн	C_t	3700	1050	2800
Амортизація на реновацію, тис. грн	A_t	28,3	19,1	20,3
Інвестиційні витрати, пов'язані з розробкою й виробництвом нової продукції в році t, тис. грн;	K_t	150	203	51
Вартісна оцінка супутніх корисних результатів від конкурентної переваги в році t, тис. грн	E_{ct}	15	28	5
Застосування прискореної амортизації				
Первісна вартість верстата ЧПУ 16A20 ФЗС, тис. грн	P_v	×	300	×
Ліквідаційна вартість верстата ЧПУ 16A20 ФЗС, тис. грн	L_v	×	50	×
Економічно раціональний термін служби, років	T	×	13	×
Загальні витрати на підвищення кваліфікації персоналу, що нараховує амортизацію, тис. грн	B_a	×	4,497	×

Додаток А

Вихідні дані для розрахунку ефективності конкурентних переваг

Таблиця А.1

Вихідні дані для розрахунку ефективності конкурентних переваг

Показник	Ум. позначення	Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство В
Підвищення кваліфікації працюючих у цехах				
Економічний ефект, пов'язаний з підвищенням продуктивності праці на підприємстві за рахунок підвищення кваліфікації працюючих, тис. грн	Епр	19,5	18,3	10,2
Витрати на підвищення кваліфікації працівників, тис. грн	Вкв	2,4	2	1,4
Здійснення маркетингових заходів				
Проведення виставок, тис. грн	B_m	112	87	102
Рекламна кампанія в пресі й друкованій рекламній продукції, тис. грн	B_m	60	53	×
Витрати на стимулювання замовника (сувеніри, подарунки, прийоми), тис. грн	B_m	20	7	×
Маркетингові дослідження ринку, тис. грн	B_m	28	20	12
Приріст прибутку за рахунок даного маркетингового заходу, тис. грн	$\Delta\Pi_m$	528	300	920
Поліпшення умов праці та, як наслідок, зменшення захворюваності працюючих при впровадженні нової технології, результатом чого є економічний ефект у вигляді річної економії витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок підприємства				
Кількість робітників, що захворіли за рік у цеху, осіб	Π_z	166	313	60
Середня тривалість хвороби працівників за лікарняними листами, днів	C_z	12	7	8
Середня тривалість хвороби працівника, оплачувана за рахунок коштів підприємства, днів	C_c	5	5	5
Сумарні витрати на впровадження нової техніки та технології, тис. грн	$\sum K_t$	15	17	7

Показник	Ум. позначення	Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство В
Заміна старого устаткування новим				
Поточні витрати за статтями, що змінюються, на одиницю продукції, виробленої за допомогою замінюваного устаткування, тис. грн	C_{1t}	3,5	1,6	1,2
Поточні витрати за статтями, що змінюються, на одиницю продукції, виробленої за допомогою нового устаткування, грн	C_{2t}	2,9	1,1	0,7
Річна продуктивність нового устаткування, одиниць продукції	B_{2t}	5700	3000	1550
Залишкова вартість замінюваного устаткування (у першому наближенні може бути прийнята недоамортизована вартість), тис. грн	S_M	25	50	15
Виручка від реалізації замінюваного устаткування, тис. грн	V	180	100	91
Витрати на придбання, транспортування, монтаж і налагодження нового устаткування, тис. грн	K_i	780	478	310
Витрати на майбутній капітальний ремонт замінюваного устаткування, тис. грн	R	3,1	1,5	0,8
Економія супутніх капіталовкладень у результаті впровадження нового устаткування (капіталовкладення в створення виробничої площі, службово-побутових приміщень і ін.), тис. грн	DK_c	12,1	4,8	1,4
Коефіцієнт зростання річної продуктивності більш досконалого устаткування в порівнянні із замінюваним	K_n	1,83	1,69	1,58
Строк служби нового обладнання, роки	T	12	20	10
Застосування системи менеджменту якості у відповідно до стандартів ISO 9001				
Прибуток річний до впровадження конкурентної переваги високого порядку, тис. грн	P_1	11068	X	X

Продовження табл. А.1

Показник	Ум. позначення	Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство В
Прибуток у першому році, зумовлений впровадженням конкурентної переваги високого порядку, тис. грн	P_2	12580	×	×
Прибуток у другому році, зумовлений впровадженням конкурентної переваги високого порядку, тис. грн	P_2	13000	×	×
Прибуток у третьому році, зумовлений впровадженням конкурентної переваги високого порядку, тис. грн	P_2	13150	×	×
Річна норма дисконтування, частка одиниці	ϵ_H	0,1	0,1	0,1
Витрати на підтримку конкурентної переваги високого порядку у році t , тис. грн	Z_{nt}	5	×	×
Витрати на створення й впровадження конкурентної переваги високого порядку у році t , тис. грн	K_t	738	×	×
Період дії конкурентної переваги високого порядку, років	T	3	×	×
Реалізація інвестиційного проекту				
Економія поточних витрат у році t , забезпечувана в результаті впровадження конкурентної переваги, тис. грн	ΔC_t	1452	589	791
Поточні витрати у році t , пов'язані з реалізацією конкурентної переваги (без урахування амортизації на реновацію) тис. грн	I_t	0,72	0,31	1,3
Вартісна оцінка супутніх корисних результатів від конкурентної переваги у році t , тис. грн	E_{ct}	10	17	28
Капітальні витрати у році t , тис. грн	K_t	452	312	514
Термін служби устаткування, роки	T	7	12	15
Вартісна оцінка супутніх корисних результатів конкурентної переваги у році t , тис. грн	E_{ct}	10	17	28

Продовження табл. А.1

Показник	Ум. позначення	Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство В
Освоєння нової продукції				

Виручка від реалізації нової продукції у році t (без обліку ПДВ і акцизного збору), тис. грн	B_t	950	340	780
Поточні витрати на виробництво та реалізацію нової продукції у році t, зумовленої капітальними вкладеннями, тис. грн	C_t	3700	1050	2800
Амортизація на реновацію, тис. грн	A_t	28,3	19,1	20,3
Інвестиційні витрати, пов'язані з розробкою й виробництвом нової продукції у році t, тис. грн	K_t	150	203	51
Вартісна оцінка супутніх корисних результатів від конкурентної переваги у році t, тис. грн	E_{ct}	15	28	5
Застосування прискореної амортизації				
Первісна вартість верстата ЧПУ 16A20 ФЗС, тис. грн	P_b	×	300	×
Ліквідаційна вартість верстата ЧПУ 16A20 ФЗС, тис. грн	L_b	×	50	×
Економічно раціональний термін служби, років	T	×	13	×
Загальні витрати на підвищення кваліфікації персоналу, що нараховує амортизацію, тис. грн	B_a	×	4,497	×

Додаток Б

Розрахунок економічної ефективності конкурентних переваг Підприємства А

Таблиця Б.1

Розрахунок економічної ефективності конкурентних переваг Підприємства А

Конкурентні переваги	Розрахункові формули ефекту та ефективності	Умовні позначення	Ефект (Е), тис. грн	Ефективність (Е'), грн/грн
1. Введення в експлуатацію свинцевого преса KB-75	$E_t = (C_{1t} - C_{2t}) \cdot B_{2t} - \frac{S_M - V}{T} - E_M \cdot (K_{\Pi} - Rk_n - \Delta K_c k_n) + E_{ct}$ $E' = \frac{E}{K_f - R}$	<p>E_t – середньорічний ефект від введення конкурентної переваги, тис. грн;</p> <p>E' – ефективність конкурентної переваги, тис. грн;</p> <p>C_{1t}, C_{2t} – поточні витрати за статтями, що змінюються, на одиницю продукції, виробленої, відповідно, за допомогою замінюваного й нового устаткування, тис. грн;</p> <p>B_{2t} – річна продуктивність нового устаткування, одиниць продукції, тис. одиниць;</p> <p>S_M – залишкова вартість замінюваного устаткування (у першому наближенні може бути прийнята недоамортизована вартість), тис. грн ;</p> <p>V – виручка від реалізації замінюваного устаткування тис. грн ;</p> <p>K_f – витрати на придбання, транспортування, монтаж і налагодження нового устаткування тис. грн ;</p> <p>R – витрати на майбутній капітальний ремонт замінюваного устаткування тис. грн ;</p>	2550,46	3,29

Продовження табл. Б.1

Конкурентні переваги	Розрахункові формули ефекту та ефективності	Умовні позначення	Ефект (E), тис. грн	Ефективність (E'), грн/грн
		ΔK_c – економія супутніх капіталовкладень у результаті впровадження нового устаткування (капіталовкладення в створення виробничої площі, службово-побутових приміщень і ін.) тис. грн ; k_n – коефіцієнт зростання річної продуктивності більш досконалого устаткування в порівнянні із замінюваним тис. грн ; E_M – коефіцієнт мінімальної ефективності капітальних вкладень; E_{ct} – вартісна оцінка супутніх корисних результатів інновації в році t тис. грн ; T – строк служби нового устаткування, роки.		
2. Застосування системи менеджменту якості у відповідності зі стандартами ISO:9001	$E_{кнв} = \sum_{t=0}^T (\Delta P_t - Z_{nt} - N_t) \times (1 - e_H)^{-t} - \sum_{t=0}^{Tc} K_t \times (1 + e_H)^{-t},$	$E_{кпв}$ – ефект за період дії конкурентної переваги, тис. грн; E_{cp} – середньорічний ефект від введення конкурентної переваги, тис. грн; E' – ефективність конкурентної переваги, тис. грн; ΔP_t – приріст прибутку в році t, обумовлений впровадженням конкурентної переваги високого порядку, тис. грн; N_t – податок на приріст прибутку в році t, обумовлений впровадженням конкурентної переваги високого порядку, тис. грн; e_H – річна норма дисконтування; Z_{nt} – витрати на підтримку конкурентної переваги високого порядку в році t, тис. грн;	1148,46	1,64

Продовження табл. Б.1

Конкурентні переваги	Розрахункові формули ефекту та ефективності	Умовні позначення	Ефект (E), тис. грн	Ефективність (E'), грн/грн
	$E_{cp} = \frac{E_{КПВ}}{T},$ $E' = \frac{E_{cp}}{\sum_{t=0}^T K_t}$	<p>K_t – витрати на створення й впровадження конкурентної переваги високого порядку в році t, тис. грн;</p> <p>T_c – період створення й впровадження конкурентної переваги високого порядку, років;</p> <p>T – період дії конкурентної переваги високого порядку, років;</p> <p>t – рік, результати й витрати якого приводяться до початкового моменту часу.</p>		
<p>3. Реалізація інвестиційного проекту – введення в експлуатацію універсальної крутильної машини типу DRUM TWISTER з метою здійснення технології скрутки, положення екранів і броні із круглих дротів на силові кабелі</p>	$E = \sum_{t=1}^T (\Delta C_t + E_{ct} - I_t - K_t - H_t + L_t) \cdot (1 + e_H)^{-t},$ $E_{cp} = \frac{E}{T},$	<p>E – річний ефект від введення конкурентної переваги, тис. грн;</p> <p>E_{cp} – середньорічний ефект від введення конкурентної переваги, тис. грн;</p> <p>ΔC_t – економія поточних витрат у році t, забезпечувана в результаті впровадження конкурентної переваги, тис. грн;</p> <p>E_{ct} – вартісна оцінка супутніх корисних результатів конкурентної переваги в році t, тис. грн;</p> <p>I_t – поточні витрати в році t, пов'язані з реалізацією конкурентної переваги (без урахування амортизації на реновацію) тис. грн;</p> <p>K_t – капітальні витрати в році t тис. грн;</p> <p>H_t – податок на прибуток у році t із суми економії поточних витрат</p>	4791,00	0,30

Продовження табл. Б.1

Конкурентні переваги	Розрахункові формули ефекту та ефективності	Умовні позначення	Ефект (E), тис. грн	Ефективність (E'), грн/грн
	$E' = \frac{E_{cp}}{\sum_{t=0}^T K_t}$	L_t – ліквідаційне сальдо, виручка від реалізації основних фондів, що вибувають у році t, тис. грн; T – життєвий цикл конкурентної переваги, рік; e_H – коефіцієнт приведення різночасних витрат і результатів.		
4. Здійснення маркетингових заходів	$E'_{.m} = \frac{\Delta\Pi_{.m}}{B_{.m}}$	$E'_{.m}$ – ефективність маркетингового заходу тис. грн; $\Delta\Pi_{.m}$ – приріст річного прибутку за рахунок даного маркетингового заходу; $B_{.m}$ – витрати на даний маркетинговий захід, тис. грн.	528,00	2,40
5. Підвищення кваліфікації працюючих у цехах	$E' = \frac{E_{np}}{B_{kv}}$	E' – економічна ефективність від підвищення кваліфікації працівників, пов'язаний з підвищенням продуктивності праці на підприємстві, тис. грн; E_{np} – річний економічний ефект пов'язаний з підвищенням продуктивності праці на підприємстві, тис. грн; B_{kv} – витрати на підвищення кваліфікації працівників, тис. грн	19,50	8,10
6. Освоєння нової продукції кабелю 35 кВ із більш якісною ізоляцією	$E = \sum_{t=1}^T (B_t - C_t + A_t - K_t - H_t + \ddot{E}_t + E_{\tilde{n}t}) \cdot (1 + e_i)^{-t},$	B_t – виручка від реалізації нової продукції в році t (без обліку ПДВ і акцизного збору), тис. грн; C_t – (повна собівартість) поточні витрати на виробництво та реалізацію нової продукції в році t, тис. грн; A_t – амортизація на реновацію, тис. грн; K_t – одноразові інноваційні витрати, пов'язані з розробкою й виробництвом нової продукції в році t, тис. грн;	740,54	4,93

Продовження табл. Б.1

Конкурентні переваги	Розрахункові формули ефекту та ефективності	Умовні позначення	Ефект (E), тис. грн	Ефективність (E'), грн/грн
	$E' = \frac{E}{\sum_{t=0}^T K_t}$	<p>H_t – податок на прибуток, отриману від реалізації продукції в році t, тис. грн; L_t – ліквідаційне сальдо (виручка від реалізації основних фондів, що вибувають у році t) або залишкова вартість основних фондів у момент припинення випуску даної продукції, тис. грн; e_H – коефіцієнт приведення різночасних витрат і результатів; E_{ct} – вартісна оцінка супутніх корисних результатів від конкурентної переваги в році t, тис. грн</p>		
7. Річна економія видатків, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок поліпшення умов праці при впровадженні нової техніки та технології	$\Delta Z = (P_{z_1} \cdot C_{z_1} \cdot C_{zn}) - (P_{z_0} \cdot C_{z_0} \cdot C_{zn})$ $E' = \frac{\Delta Z}{\sum K_t}$	<p>ΔZ – річні витрати підприємства, пов'язані з виплатами допомоги з тимчасової непрацездатності, відповідно до й після впровадження конкурентної переваги, грн C_z – середня тривалість хвороби після впровадження КП, дн/рік; D_z – загальна кількість днів за лікарняними листами, дн/рік.; P_z – загальна кількість випадків профзахворювань за рік, од. C_{zn} – середньоденна заробітна плата працівника даного підприємства, грн; $\sum K_t$ – сумарні витрати на впровадження нової техніки та технології, тис. грн</p>	20,58	1,37

Таблиця Б.2

Розрахунок економічної ефективності конкурентних переваг Підприємства Б

Конкурентні переваги	Розрахункові формули ефекту та ефективності	Умовні позначення	Ефект (Е), тис. грн	Ефективність (Е'), грн/ грн
1. Введення в експлуатацію верстата з ЧПУ 16А20 ФЗС	$E_t = (C_{1t} - C_{2t}) \cdot B_{2t} - \frac{S_M - V}{T} - E_M \cdot (K_{II} - Rk_n - \Delta K_c k_n) + E_{ct}$ $E' = \frac{E}{K_{II} - R}$	<p>E_t – середньорічний ефект від введення конкурентної переваги, тис. грн;</p> <p>E' – ефективність конкурентної переваги, тис. грн;</p> <p>C_{1t}, C_{2t} – поточні витрати за статтями, що змінюються, на одиницю продукції, виробленої, відповідно, за допомогою замінюваного й нового устаткування, тис. грн;</p> <p>B_{2t} – річна продуктивність нового устаткування, одиниць продукції, тис. одиниць;</p> <p>S_M – залишкова вартість замінюваного устаткування (у першому наближенні може бути прийнята недоамортизована вартість), тис. грн ;</p> <p>V – виручка від реалізації замінюваного устаткування тис. грн ;</p> <p>K_I – витрати на придбання, транспортування, монтаж і налагодження нового устаткування тис. грн ;</p> <p>R – витрати на майбутній капітальний ремонт замінюваного устаткування тис. грн ;</p> <p>ΔK_c – економія супутніх капіталовкладень у результаті впровадження нового устаткування (капіталовкладення в створення виробничої площі, службово-побутових приміщень і ін.) тис. грн ;</p> <p>k_n – коефіцієнт зростання річної продуктивності більш досконалого устаткування в порівнянні із замінюваним тис. грн ;</p>	970,75	2,04

Конкурентні переваги	Розрахункові формули ефекту та ефективності	Умовні позначення	Ефект (E), тис. грн	Ефективність (E'), грн/грн
		<p>E_M – коефіцієнт мінімальної ефективності капітальних вкладень;</p> <p>E_{ct} – вартісна оцінка супутніх корисних результатів інновації в році t тис. грн ;</p> <p>T – строк служби нового устаткування, роки.</p>		
2. Реалізація інвестиційного проекту – введення в експлуатацію автоматизованої лінії при виробництві поршня ВАЗ 2105-104015Н	$E = \sum_{t=1}^T (\Delta C_t + E_{ct} - I_t - K_t - H_t + L_t) \cdot (1 + e_H)^{-t},$ $E_{cp} = \frac{E}{T},$ $E' = \frac{E_{cp}}{\sum_{t=0}^T K_t}$	<p>E – річний ефект від введення конкурентної переваги, тис. грн;</p> <p>E_{cp} – середньорічний ефект від введення конкурентної переваги, тис. грн;</p> <p>ΔC_t – економія поточних витрат у році t, забезпечувана в результаті впровадження конкурентної переваги, тис. грн;</p> <p>E_{ct} – вартісна оцінка супутніх корисних результатів конкурентної переваги в році t, тис. грн;</p> <p>I_t – поточні витрати в році t, пов'язані з реалізацією конкурентної переваги (без урахування амортизації на реновацію) тис. грн;</p> <p>K_t – капітальні витрати в році t тис. грн;</p> <p>H_t – податок на прибуток у році t із суми економії поточних витрат;</p> <p>L_t – ліквідаційне сальдо, виручка від реалізації основних фондів, що вибувають у році t тис. грн;</p> <p>T – життєвий цикл конкурентної переваги, рік;</p> <p>e_H – коефіцієнт приведення різночасних витрат і результатів.</p>	1830,77	0,49

Продовження табл. Б.2

Конкурентні переваги	Розрахункові формули ефекту та ефективності	Умовні позначення	Ефект (Е), тис. грн	Ефективність (Е'), грн/грн
3. Здійснення маркетингових заходів	$E'_m = \frac{\Delta\Pi_m}{B_m}$	<p>E'_m - ефективність маркетингового заходу; $\Delta\Pi_m$ - приріст річного прибутку за рахунок даного маркетингового заходу; B_m - витрати на даний маркетинговий захід.</p>	300,00	1,80
4. Підвищення кваліфікації працюючих у цехах	$E' = \frac{E_{np}}{B_{kv}}$	<p>E' – економічна ефективність від підвищення кваліфікації працівників, пов'язаний з підвищенням продуктивності праці на підприємстві, тис. грн; E_{np} – річний економічний ефект пов'язаний з підвищенням продуктивності праці на підприємстві, тис. грн; B_{kv} – витрати на підвищення кваліфікації працівників, тис. грн.</p>	18,30	9,15
5. Освоєння нової продукції поршня ВАЗ 2105-104015Н	$E = \sum_{t=1}^T (B_t - C_t + A_t - K_t - H_t + \ddot{E}_t + E_{\dot{n}t}) \cdot (1 + e_i)^{-t},$	<p>B_t – виручка від реалізації нової продукції в році t (без обліку ПДВ і акцизного збору), тис. грн; C_t – (повна собівартість) поточні витрати на виробництво та реалізацію нової продукції в році t, тис. грн; A_t – амортизація на реновацію, тис. грн; K_t – одноразові інноваційні витрати, пов'язані з розробкою й виробництвом нової продукції в році t, тис. грн; H_t – податок на прибуток, отриману від реалізації продукції в році t, тис. грн; L_t – ліквідаційне сальдо (виручка від реалізації основних фондів, що вибувають у році t) або залишкова вартість основних фондів у момент припинення випуску</p>	143,68	0,71

Продовження табл. Б.2

Конкурентні переваги	Розрахункові формули ефекту та ефективності	Умовні позначення	Ефект (Е), тис. грн	Ефективність (Е'), грн/грн
	$E' = \frac{E}{\sum_{t=0}^T K_t}$	<p>даної продукції, тис. грн; e_H – коефіцієнт приведення різночасних витрат і результатів; E_{ct} – вартісна оцінка супутніх корисних результатів від конкурентної переваги в році t, тис. грн.</p>		
<p>6. Річна економія видатків, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок поліпшення умов праці при впровадженні нової техніки та технології графітізації поршня МеНЗ 2457.1004015Н</p>	$\Delta Z = (P_{31} \cdot C_{31} \cdot C_{3n}) - (P_{30} \cdot C_{30} \cdot C_{3n})$ $E' = \frac{\Delta Z}{\sum K_t}$	<p>ΔZ – річні витрати підприємства, пов'язані з виплатами допомоги з тимчасової непрацездатності, відповідно до й після впровадження конкурентної переваги, грн C_3 – середня тривалість хвороби після впровадження КП, дн.; D_3 – загальна кількість днів за лікарняними листами, дн/рік.; P_3 – загальна кількість випадків профзахворювань за рік, од. C_{3n} – середньоденна заробітна плата працівника даного підприємства, грн; $\sum K_t$ – сумарні витрати на впровадження нової техніки та технології, тис. грн</p>	46,53	2,74

Продовження табл. Б.2

Конкурентні переваги	Розрахункові формули ефекту та ефективності	Умовні позначення	Ефект (E), тис. грн	Ефективність (E'), грн/грн
7. Рационалізація амортизаційної політики за рахунок застосування прискореної амортизації	$E_{T\min} = \sum_{t=1}^T \frac{H_t \cdot (A_{ty} - A_t)}{100} \times$ $\times (1 + e_H)^{tp-t}$	<p>H_t – діюча в році t ставка податку на прибуток (дохід), %;</p> <p>A_{ty}, A_t – сума нарахованої по одиниці встаткування амортизації в році t при використанні відповідно прискореного й рівномірного методу, грн;</p> <p>e_H – річна норма дисконтування;</p> <p>T – максимальна тривалість амортизаційного періоду за порівнюваними методами, рік;</p> <p>tp – рік, до якого приводиться ефект;</p> <p>t – рік, для якого розраховується ефект.</p>	19,67	4,37

Таблиця Б.3

Розрахунок економічної ефективності конкурентних переваг підприємства В

Конкурентні переваги	Розрахункові формули ефекту та ефективності	Умовні позначення	Ефект (E), тис. грн	Ефективність (E'), грн/грн
1. Введення в експлуатацію вузла управління MN	$E_t = (C_{1t} - C_{2t}) \cdot B_{2t} - \frac{S_M - V}{T} -$ $- E_M \cdot (K_{II} - Rk_n - \Delta K_c k_n) + E_{ct}$ $E' = \frac{E}{K_{II} - R}$	<p>E_t – середньорічний ефект від введення конкурентної переваги, тис. грн;</p> <p>E' – ефективність конкурентної переваги, тис. грн;</p> <p>C_{1t}, C_{2t} – поточні витрати за статтями, що змінюються, на одиницю продукції, виробленої, відповідно, за допомогою замінюваного й нового устаткування, тис. грн;</p> <p>B_{2t} – річна продуктивність нового устаткування, одиниць продукції, тис.одиниць;</p> <p>S_M – залишкова вартість замінюваного устаткування (у</p>	394,00	1,27

Продовження табл. Б.3

Конкурентні переваги	Розрахункові формули ефекту та ефективності	Умовні позначення	Ефект (E), тис. грн	Ефективність (E'), грн/грн
		<p>першому наближенні може бути прийнята недоамортизована вартість), тис. грн ; V – виручка від реалізації замінюваного устаткування тис. грн ; K_I – витрати на придбання, транспортування, монтаж і налагодження нового устаткування тис. грн ; R – витрати на майбутній капітальний ремонт замінюваного устаткування тис. грн ; ΔK_c – економія супутніх капіталовкладень у результаті впровадження нового устаткування (капіталовкладення в створення виробничої площі, службово-побутових приміщень і ін.) тис. грн ; k_n – коефіцієнт зростання річної продуктивності більш досконалого устаткування в порівнянні із замінюваним тис. грн ; E_M – коефіцієнт мінімальної ефективності капітальних вкладень; E_{ct} – вартісна оцінка супутніх корисних результатів інновації в році t тис. грн ; T – строк служби нового устаткування, роки.</p>		
2. Реалізація інвестиційного проекту –		<p>E – річний ефект від введення конкурентної переваги, тис. грн; E_{cp} – середньорічний ефект від введення конкурентної переваги, тис. грн; ΔC_t – економія поточних витрат у році t, забезпечувана в результаті впровадження конкурентної переваги, тис. грн;</p>		

Продовження табл. Б.3

Конкурентні переваги	Розрахункові формули ефекту та ефективності	Умовні позначення	Ефект (Е), тис. грн	Ефективність (Е'), грн/грн
введення в експлуатацію апаратних платформ	$E = \sum_{t=1}^T (\Delta C_t + E_{ct} - I_t - K_t - H_t + L_t) \cdot (1 + e_H)^{-t},$ $E_{cp} = \frac{E}{T},$ $E' = \frac{E_{cp}}{\sum_{t=0}^T K_t}$	<p>E_{ct} – вартісна оцінка супутніх корисних результатів конкурентної переваги в році t, тис. грн; I_t – поточні витрати в році t, пов'язані з реалізацією конкурентної переваги (без урахування амортизації на реновацію) тис. грн; K_t – капітальні витрати в році t тис. грн; H_t – податок на прибуток у році t із суми економії поточних витрат; L_t – ліквідаційне сальдо, виручка від реалізації основних фондів, що вибувають у році t тис. грн; T – життєвий цикл конкурентної переваги, рік; e_H – коефіцієнт приведення різночасних витрат і результатів.</p>	2119,81	0,27
3. Здійснення маркетингових заходів	$E'_m = \frac{\Delta \Pi_m}{B_m}$	<p>E'_m – ефективність маркетингового заходу; $\Delta \Pi_m$ – приріст річного прибутку за рахунок даного маркетингового заходу; B_m – витрати на даний маркетинговий захід.</p>	920,00	8,07
4. Підвищення кваліфікації працюючих у цехах	$E' = \frac{E_{np}}{B_{kv}}$	<p>E' – економічна ефективність від підвищення кваліфікації працівників, пов'язаний з підвищенням продуктивності праці на підприємстві, тис. грн; E_{np} – річний економічний ефект пов'язаний з підвищенням продуктивності праці на підприємстві, тис. грн; B_{kv} – витрати на підвищення кваліфікації працівників, тис. грн</p>	10,20	7,30

Продовження табл. Б.3

Конкурентні переваги	Розрахункові формули ефекту та ефективності	Умовні позначення	Ефект (E), тис. грн	Ефективність (E'), грн/грн
5. Освоєння нової продукції – станції SI2000 ME	$E = \sum_{t=1}^T (B_t - C_t + A_t - K_t - H_t + \ddot{E}_t + E_{\ddot{nt}}) \cdot (1 + e_f)^{-t},$ $E' = \frac{E}{\sum_{t=0}^T K_t}$	<p>B_t – виручка від реалізації нової продукції в році t (без обліку ПДВ і акцизного збору), тис. грн; C_t – (повна собівартість) поточні витрати на виробництво та реалізацію нової продукції в році t, тис. грн; A_t – амортизація на реновацію, тис. грн; K_t – одноразові інноваційні витрати, пов'язані з розробкою й виробництвом нової продукції в році t, тис. грн; H_t – податок на прибуток, отриману від реалізації продукції в році t, тис. грн; L_t – ліквідаційне сальдо (виручка від реалізації основних фондів, що вибувають у році t) або залишкова вартість основних фондів у момент припинення випуску даної продукції, тис. грн; e_H – коефіцієнт приведення різночасних витрат і результатів; E_{ct} – вартісна оцінка супутніх корисних результатів від конкурентної переваги в році t, тис. грн</p>	660,45	3,25
6. Річна економія витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок поліпшення умов праці при впровадженні нової техніки та технології	$\Delta Z = (P_{31} \cdot C_{31} \cdot C_{3n}) - (P_{30} \cdot C_{30} \cdot C_{3n})$ $E' = \frac{\Delta Z}{\sum_{t=0}^T K_t}$	<p>ΔZ – річні витрати підприємства, пов'язані з виплатами допомоги з тимчасової непрацездатності, відповідно до й після впровадження конкурентної переваги, грн C_3 – середня тривалість хвороби після впровадження КП, дн.; D_3 – загальна кількість днів за лікарняними листами, дн/рік.; P_3 – загальна кількість випадків профзахворювань за рік, од. C_{3n} – середньоденна заробітна плата працівника даного підприємства, грн; $\sum K_t$ – сумарні витрати на впровадження нової техніки та технології, тис. грн</p>	5,37	0,78

Розрахунок соціального ефекту від впровадження конкурентної переваги, що призвела до поліпшення умов праці

Таблиця Б.4

Дані про захворюваність працівників підприємства А до й після реалізації конкурентної переваги

Кількість захворілих працівників за рік в цеху, чіл.	Середня тривалість хвороби працівників за лікарняними листами, дн.	Середня тривалість хвороби працівників, оплачувана за рахунок коштів підприємства, дн.	Загальна кількість днів за лікарняним и листами, дн./рік	Загальна кількість днів, за яке виплачена допомога за рахунок коштів підприємства, дн./рік
До впровадження конкурентної переваги				
166	12	5	1992	830
Після впровадження конкурентної переваги				
68	7	5	476	340

Таблиця Б.5

Витрати підприємства, пов'язані з виплатами допомога з тимчасової непрацездатності до й після впровадження конкурентної переваги

Середня тривалість хвороби працівників, оплачувана за рахунок коштів підприємства, дн.	Загальна кількість днів, за яке виплачена допомога за рахунок коштів підприємства, дн./рік	Середня заробітна плата робітника, грн/дн.	Сума річних витрат підприємства по виплаті допоміг, грн/рік
До впровадження конкурентної переваги			
5	830	42	34860
Після впровадження конкурентної переваги			
5	340	42	14280
Річна економія витрат			20,580 тис. грн

Таблиця Б.6

Дані про захворюваність працівників підприємства Б до й після реалізації конкурентної переваги

Кількість захворілих працівників за рік в цеху, чел.	Середня тривалість хвороби працівників за лікарняними листами, дн.	Середня тривалість хвороби працівників, оплачувана за рахунок коштів підприємства, дн.	Загальна кількість днів за лікарняним и листами, дн./рік	Загальна кількість днів, за яке виплачена допомога за рахунок коштів підприємства, дн./рік
До впровадження конкурентної переваги				
313	7	5	2191	1565
Після впровадження конкурентної переваги				
93	4	4	372	372

Таблиця Б.7

Витрати підприємства, пов'язані з виплатами допомога з тимчасової непрацездатності до й після впровадження конкурентної переваги

Середня тривалість хвороби працівників, оплачувана за рахунок коштів підприємства, дн.	Загальна кількість днів, за яке виплачена допомога за рахунок коштів підприємства, дн./рік	Середня заробітна плата робітника, грн/дн.	Сума річних витрат підприємства по виплаті допоміг, грн/рік
До впровадження конкурентної переваги			
5	1565	39	61035
Після впровадження конкурентної переваги			
4	372	39	14508
Річна економія витрат			46,527 тис. грн

Таблиця Б.8

Дані про захворюваність працівників підприємства В до й після реалізації конкурентної переваги

Кількість захворілих працівників за рік в цеху, чіл.	Середня тривалість хвороби працівників за лікарняними листами, дн.	Середня тривалість хвороби працівників, оплачувана за рахунок коштів підприємства, дн.	Загальна кількість днів за лікарняним и листами, дн./рік	Загальна кількість днів, за яке виплачена допомога за рахунок коштів підприємства, дн./рік
До впровадження конкурентної переваги				
60	8	5	480	300
Після впровадження конкурентної переваги				
35	7	5	245	175

Таблиця Б.9

Витрати підприємства, пов'язані з виплатами допомога з тимчасової непрацездатності до й після впровадження конкурентної переваги

Середня тривалість хвороби працівників, оплачувана за рахунок коштів підприємства, дн.	Загальна кількість днів, за яке виплачена допомога за рахунок коштів підприємства, дн./рік	Середня заробітна плата робітника, грн/дн.	Сума річних витрат підприємства по виплаті допоміг, грн/рік
До впровадження конкурентної переваги			
5	300	43	12900
Після впровадження конкурентної переваги			
5	175	43	7525
Річна економія витрат			5,375 тис. грн

Розрахунок економічного ефекту від використання прискореної амортизації

Таблиця Б.10

Розрахунок ефекту конкурентної переваги від застосування прискореної амортизації для верстата с ЧПУ 16A20 ФЗС (первісна вартість – 300 тис. грн, ліквідаційна вартість – 50 тис. грн, економічно раціональний термін служби – 13 років)

Термін, за який нараховується амортизація		Метод нарахування амортизації			$(1+e_H)^{1-k}$
		прямолінійний	зменшеного залишку		
Рік	Квартал	сума амортизації, тис. грн	сума амортизації, тис. грн	приведений економічний ефект, тис. грн	
2006	I	4,80	18,00	3,300	1,000
	II	4,80	16,92	2,959	0,977
	III	4,80	15,90	2,648	0,954
	IV	4,80	14,95	2,363	0,931
разом за рік		19,20	65,78	11,644	1,000
2007	I	4,80	14,05	2,104	0,909
	II	4,80	13,21	1,867	0,888
	III	4,80	12,42	1,652	0,867
	IV	4,80	11,67	1,455	0,847
разом за рік		19,20	51,35	7,308	0,909
2008	I	4,80	10,97	1,276	0,827
	II	4,80	10,31	1,114	0,808
	III	4,80	9,70	0,965	0,789
	IV	4,80	9,11	0,831	0,770
разом за рік		19,20	40,09	4,317	0,826
2009	I	4,80	8,57	0,708	0,752
	II	4,80	8,05	0,597	0,735
	III	4,80	7,57	0,497	0,717
	IV	4,80	7,12	0,406	0,701
разом за рік		19,20	31,30	2,273	0,751
2010	I	4,80	6,69	0,323	0,684
	II	4,80	6,29	0,248	0,668
	III	4,80	5,91	0,181	0,653
	IV	4,80	6,35	0,247	0,637
разом за рік		19,20	25,23	1,030	0,683
2011	I	4,80	5,92	0,174	0,622
	II	4,80	5,56	0,116	0,608
	III	4,80	5,37	0,084	0,593

Продовження табл. Б.10

Термін, за який нараховується амортизація		Метод нарахування амортизації			$(1 + e_H)^{1-k}$
		прямолінійний	зменшеного залишку		
Рік	Квартал	сума амортизації, тис. грн	сума амортизації, тис. грн	приведений економічний ефект, тис. грн	
	IV	4,80	4,71	- 0,013	0,580
разом за рік		19,20	21,56	0,366	0,621
2012	I	4,80	3,88	- 0,130	0,566
	II	4,80	3,65	- 0,159	0,553
	III	4,80	3,43	- 0,185	0,540
	IV	4,80	3,22	- 0,208	0,527
разом за рік		19,20	14,18	- 0,708	0,564
2013	I	4,80	3,03	- 0,228	0,515
	II	4,80	2,85	- 0,245	0,503
	III	4,80	2,68	- 0,261	0,491
	IV	4,80	2,52	- 0,274	0,479
разом за рік		19,20	11,07	- 1,043	0,513
2014	I	4,80	2,37	- 0,285	0,468
	II	4,80	2,22	- 0,294	0,457
	III	4,80	2,09	- 0,302	0,446
	IV	4,80	1,96	- 0,309	0,436
разом за рік		19,20	8,64	- 1,231	0,467
2015	I	4,80	1,85	- 0,314	0,426
	II	4,80	1,74	- 0,319	0,416
	III	4,80	1,63	- 0,322	0,406
	IV	4,80	1,53	- 0,324	0,397
разом за рік		19,20	6,75	- 1,320	0,424
2016	I	4,80	1,44	- 0,325	0,387
	II	4,80	1,36	- 0,326	0,378
	III	4,80	1,27	- 0,326	0,369
	IV	4,80	1,20	- 0,325	0,361
разом за рік		19,20	5,27	- 1,343	0,386
2017	I	4,80	1,13	- 0,324	0,352
	II	4,80	1,06	- 0,322	0,344
	III	4,80	0,99	- 0,320	0,336
	IV	4,80	0,94	- 0,317	0,328
разом за рік		19,20	4,11	- 1,322	0,350
2018	I	4,80	0,88	- 0,314	0,320
	II	4,80	0,83	- 0,311	0,313
	III	4,80	0,78	- 0,307	0,305
	IV	4,80	0,73	- 0,304	0,298
разом за рік		19,20	3,21	- 1,274	0,319
Інтегральний економічний ефект				19,921	

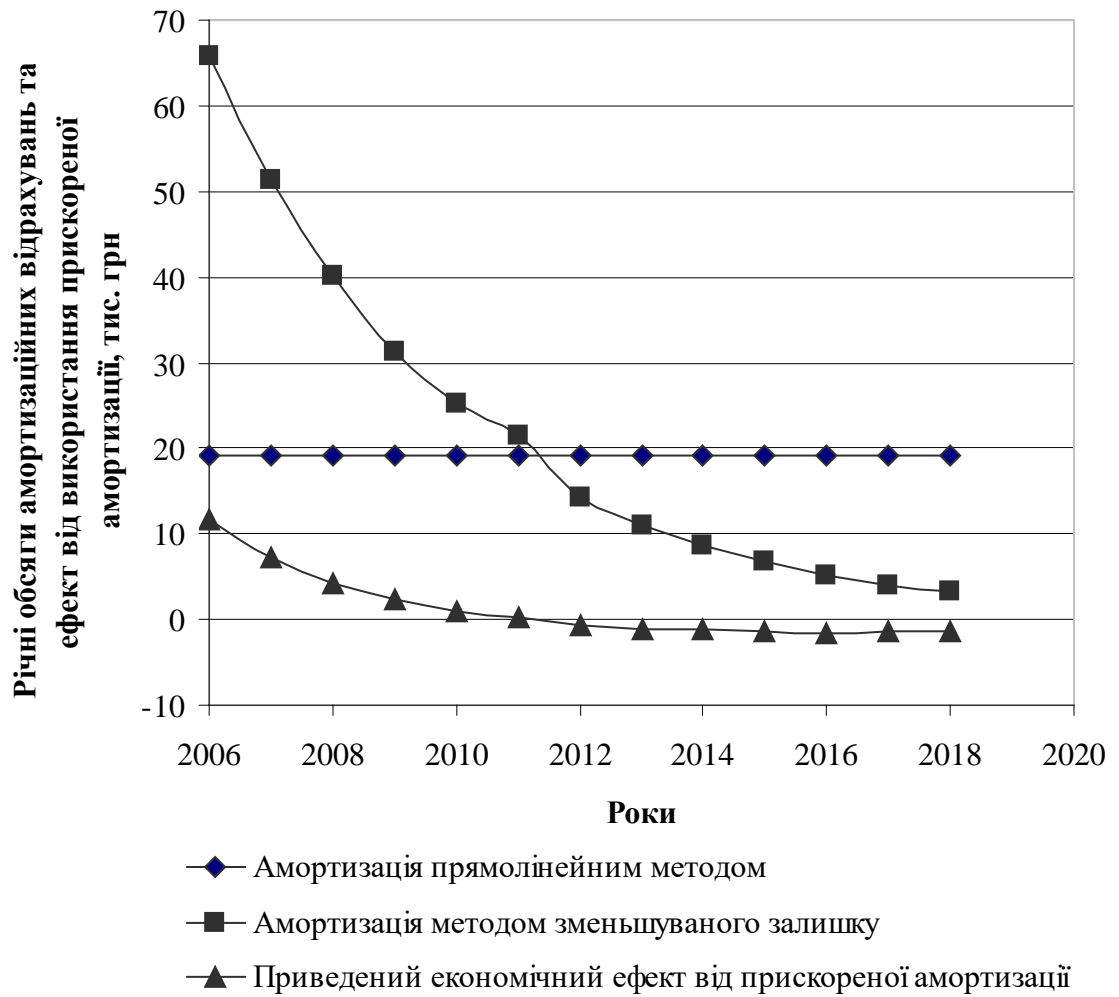


Рис. Б.1. Річні обсяги амортизаційних відрахувань та ефект від використання прискореної амортизації для верстата з ЧПУ 16A20 Ф3С

Таблиця Б.11

Розрахунок ефекту конкурентної переваги від застосування прискореної амортизації для промислової електричної індукційної грубої системи Eges (первісна вартість – 3106 тис. грн, ліквідаційна вартість – 35 тис. грн, економічно раціональний термін служби – 12 років)

Термін, за який нараховується амортизація		Метод нарахування амортизації			$(1+e_H)^{1-k}$
		прямолінійний	зменшеного залишку		
Рік	Квартал	сума амортизації, тис. грн	сума амортизації, тис. грн	приведений економічний ефект, тис. грн	
2006	I	15,99	186,36	42,591	1,000
	II	15,99	175,18	38,863	0,977
	III	15,99	164,67	35,446	0,954
	IV	15,99	154,79	32,315	0,931
разом за рік		63,98	680,99	154,254	1,000
2007	I	15,99	145,50	29,446	0,909
	II	15,99	136,77	26,818	0,888
	III	15,99	128,56	24,410	0,867
	IV	15,99	120,85	22,204	0,847
разом за рік		63,98	531,69	106,297	0,909
2008	I	15,99	113,60	20,184	0,827
	II	15,99	106,78	18,335	0,808
	III	15,99	100,38	16,641	0,789
	IV	15,99	94,35	15,091	0,770
разом за рік		63,98	415,11	72,548	0,826
2009	I	15,99	88,69	13,673	0,752
	II	15,99	83,37	12,375	0,735
	III	15,99	78,37	11,188	0,717
	IV	15,99	73,67	10,102	0,701
разом за рік		63,98	324,10	48,858	0,751
2010	I	15,99	69,25	9,109	0,684
	II	15,99	65,09	8,202	0,668
	III	15,99	61,19	7,372	0,653
	IV	15,99	65,72	7,922	0,637
разом за рік		63,98	261,25	33,684	0,683
2011	I	15,99	61,29	7,046	0,622

Продовження табл.Б.11

Термін, за який нараховується амортизація		Метод нарахування амортизації			$(1+e_H)^{1-k}$
		прямолінійний	зменшеного залишку		
Рік	Квартал	сума амортизації, тис. грн	сума амортизації, тис. грн	приведений економічний ефект, тис. грн	
	II	15,99	57,61	6,322	0,608
	III	15,99	55,56	5,870	0,593
	IV	15,99	48,77	4,748	0,580
разом за рік		63,98	223,22	24,719	0,621
2012	I	15,99	40,18	3,422	0,566
	II	15,99	37,77	3,009	0,553
	III	15,99	35,50	2,632	0,540
	IV	15,99	33,37	2,290	0,527
разом за рік		63,98	146,82	11,690	0,564
2013	I	15,99	31,37	1,979	0,515
	II	15,99	29,49	1,696	0,503
	III	15,99	27,72	1,439	0,491
	IV	15,99	26,05	1,206	0,479
разом за рік		63,98	114,63	6,498	0,513
2014	I	15,99	24,49	0,994	0,468
	II	15,99	23,02	0,803	0,457
	III	15,99	21,64	0,630	0,446
	IV	15,99	20,34	0,474	0,436
разом за рік		63,98	89,50	2,976	0,467
2015	I	15,99	19,12	0,333	0,426
	II	15,99	17,97	0,206	0,416
	III	15,99	16,90	0,091	0,406
	IV	15,99	15,88	- 0,011	0,397
разом за рік		63,98	69,87	0,625	0,424
2016	I	15,99	14,93	- 0,103	0,387
	II	15,99	14,03	- 0,185	0,378
	III	15,99	13,19	- 0,259	0,369
	IV	15,99	12,40	- 0,324	0,361
разом за рік		63,98	54,55	- 0,908	0,386
2017	I	15,99	11,66	- 0,382	0,352
	II	15,99	10,96	- 0,433	0,344
	III	15,99	10,30	- 0,478	0,336
	IV	15,99	9,68	- 0,518	0,328
разом за рік		63,98	42,59	- 1,874	0,350
Інтегральний економічний ефект				459,367	

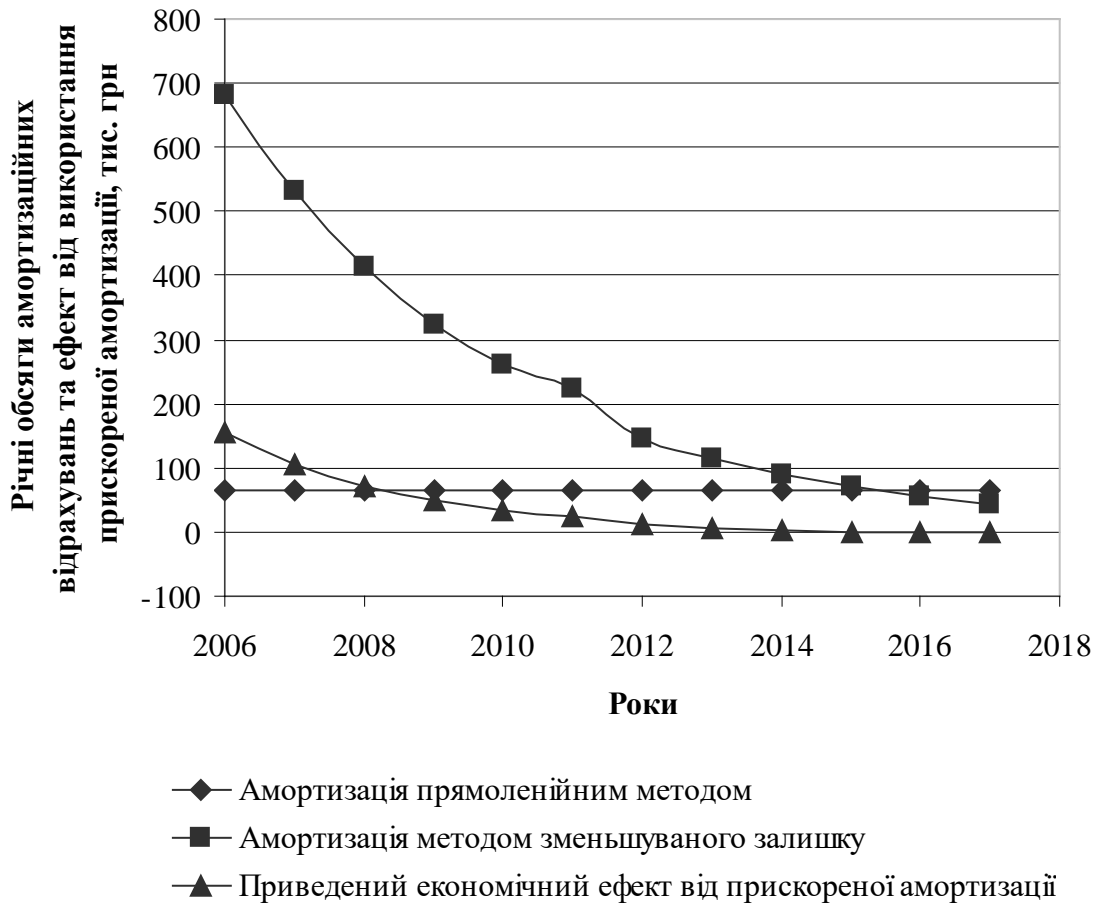


Рис. Б.2. Річні обсяги амортизаційних відрахувань та ефект від використання прискореної амортизації для промислової електричної індукційної грубної системи Eges

Анкетування для визначення стійкості конкурентних переваг та його
результати

АНКЕТА

Шановний респондент (експерт), просимо Вас відповісти на запитання цієї анкети.

Мета дослідження – виявити час та витрати, необхідні на відтворення конкретної конкурентної переваги.

Стійкість конкурентної переваги є властивістю останньої зберігати свою цінність протягом тривалого періоду часу. Критеріями оцінки стійкості конкурентної переваги можуть слугувати рівень витрат конкурентів, пов'язаних з його копіюванням, і час, що знадобиться конкуруючому підприємству, щоб відтворити дану перевагу.

Перша складова показника стійкості конкурентних переваг – стійкість за часом відтворення означає швидкість можливого копіювання переваги конкурентами.

Під стійкістю за витратами на відтворення конкурентної переваги розуміється, якого розміру витрати повинен понести конкурент для відтворення аналогічної конкурентної переваги. Чим більші витрати потрібні, тим стійкішою буде конкурентна перевага.

Просимо Вас висловити свою думку щодо часу, який потрібен для копіювання нижченаведених конкурентних переваг конкурентам, а також щодо розміру витрат, які, на Ваш погляд, повинен понести конкурент при відтворенні такої конкурентної переваги, в тому числі витрати на придбання конкурентної переваги та її доведення до можливості практичного використання на підприємстві (А) витрати, пов'язані з налагодженням контактів з постачальниками (Б), витрати з доставки конкурентної переваги на підприємство (В), витрати на ресурсне забезпечення конкурентної переваги (Г), витрати на впровадження конкурентної переваги (Д), витрати на сплату мит і зборів (Е), інші витрати (Ж).

Зразок анкети для визначення стійкості конкурентних переваг підприємства А

Конкурентна перевага	Час, необхідний на відтворення цієї переваги, роки	Витрати, що виникають при копіюванні такої переваги, тис. грн						
		А	Б	В	Г	Д	Е	Ж
1. Поліпшення якості продукції за рахунок введення в експлуатацію свинцевого преса KB-75								
2. Зниження питомих витрат та поліпшення іміджу підприємства за рахунок застосування системи менеджменту якості відповідно до стандарту ISO 9001:2000								
3. Поліпшення якості продукції та зменшення відходів за рахунок реалізація інвестиційного проекту – введення в експлуатацію універсальної крутильної машини типу DRUM TWISTER з метою здійснення технології скрутки, положення екранів і броні із круглих дротів на силові кабелі								
4. Здійснення маркетингових заходів за рахунок проведення виставок, рекламної кампанії у пресі й друкованій рекламній продукції, стимулювання замовника, маркетингових досліджень ринку								
5. Підвищення кваліфікації працюючих у цехах								
6. Освоєння нової продукції – кабелю 35 кВ із більш якісною ізоляцією								
7. Поліпшення умов праці та, як наслідок, зменшення захворюваності працюючих при впровадженні нової технології, результатом чого є економічний ефект у вигляді річної економії витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок підприємства								

Велике спасибі за сприяння.

Таблиця В.2

Узагальнені результати опитування експертів щодо визначення стійкості конкурентних переваг підприємства Б

Конкурентна перевага	Середній рівень показників за результатами експертного опитування	
	Час, необхідний на відтворення цієї переваги, роки	Витрати, що виникають при копіюванні такої переваги, тис. грн
1. Забезпечення якості продукції за рахунок введення в експлуатацію верстата з ЧПУ 16A20 ФЗС	0,30	512,20
2. Поліпшення якості продукції та зменшення відходів за рахунок реалізації інвестиційного проекту – введення в експлуатацію автоматизованої лінії при виробництві поршня ВА32105-104015Н	1,20	382,00
3. Здійснення маркетингових заходів за рахунок проведення виставок, рекламної кампанії у пресі й друкованій рекламній продукції, стимулювання замовника, маркетингових досліджень ринку	1,00	171,00
4. Підвищення кваліфікації працюючих у цехах	0,10	2,10
5. Освоєння нової продукції – поршня ВА32105-104015Н	0,50	238,00
6. Поліпшення умов праці та, як наслідок, зменшення захворюваності працюючих при впровадженні нової технології – графітизації поршня МеНЗ 2457.1004015Н, результатом чого є економічний ефект у вигляді річної економії витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності	2,10	21,00
7. Раціоналізація амортизаційної політики за рахунок застосування прискореної амортизації	0,10	4,50

Таблиця В.3

Узагальнені результати опитування експертів щодо визначення стійкості конкурентних переваг підприємства В

Конкурентна перевага	Середній рівень показників за результатами експертного опитування	
	Час, необхідний на відтворення цієї переваги, роки	Витрати, що виникають при копіюванні такої переваги, тис. грн
1. Поліпшення якості продукції за рахунок введення в експлуатацію вузла управління MN	0,35	401,7
2. Поліпшення якості продукції та зменшення відходів за рахунок реалізації інвестиційного проекту – введення в експлуатацію апаратних платформ	1,90	600,00
3. Здійснення маркетингових заходів за рахунок проведення виставок, маркетингових досліджень ринку	1,00	132,00
4. Підвищення кваліфікації працюючих у цехах	1,20	1,50
5. Освоєння нової продукції – станції SI2000 ME	1,05	82,00
6. Поліпшення умов праці при впровадженні нової технології, результатом чого є економічний ефект у вигляді річної економії витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок підприємства	1,90	10,00

Обґрунтування границь квадрантів для позиціювання КП підприємств на матриці «Стійкість за витратами – стійкість за часом»

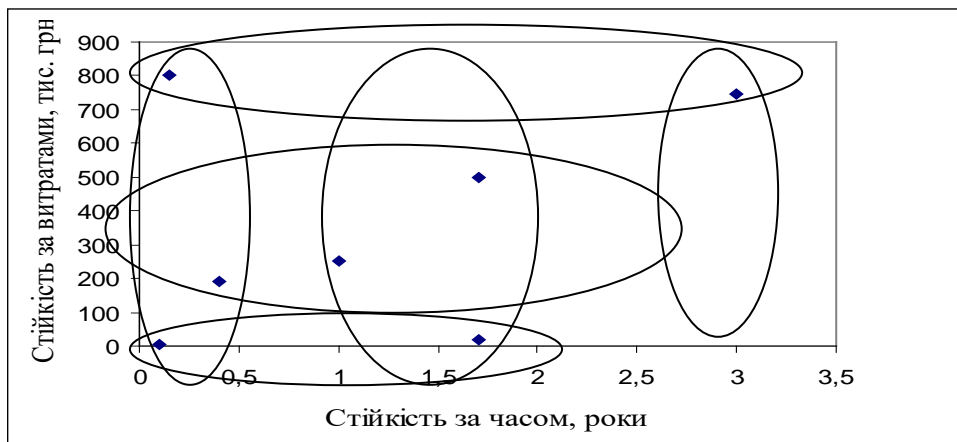


Рис. Д.1. Графічний аналіз для підприємства А

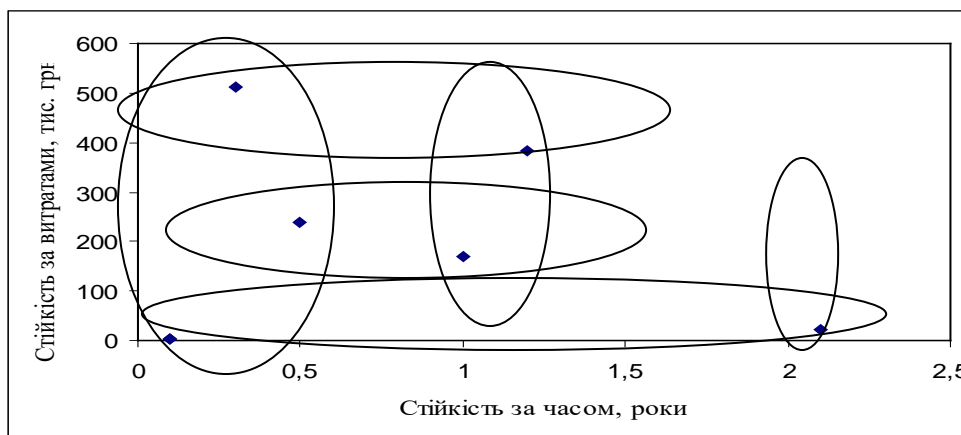


Рис. Д.2. Графічний аналіз для підприємства Б

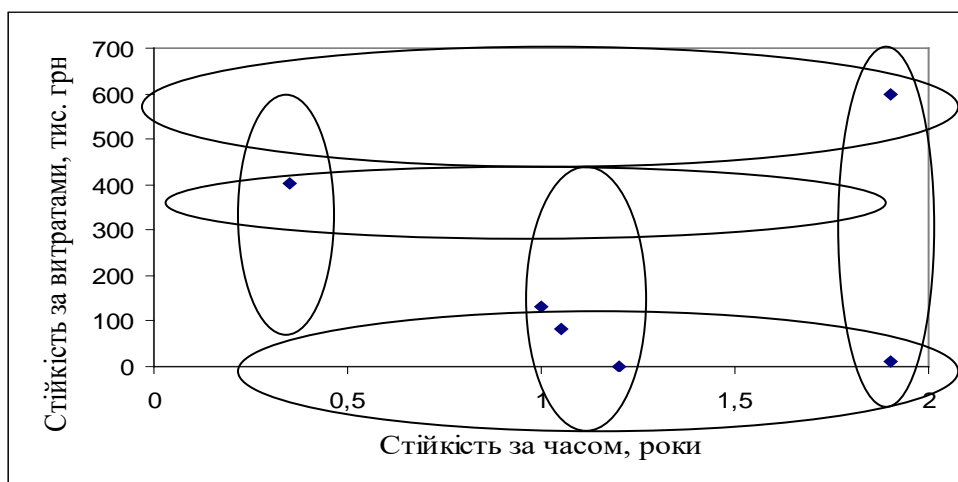
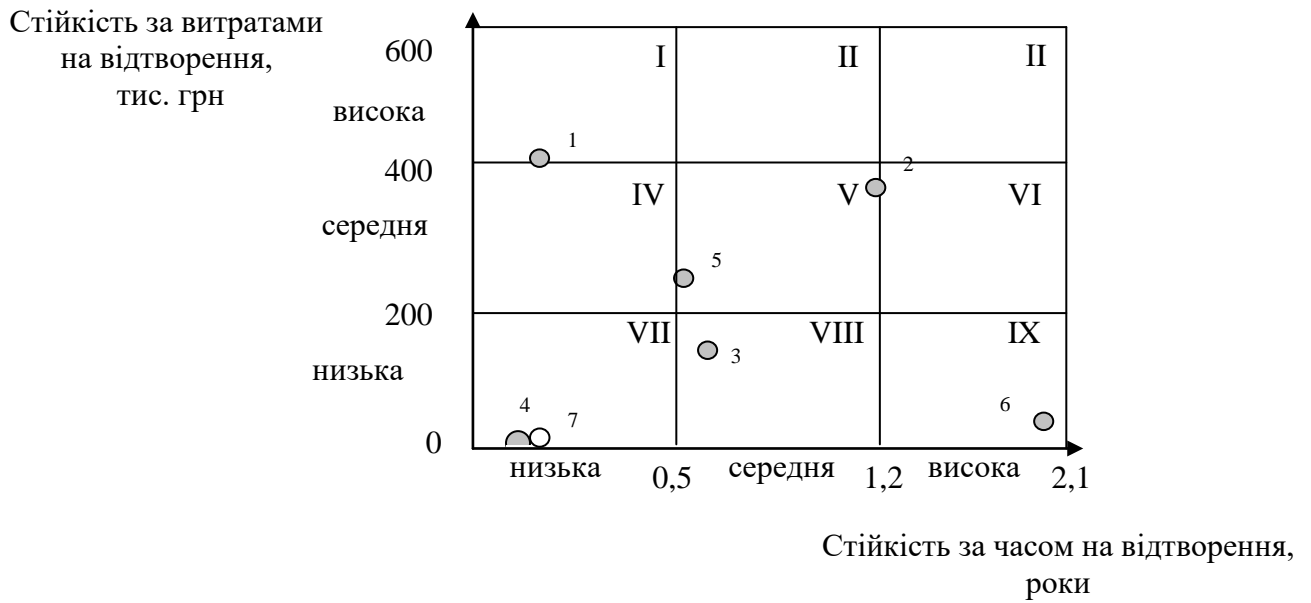


Рис. Д.3. Графічний аналіз для підприємства В

Позиціонування КП підприємства Б на матриці «Стійкість за витратами – стійкість за часом»



а) 2005 р.



б) 2006 р.

Умовні позначення:

1-7 – конкурентні переваги підприємства Б;

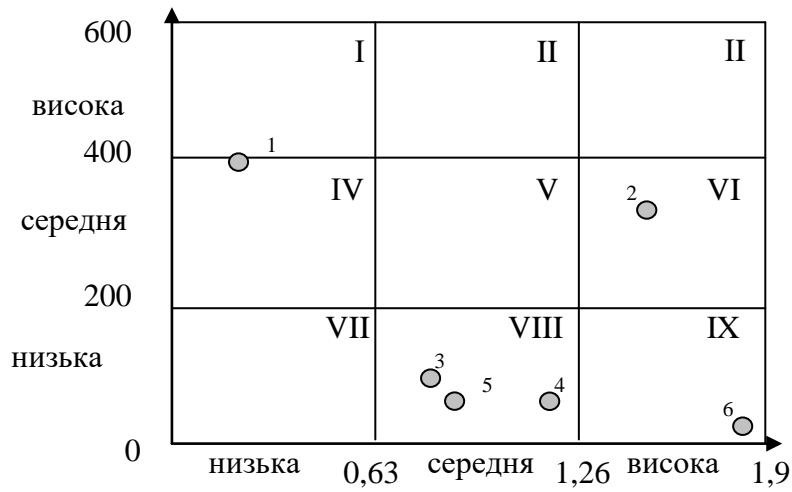
↑ – динаміка зміни положення конкурентної переваги за рік;

○ – показники КП за 2005 рік; ○ – показники КП за 2006 рік

Рис. Д.4. Позиціонування конкурентних переваг підприємства Б з урахуванням їх динаміки за 2005–2006 рр.

Позиціювання КП підприємства В на матриці «Стійкість за витратами – стійкість за часом»

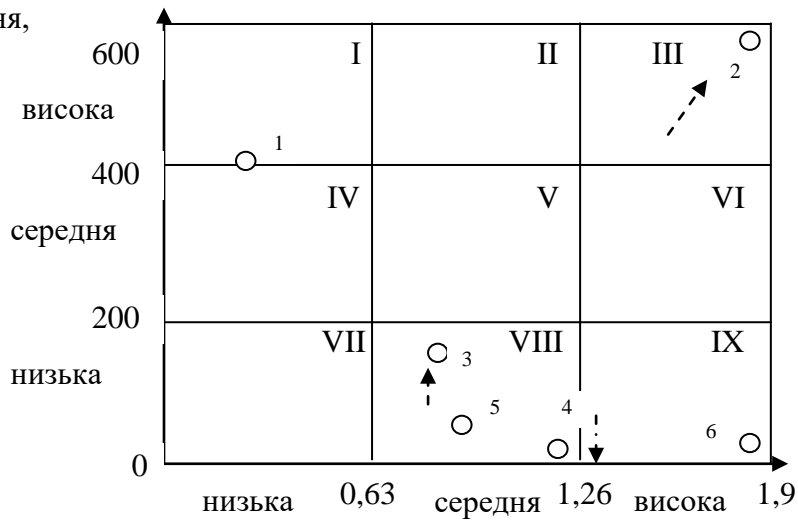
Стійкість за витратами на відтворення, тис. грн



Стійкість за часом на відтворення, роки

а) 2005 р.

Стійкість за витратами на відтворення, тис. грн



Стійкість за часом на відтворення, роки

б) 2006 р.

Умовні позначення:

1-6 – конкурентні переваги підприємства В;

↑ – динаміка зміни положення конкурентної переваги за рік;

● – показники КП за 2005 рік; ○ – показники КП за 2006 рік

Рис. Д.5. Позиціонування конкурентних переваг підприємства В з урахуванням їх динаміки за 2005–2006 рр.

Таксономічний аналіз

Таблиця Е.1

Вихідні дані для оцінки рівня розвитку конкурентних переваг підприємства А за допомогою таксономічного аналізу

Значення показників для конкретної конкурентної переваги	Найменування показників		
	Стійкість за витратами на відтворення конкурентних переваг, тис. грн	Стійкість за часом на відтворення конкурентних переваг, роки	Ефективність конкурентної переваги, грн/грн
1. Поліпшення якості продукції за рахунок введення в експлуатацію свинцевого преса КВ-75	800,15	0,15	3,29
2. Зниження питомих витрат та поліпшення іміджу підприємства за рахунок застосування системи менеджменту якості відповідно до стандарту ISO 9001:2000	743,90	3,00	1,64
3. Поліпшення якості продукції та зменшення відходів за рахунок реалізація інвестиційного проекту – введення в експлуатацію універсальної крутильної машини типу DRUM TWISTER з метою здійснення технології скрутки, положення екранів і броні із круглих дротів на силові кабелі	498,00	1,70	0,30
4. Здійснення маркетингових заходів за рахунок проведення виставок, рекламної кампанії у пресі й друкованій рекламній продукції, стимулювання замовника, маркетингових досліджень ринку	250,00	1,00	2,40
5. Підвищення кваліфікації працюючих у цехах	3,00	0,10	8,10
6. Освоєння нової продукції – кабелю 35 кВ із більш якісною ізоляцією	191,00	0,40	4,93
7. Поліпшення умов праці та, як наслідок, зменшення захворюваності працюючих при впровадженні нової технології, результатом чого є економічний ефект у вигляді річної економії витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок підприємства	17,00	1,70	1,37

Таблиця Е.2

Вихідні дані для оцінки рівня розвитку конкурентних переваг підприємства Б за допомогою таксономічного аналізу

Значення показників для конкретної конкурентної переваги	Найменування показників		
	Стійкість за витратами на відтворення конкурентних переваг, тис. грн	Стійкість за часом на відтворення конкурентних переваг, роки	Ефективність конкурентної переваги, грн/грн
1. Забезпечення якості продукції за рахунок введення в експлуатацію верстата з ЧПУ 16A20 ФЗС	512,20	0,30	2,04
2. Поліпшення якості продукції та зменшення відходів за рахунок реалізації інвестиційного проекту – введення в експлуатацію автоматизованої лінії при виробництві поршня ВАЗ 2105-104015Н	382,00	1,20	0,49
3. Здійснення маркетингових заходів за рахунок проведення виставок, рекламної кампанії у пресі й друкованій рекламній продукції, стимулювання замовника, маркетингових досліджень ринку	171,00	1,00	1,80
4. Підвищення кваліфікації працюючих у цехах	2,10	0,10	9,15
5. Освоєння нової продукції – поршня ВАЗ 2105-104015Н	238,00	0,50	0,71
6. Поліпшення умов праці, та як наслідок, зменшення захворюваності працюючих при впровадженні нової технології – графітизації поршня МЕНЗ 2457.1004015Н, результатом чого є економічний ефект у вигляді річної економії витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності	21,00	2,10	2,74
7. Раціоналізація амортизаційної політики за рахунок застосування прискореної амортизації	4,50	0,10	4,37

Таблиця Е.3

Вихідні дані для оцінки рівня розвитку конкурентних переваг підприємства В за допомогою таксономічного аналізу

Значення показників для конкретної конкурентної переваги	Найменування показників		
	Стійкість за витратами на відтворення конкурентних переваг, тис. грн	Стійкість за часом на відтворення конкурентних переваг, роки	Ефективність конкурентної переваги, грн/грн
1. Поліпшення якості продукції за рахунок введення в експлуатацію вузла управління MN	401,7	0,35	1,27
2. Поліпшення якості продукції та зменшення відходів за рахунок реалізації інвестиційного проекту – введення в експлуатацію апаратних платформ	600,00	1,90	0,27
3. Здійснення маркетингових заходів за рахунок проведення виставок, маркетингових досліджень ринку	132,00	1,00	8,07
4. Підвищення кваліфікації працюючих у цехах	1,50	1,20	7,30
5. Освоєння нової продукції – станції SI2000 ME	82,00	1,05	3,25
6. Поліпшення умов праці при впровадженні нової технології, результатом чого є економічний ефект у вигляді річної економії витрат, пов'язаних з виплатою допомоги з тимчасової непрацездатності за рахунок підприємства	10,00	1,90	0,78

Таблиця Е.4

Розрахунок таксономічного показника для переваг підприємства А

Lim 1,457 **Lim** 1,8889 **Lim** 2,0262 **1-S/D** 2,05 2,53

3	3	3	33	
800,15	0,15	3,29	0,1972	2
743,90	3,00	1,64	0,3946	1
498,00	1,70	0,30	0,1781	5
250,00	1,00	2,40	0,1796	4
3,00	0,10	8,10	0,0958	6
191,00	0,40	4,93	0,1840	3
17,00	1,70	1,37	0,0862	7

357,58 1,15 3,15
303,8 0,9794 2,4444

1,457 -1,021 0,0584 2,028093195 0,2
1,272 1,8889 -0,6166 1,529579133 0,39
0,462 0,5616 -1,1648 2,076364328 0,18
-0,35 -0,1532 -0,3057 2,072668119 0,18
-1,17 -1,0721 2,0262 2,284290728 0,1
-0,55 -0,7658 0,7294 2,061583571 0,18
-1,12 0,5616 -0,727 2,308646824 0,09
0,237376497

Таблиця Е.5

Розрахунок модифікованого таксономічного показника стійкості КП

Lim 1,45699736 **Lim** 1,88885 **1-S/D** 1,78 3,5

	2	2	22	
1	800,15	0,15	0,4107	5
2	743,90	3,00	0,9625	1
3	498,00	1,70	0,6641	2
4	250,00	1,00	0,4472	3
5	3,00	0,10	0,1987	7
6	191,00	0,40	0,3262	6
7	17,00	1,70	0,4127	4

357,58 1,15
303,7558205 0,97943

1,45699736 -1,021 2,0576 0,4
1,271815723 1,88885 0,1309 1
0,462283911 0,56155 1,1729 0,7
-0,35416135 -0,15315 1,93 0,4
-1,167314493 -1,07205 2,7977 0,2
-0,548396311 -0,76575 2,3525 0,3
-1,121224841 0,56155 2,0505 0,4
0,8128

Таблиця Е.6

Розрахунок таксономічного показника для переваг підприємства Б

Lim **Lim** **Lim** **1-S/D**
 1,734 1,987 2,2058 2,21 2,59

3	3	3	33	
512,20	0,30	2,04	0,1746	4
382,00	1,20	0,49	0,2256	1
171,00	1,00	1,80	0,1934	3
2,10	0,10	9,15	0,0994	5
238,00	0,50	0,71	0,0781	6
21,00	2,10	2,74	0,2159	2
4,50	0,10	4,37	0,0223	7

190,11 0,76 3,04
 185,8 0,6758 2,7687

1,734 -0,6764 -0,3622 2,13607211 0,17
 1,033 0,6553 -0,922 2,003982668 0,23
 -0,1 0,3594 -0,4489 2,08720605 0,19
 -1,01 -0,9724 2,2058 2,330677971 0,1
 0,258 -0,3805 -0,8426 2,385772045 0,08
 -0,91 1,987 -0,1094 2,02896375 0,22
 -1 -0,9724 0,4793 2,530218071 0,02
 0,186549491

Таблиця Е.7

Розрахунок модифікованого таксономічного показника стійкості КП

Lim **Lim** **1-S/D**
 1,733622657 1,987 2,03 3,3

	2	2	22	
1	512,20	0,30	0,4236	4
2	382,00	1,20	0,6743	1
3	171,00	1,00	0,4689	2
4	2,10	0,10	0,1263	7
5	238,00	0,50	0,3962	5
6	21,00	2,10	0,4278	3
7	4,50	0,10	0,1282	6

190,11 0,76
 185,7876701 0,67582

1,733622657 -0,67643 1,8833 0,4
 1,032822653 0,65529 1,0641 0,7
 -0,102882423 0,35935 1,7352 0,5
 -1,011984733 -0,97236 2,8545 0,1
 0,257744307 -0,38049 1,9727 0,4
 -0,9102557 1,987 1,8695 0,4
 -0,99906676 -0,97236 2,8483 0,1

0,5879

Таблиця Е.8

Розрахунок таксономічного показника для переваг підприємства В

Lim	Lim	Lim	1-S/D
1,785	1,2315	1,4707	1,80 2,29

3	3	3	33	
401,70	0,35	1,27	0,0663	6
600,00	1,90	0,27	0,3697	1
132,00	1,00	8,07	0,3236	2
1,50	1,20	7,30	0,2439	3
82,00	1,05	3,25	0,1914	4
10,00	1,90	0,78	0,1078	5

204,53	1,23	3,49
221,6	0,5413	3,1142

0,89	-1,6317	-0,7129	2,14217169	0,07
1,785	1,2315	-1,034	1,446044608	0,37
-0,33	-0,431	1,4707	1,551838274	0,32
-0,92	-0,0616	1,2234	1,73477079	0,24
-0,55	-0,3387	-0,0771	1,855220643	0,19
-0,88	1,2315	-0,8702	2,046867278	0,11
			0,249034441	

Таблиця Е.9

Розрахунок модифікованого таксономічного показника стійкості КП

Lim	Lim	1-S/D
1,784686298	1,2315	1,67 3,2

	2	2	22	
1	401,70	0,35	0,3470	6
2	600,00	1,90	1,0000	1
3	132,00	1,00	0,4149	3
4	1,50	1,20	0,3482	5
5	82,00	1,05	0,3870	4
6	10,00	1,90	0,4204	2

204,53	1,23
221,5888961	0,54135

0,889785861	-1,63174	2,1212	0,3
1,784686298	1,2315	0	1
-0,327332888	-0,43102	1,9006	0,4
-0,916261315	-0,06157	2,1174	0,3
-0,552975963	-0,33866	1,9912	0,4
-0,877901992	1,2315	1,8827	0,4
		0,7521	

Обґрунтування границь квадрантів для позиціонування КП підприємств на матриці «Ефективність – стійкість»

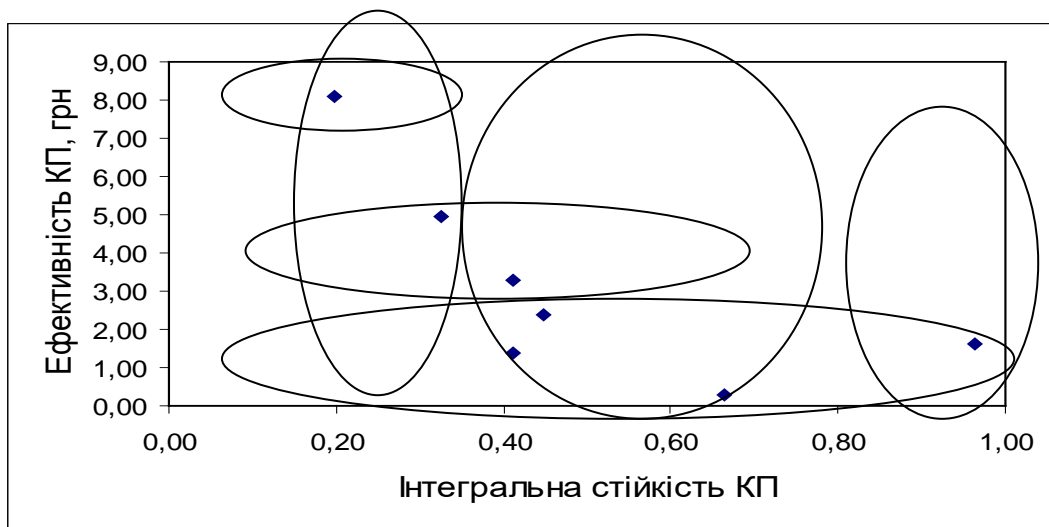


Рис. Ж.1 Графічний аналіз для підприємства А

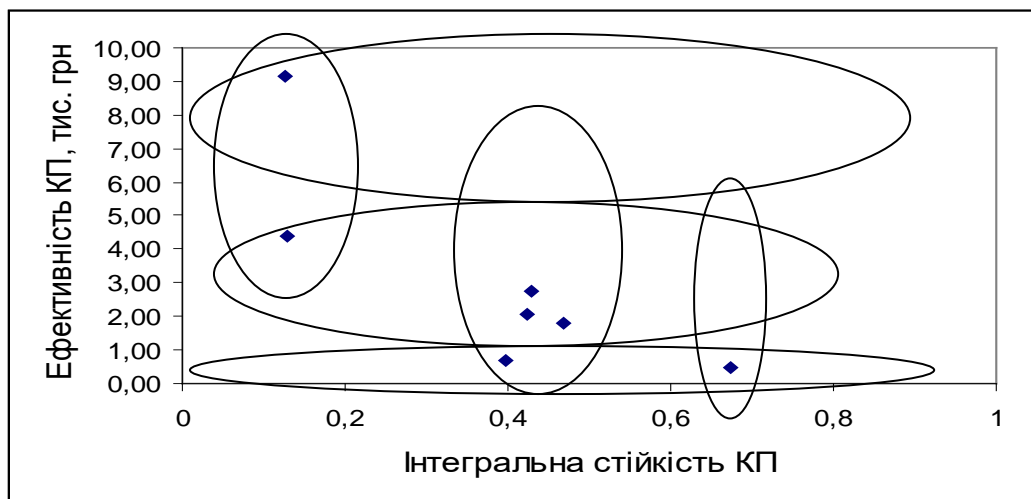


Рис. Ж.2. Графічний аналіз для підприємства Б

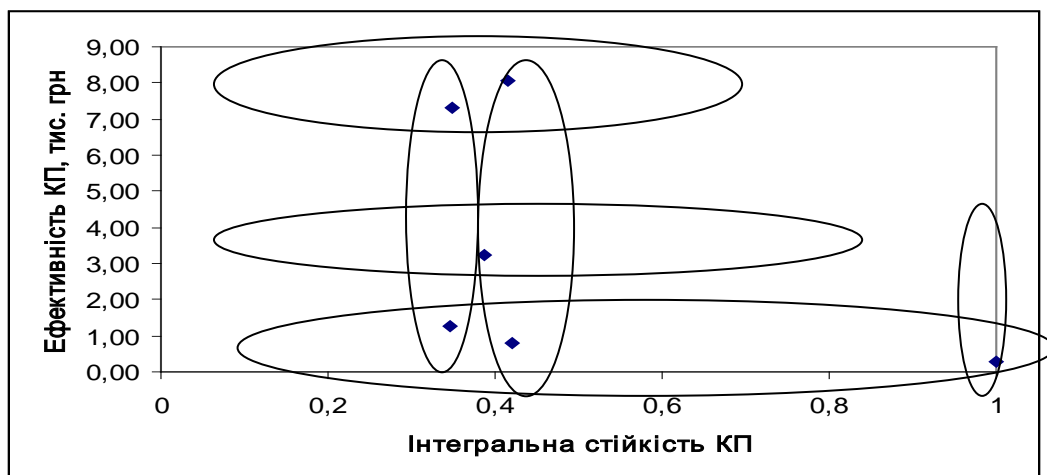


Рис. Ж.3. Графічний аналіз для підприємства В

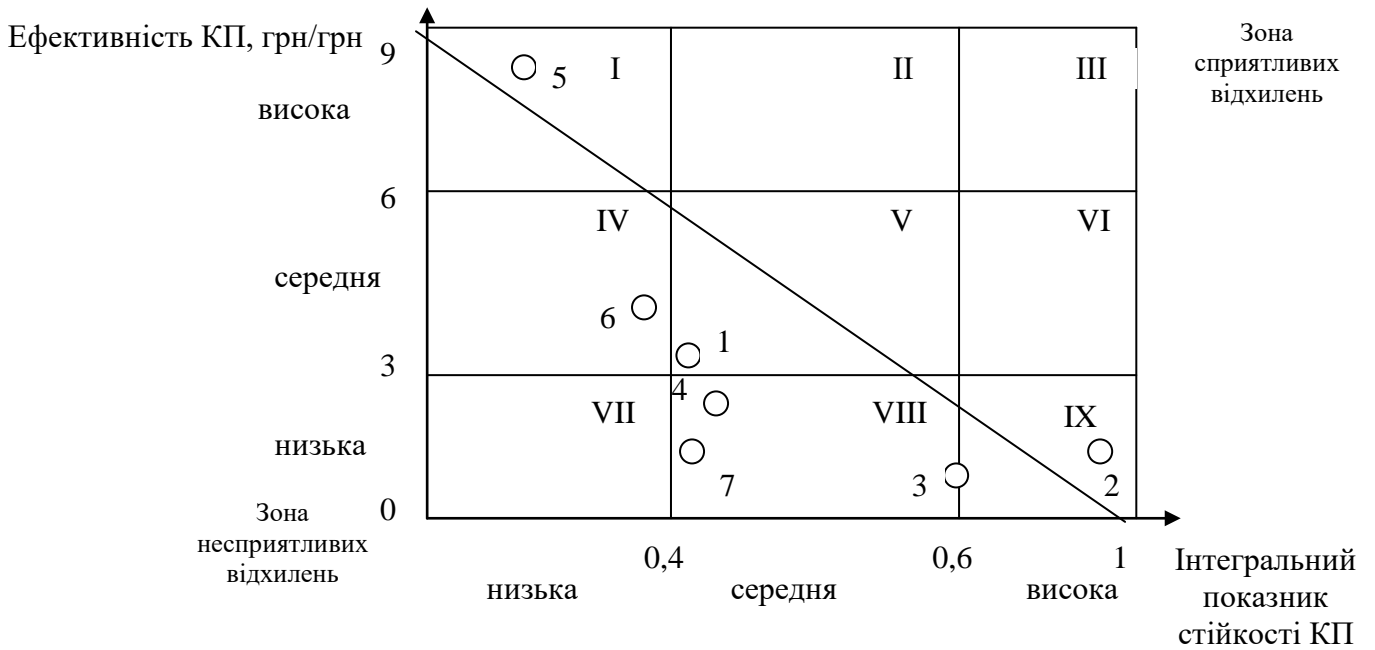


Рис. Ж.4. Позичонування конкурентних переваг підприємства А з урахуванням їх динаміки за 2005–2006 рр.

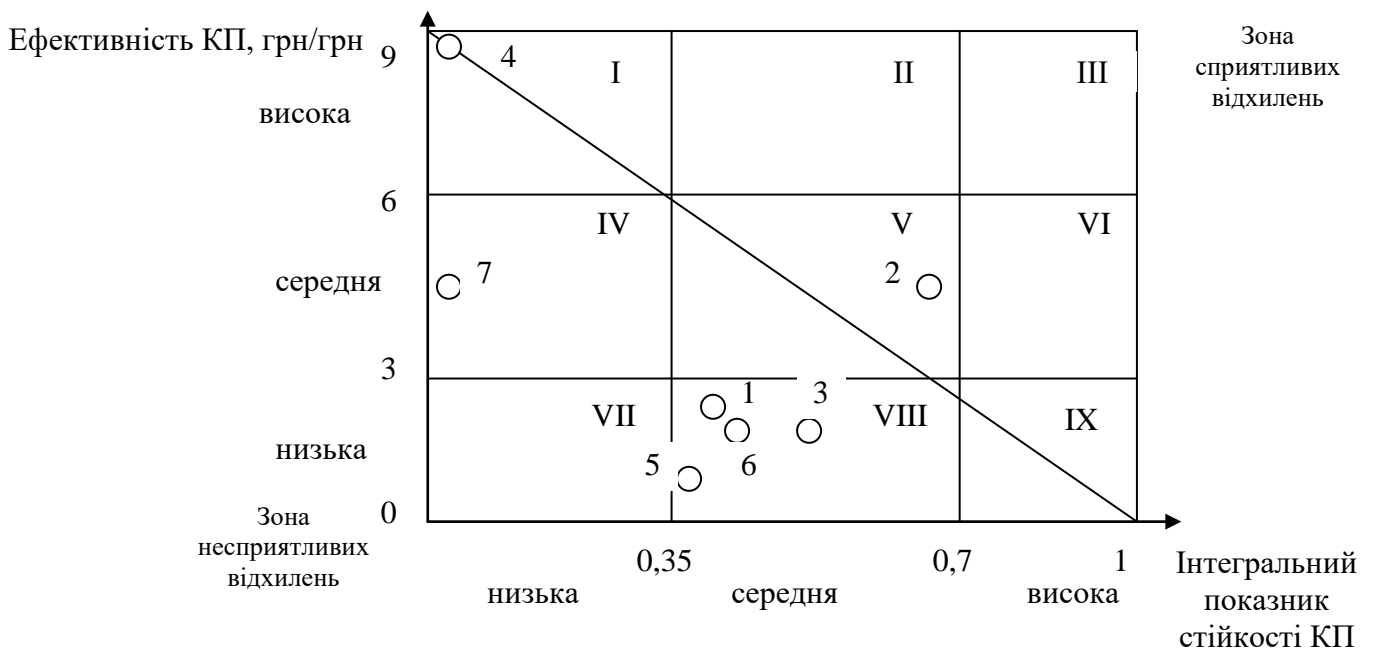


Рис. Ж.5. Позичонування конкурентних переваг підприємства Б з урахуванням їх динаміки за 2005–2006 рр.

ПРИКЛАД ЗМІСТУ ПОСІБНИКА З ЯКОСТІ

1. Вступ
2. Область застосування
3. Терміни й визначення, позначення й скорочення
4. Коротка характеристика підприємства
5. Система менеджменту якості
 - 5.1. Загальні вимоги
 - 5.2. Вимоги до документації
6. Відповідальність керівництва
 - 6.1. Політика якості
 - 6.2. Орієнтація на споживача
 - 6.3. Планування
 - 6.4. Відповідальність, повноваження й комунікації в рамках СМЯ
 - 6.5. Аналіз із боку керівництва
7. Управління ресурсами
 - 7.1. Забезпечення ресурсами
 - 7.2. Трудові (людські) ресурси
 - 7.3. Інфраструктура
 - 7.4. Виробниче середовище
8. Створення продукції або послуги
 - 8.1. Планування створення продукції
 - 8.2. Процеси, пов'язані зі споживачем
 - 8.3. Проектування й розробка продукції
 - 8.4. Закупівлі
 - 8.5. Виробництво й надання послуг (упакування, поставка)
 - 8.6. Управління коштами вимірювальної техніки й моніторингу
9. Вимір, аналіз, поліпшення

9.1. Загальні положення

9.2. Виміри й моніторинг

9.3. Управління невідповідною продукцією

9.4. Аналіз даних

9.5. Удосконалювання

Додаток А. Організаційна структура СМЯ

Додаток Б. Основні процеси СМЯ

Додаток В. Перелік документованих процедур СМЯ

Додаток Г. Взаємозв'язок процесів СМЯ

Аркуш відзнак щодо ознайомлення

Аркуш обліку перевірок

Аркуш реєстрації змін