

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Олександр Вашків**

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ І  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**

*Опорні конспекти лекцій*

**Тернопіль 2017**

## ЗМІСТ

Якість, конкуренція і конкурентоспроможність

Конкурентне середовище фірми та його діагностика

Регулювання конкуренції на національному та міжнародному рівнях

Ієрархічна структура якості та конкурентоспроможності

Конкурентні переваги і конкурентний потенціал фірми

Формування конкурентних переваг фірми

Ланцюжок цінностей фірми в системі конкурентного управління

Якість і конкурентоспроможність продукції та методи їх оцінювання

Системи управління якістю

Методичні основи оцінки конкурентоспроможності фірми

Управління якістю і конкурентоспроможністю продукції

Управління конкурентоспроможністю фірми

Зарубіжний досвід управління якістю та конкурентоспроможністю

Конкурентні стратегії фірми

## ГЛОСАРІЙ

# ЯКІСТЬ, КОНКУРЕНЦІЯ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

1. Бути, чи не бути! (Вступ).

2. Лиш боротись значить жить... *Vivere memento!*

(Поняття і закон конкуренції, її види, форми та методи реалізації).

## 1. Бути, чи не бути!

В умовах ринкових відносин питання конкурентоспроможності підприємств, фірм, організацій фактично є питанням їхнього життя і смерті («to be, or not to be»). Як відомо, дієвість ринкових механізмів значною мірою визначається розвиненістю конкурентного середовища. Україна, задекларувавши ринковий шлях розвитку економіки, не могла оминати питань пов'язаних з формуванням засад конкурентної співпраці між економічними суб'єктами. Однак, незважаючи на те, що в Україні прийнято низку законодавчих актів щодо створення засад конкурентної співпраці<sup>1</sup>; створено громадську організацію «Рада конкурентоспроможності України» (2005), Євросоюзом та США надано статусу держави з ринковою економікою (2006),

говорити про умови рівноправної конкуренції ще зарано. Ось як про цю проблему висловивлювалися урядовці: «Нам конче потрібно змінювати правила гри в цілому, створювати рівноправні умови для прозорості і ринкової конкуренції, щоб успішність бізнесмена визначалася не близькістю його до того чи іншого кабінету, а рівнем менеджменту та маркетингу, талантом...» [1, с. 16]. Бо сьогоднішні реалії саме такі. І культивується такий стан справ на всіх рівнях управління – чи то державному, чи місцевих. Бо, скажімо, за рівнем корупції і організованої злочинності Україна у 2000 р. за індексом міжнародної неурядової

### Додаткова інформація

<sup>1</sup> Законодавство України: *Конституція України*: статтею 42 не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція; статтею 92 передбачено, що виключно законами України визначаються правила конкуренції та норми антимонопольного регулювання; *Закони України*: {“Про Державну програму демонополізації економіки і розвитку конкуренції”, “Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності”, 1992 – втратили чинність} “Про захист від недобросовісної конкуренції” (1996 р.), “Про захист економічної конкуренції”, (2001 р.); *Господарський кодекс України* (Гл.3. Обмеження монополізму та захист суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції: Ст. 25-41) (2003 р.); розпорядження Президента “Про деякі питання забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в процесі європейської та євроатлантичної інтеграції” (2005), низка законодавчих актів про приватизацію тощо).

організації «Transparency International» займала 3-тє місце серед 90 країн [14, с. 5]. Сьогодні ж ця організація, змінивши методику обчислення, використовує індекс сприйняття корупції. За цим показником Україна у 2014 р. посіла 142 позицію серед 175 обстежених країн. Україна стабільно залишається у групі «підвищеного ризику» разом з Нігерією (136-е місце), Росією (136) Угандою (142), Бангладешем (145), Гвінеєю (145) [73].

Які ж причини того, що на Україні конкурентне середовище не те що несформоване, але й гальмуються будь-які потуги на цьому шляху?

1. Українське суспільство так і не пододало вад колишньої радянської системи управління економікою держави і на сьогодні вона залишається домінуючою у здійснюваній економічній політиці держави, перебуваючи ще й під сильним тиском олігархічних кланів і структур.

Так, за даними, складеними стратегічним дослідницьким інститутом Heritage Foundation (США) і виданням The Wall Street Journal на початок 2015 р. Україна за рівнем економічних свобод посіла 162 місце зі 178 країн і потрапила у групу країн з «репресивною економікою». Зокрема у їхньому звіті говориться: «У процесі переходу до великої економічної свободи Україна відстає від інших європейських країн, особливо щодо створення підприємницького середовища й викорінення корупції». Індекс економічної свободи України становить 46,9 бали зі 100 можливих. Це – найнижчий показник із 43 європейських країн. Таким чином, Україна потрапила до групи країн «repressed», в яких пригнічуються економічні свободи. Цей показник на 2,4 пункти нижчий, ніж у минулому році, що відображає зниження у восьми з 10 економічних свобод: серед погіршень – порушення прав власності, неефективне управління державними витратами та зниження інвестиційних свобод. Україна займає останнє з 43 країн у регіоні Європи, і її загальний бал нижчий, ніж у середньому в світі. Середній показник у світі – 60,4 бали [74].

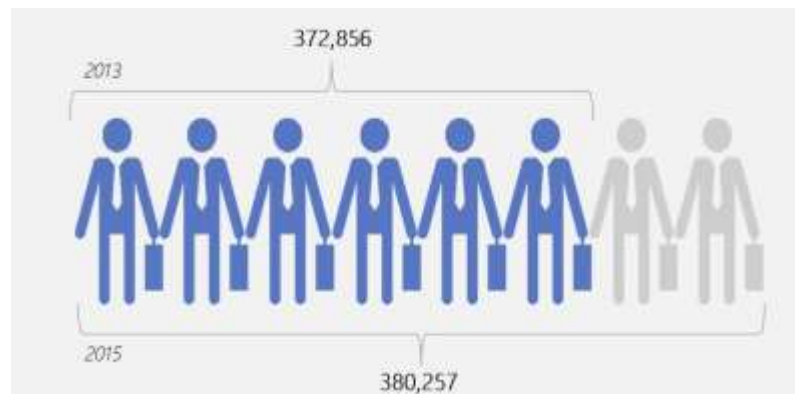
**Ретроспекція:** за підрахунками американського дослідницького інституту КАТО (Cato Institute) Україна у 2006 р. за ступенем економічної свободи посідала 111-е місце серед 130 обстежених країн [67] (2002 – 119-е місце серед 123 країн [21, с.7]); у 2004 р. за даними Всесвітнього економічного форуму – 102-е місце серед 104 обстежених країн за рівнем урядового регулювання бізнесу і теж 102-е місце за рівнем бюрократизму в країні [59]. У 2009/10 р. посіла 108-е місце серед 183 обстежених країн за рівнем урядового регулювання бізнесу і 109-у сходинку за рівнем фаворитизму у рішеннях державних чиновників [16].

Згідно з дослідженнями Всесвітнього економічного форуму (м. Давос) Україна у 2015/16 посіла 87-е місце серед 148 обстежених країн за рівнем урядового регулювання бізнесу і 99-у сходинку за рівнем фаворитизму у рішеннях державних чиновників [90, с. 355]. З цього приводу слушним є твердження директора директ-маркетингової агенції Os-Direct Валентина Калачника: «Економіку країни, де понад 45% ВВП перерозподіляється через бюджетні фонди, половина економічної активності населення в тіні, де хоч трохи серйозний бізнес робиться в кабінетах держчиновників, не можна назвати ринковою» [52, с. 10].

Ця система базується на дотриманні старих принципів і методів керівництва, підтримуванні неефективних пропорцій, диспаритетності розвитку суб'єктів господарювання тощо. Тобто спостерігається свідомо експлуатація старої методологічної бази. І як наслідок – розвиток й поширення тіньового сектору економіки. «В країні не менше 50%, а за деякими даними 75-80% економіки є нелегальною, тобто «крутиться» поза офіційною статистикою, а, щонайменше 40% населення отримує ті чи інші прибутки від неї» [2, с. 11].

До сказаного слід додати, що в Україні тривалий час невпинно зростала й чисельність державних чиновників. Якщо у 1989 р. їх налічувалося близько 300 тис. чол., у 2005 р. – 339016 чол., у 2009 р. – 384197 осіб, то лише на початок 2013 р. заледве скоротилась до 372856 осіб [93]. Проте ненадовго. «Говорять про ринкові реформи, – зауважує Я. Поліщук, – а помножують чиновницький апарат. ...Затята

війна з корупцією поєднується із призначенням провідних корупціонерів на дедалі вищі посади» [64, с. 82]. Проте, слід зазначити, що за словами колишнього міністра юстиції Павла Петренка (2014) в Україні мали звільнити від 75 до 125 тисяч держслужбовців [94]. Про це ж говориться і нині... Але, як засвідчують дані Національної агенції з питань державної служби чисельність держслужбовців і чиновників усіх рівнів зросла у 2015 р. до 380257 осіб.



На сьогодні Україна утримує один з найдорожчих і найчисельніших парламентів світу. «Загальна чисельність нардепів – 450 – є нічим не обґрунтованою, вона в три і шість разів більша (пропорційно до чисельності населення), ніж депутатів у парламентах Росії і Китаю відповідно» [61, с. 29].

Таблиця 1

Чисельність чиновників в Україні в органах влади [95]

Органи влади (центральні апарати)	Облікова кількість штатних працівників на 31 березня 2014 року	Облікова кількість штатних працівників на 30 червня 2014 року	Зміна, %
Державна фіскальна служба	1921	1896	-1,3
Верховна Рада	1538	1524	-0,9
Міністерство економічного розвитку і торгівлі	1248	1234	-1,1
Міністерство фінансів	НД	778	НД
Міністерство внутрішніх справ	700	734	4,9
Міністерство юстиції	725	719	-0,8
Міністерство закордонних справ	686	693	1,0
Кабінет Міністрів	618	635	2,8
Міністерство оборони	НД	562*	НД
Адміністрація Президента	НД	488*	НД
Міністерство соціальної політики	НД	463*	НД
Міністерство регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ	433	409	-5,5
Міністерство енергетики та вугільної промисловості	414	405	-2,2
Міністерство аграрної політики та продовольства	376	364	-3,2
Міністерство інфраструктури	302	289	-4,3
Міністерство освіти і науки	263	256	-2,7
Міністерство охорони здоров'я	256	247	-3,5
Міністерство екології та природних ресурсів	231	231	0,0
Міністерство культури	232	219	-5,6
Міністерство молоді та спорту	129	132	2,3

2. В українській економіці, попри всю декларативність боротьби з монополізмом, не тільки не створено, але й не створюються засади конкурентного середовища. За даними уже згаданого Всесвітнього економічного форуму Україна у 2015/16 рр. серед 148 країн посіла 136-у сходинку за ефективністю антимонопольного регулювання економіки, а за рівнем домінування на ринку – 99-у [90, с. 355].

Економіка України залишається монополізованою, її промисловий потенціал формують галузеві монополістичні та олігополістичні структури. (Можливо у цьому немає нічого дивного, адже світові тенденції характеризуються схожими процесами. Так, за даними американського журналу «The Economist», 80% світового випуску продукції контролюється 1000 найкрупніших корпорацій [50, с. 121]).

Згідно з даними Антимонопольного комітету України (АМКУ) частка монопольного сектора у ВВП становить близько 40%. На 1.01.2003 р. на 6951 товарному ринку монопольне становище займали 4689 суб'єктів господарювання. З них 374 суб'єкти мали монопольне становище на 560 загальнодержавних ринках і 4315 – на 6391 регіональному товарному ринку [38, с. 4].

Більше того, спостерігаються тенденції щодо монополізації окремих виробництв. Шляхи монополізації ринків різняться між собою, проте все відчутнішим є їх політична складова. Показовою у цьому плані є Постанова КМУ № 672 від 28.07.2010 р. «Про утворення Державного підприємства спиртової та лікеро-горілчаної промисловості» [79], згідно з якою усі вітчизняні спиртзаводи перетворені на структурні підрозділи ДП «Укрспирт». Останнє централізовано займається господарською діяльністю і проводить розрахунки. «Укрспирту» надано право здійснювати оптову торгівлю спиртом на внутрішньому ринку і продавати його на експорт, тобто воно самостійно знаходить покупців спирту, купує сировину для його виробництва, встановлює відпускну ціну продукту. Сьогодні в структурі ДП «Укрспирт» перебуває «41 МПД (місце провадження діяльності) або заводи», у т. ч. 9 з Тернопільщини.

Інший не менш цікавий приклад – «всеукраїнські компанії, що працюють на ринках із динамічною конкуренцією та мають істотні частки охоплення споживачів. Наприклад, «Київстар» та МТС, згідно з iKS-рейтингом операторів стільникового зв'язку за червень поточного року, ділять між собою відповідно 45,8% і 35,3% галузі. Крім них до рейтингу включено ще п'ять компаній: life:), Інтертелеком, Укртелеком, ReoPlanet та ІТС. Трендом 2010–2012 років стало посиленням ознак монополізації цього сектору. Кожен із двох згаданих вище найпотужніших гравців контролює понад 35% ринку, визначених законодавством як критерій для монополії. Донедавна між ними спостерігалася потужна конкуренція за нових абонентів. Однак останнім часом, ймовірно з огляду на насичення і навіть певні ознаки перенасичення ринку, а також на той факт, що обидві компанії віднедавна контролюють росіяни, стали з'являтися дедалі очевидніші ознаки їхніх скоординованих дій, які, зокрема, вилилися в не виправдано різке підвищення тарифів на мобільний зв'язок навесні-влітку 2012-го» [98]. Ще один красномовний факт: «ціна роумінгу для українців майже в 2,5 рази перевищує вартість відповідної послуги для європейців» [99].

Процеси монополізації спостерігаються впродовж двох останніх десятиліть у більшості галузей промисловості. Так, наприклад на сьогодні в Україні налічується

понад 150 *фармацевтичних підприємств*. Близько 2000 р. із загальної маси виділилось 5 провідних підприємств, котрі зараз формують близько 70% обсягу національного виробництва лікарських препаратів. Відтак, цілком закономірно, що у 2012 р. «Антимонопольний комітет визначив вісім компаній на ринку роздрібно́ї торгівлі лікарськими засобами з ознаками зловживання монопо́льним становищем» [98]. З початку 2003 р. НАК «Нафтогаз України» став монопо́льним постачальником природного газу для всіх категорій споживачів [37, с. 18];

27% *нафтового ринку* у 2002 р. належало лише «ТНК-Україна» [23, с.21];

подібна ситуація і у *металургії*, де гірничо-металургійний комбінат «Криворіжсталь» забезпечує 25% виробництва металопродукції [23, с.27], Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча – 20% сталі, 20,3% готового прокату [26, с. 93 див. також 31, с. 54], Нікопольський завод феросплавів – 60% феросплавів [30, с. 54], а підприємства таких галузей як енергетичне, металургійне машинобудування, двигунобудування в основному є монополістами «у своєму сегменті продукції ще з радянських часів» [32, с. 47];

у *броварній промисловості* з-понад 35 підприємств за даними 2014 р. 5 компаній зосередили виробництво 96,7 % пива (з них 3 компанії – 85,7 %):

**AB InBev** (ТМ «Чернігівське», «Bud», «Янтар», «Рогань», «Stella Artois», «Staropramen», «Beck's» та ін.) – 34,7%; **Carlsberg Ukraine** (ТМ «Львівське», «Славутич», «Арсенал», «Tuborg», «Holsten», «Carlsberg» та ін.) – 29,1%; **«Оболонь»** (ТМ «Оболонь», «Hike», «Carling», «Zibert», «Zlata Praha», «Жигулівське», «Охтирське» та ін.) – 21,9 %; **Альянс Efes і SABMiller** (ТМ «Сармат» і «Velkorovický Kozel») – 6,8%; **Альянс ППБ і Oasis CIS** (ТМ «Перша приватна броварня», «Галицька корона», «Жигулі Барне», «Закарпатське», Stare Misto та ін.) – 4,2 %; інші виробники пива – 3,3 % [102].

**Ретроспекція:** 2010 р. – 4 компанії зосередили виробництво 95,3 % пива – «Оболонь» (Фастівський, Севастопольський і Охтирський пивзаводи), «Sun Inbew» («Сан інтербрю Україна» «Рогань», «Десна», «Янтар», Олександрійський пивзавод), «Baltic Beverages Holding» («Славутич», «Арсенал», «Львівська броварня»), SABMiller («Сармат», Донецький пивзавод, «Крим», Київський пивзавод №1, Луганський пивзавод, пиво безалкогольний комбінат «Дніпро», фірма «Полтавпиво»); (2005 – 4 компанії виробляють 94,07% пива; структура 2004 р. «Оболонь» – 22,5%, ВВН Ukraine – 22,1%, Sun Interbrew Ukraine – 35,5%, група Сармат – 13,7%) [53];

на *ринку лікєро-горілчаних виробів* у 2009 р. 90 % його ділило між собою десять компаній-виробників. За даними 2014 р. на ринку лідирує: компанія **«Баядера Холдинг»** – 30,1%, **Global Spirits** – 18,6%, **Кримська горілчана компанія** – 11,5%, компанія **«Олімп»** – 12,9%, компанія **«Nemiroff»** – 10,7 % [28]. У I кв. 2015 р. сумарна частка таких підприємств як «Баядера Груп», Global Spirits, Nemiroff, Кримська виноробна компанія (раніше «Союз-Виктан»), «Олімп» і «Алеф-Віналь» склала 88,6% [106].

у *кондитерській галузі* на початок 2014 р. 49,5 % солодкого сегменту в натуральному вираженні припадало на 3 українських виробників – корпорацію «Рошен» з часткою ринку 24,7 %, компанію «Конті» з часткою ринку 12,9% і «А.В.К.» з часткою ринку 11,9%. Інші виробники значно відстають від лідерів:

наприклад, на четвертій і п'ятій позиціях знаходяться «Бісквіт-Шоколад» і «Житомирські ласощі», що займають 4,9% і 3,9% ринку відповідно [103, с. 628].

**Ретроспекція:** 72,8% продукції у 2010 р. виготовляло 7 великих кондитерських фабрик [дис.];

із 299 підприємств з розливу мінеральних вод близько 40% ринку ділять між собою 4 крупних оператори: Миргородський завод мінеральних вод, «Оболонь», «Ізумруд» і «Росинка» (2001р.) [28, с. 80];

12% ринку кисломолочної продукції та 35% ринку йогуртів займає компанія «Галактон» (одна з 5 найкрупніших виробників молочної продукції – 2001 р.) [29, с. 82]; Хорольський і Балтський молочноконсервні комбінати виготовляють 85,7 та 14,3% молочного дитячого харчування;

ринок тютюнових виробів у 2002 р. у його легальній частині на 94 % контролювався 4 підприємства з іноземними інвестиціями: «Reemtsma Україна» з Черкаською тютюновою фабрикою, що їй належить – 29%, «Philips Morris Україна» (Харківська тютюнова фабрика) і ВАТ «Прилуки» (належить компанії British American Tobacco) – 27,9%, «J.T. International» (Кременчуцька тютюнова фабрика) – 10,8% [27, с. 82]. «У кінці 2010 р. в Україну зайшла російська компанія «Мегаполіс». Усього за півтора року вона взяла під контроль усю гуртову торгівлю сигаретами в Україні. Інших продавців практично не залишилось» [104]. Сьогодні весь тютюновий ринок України на 90% замонополізований одним дистриб'ютором – компанією «Мегаполіс»<sup>1</sup> [105].

Аналогічна ситуація спостерігається практично у більшості галузей виробництва (див. мал. 1).

---

<sup>1</sup> Компанії "Мегаполіс" ще за Януковича зайняла фактично монопольну позицію на українському ринку продажу сигарет. Вони викупляють за довгостроковими контрактами фактично весь товар, що виготовляється в Україні "Великою четвіркою" тютюнових компаній, – British American Tobacco, Japan Tobacco Inc, Imperial Tobacco Group і Philip Morris – і далі легко і невимушено продають його великому і дрібному ритейлу, забираючи собі більшу частину прибутку цього ринку. Тобто, вони поводяться так, як поводитися компанії-монополісти до ухвалення антимонопольного закону в США на початку ХХ століття. Якщо яка-небудь мережа ритейла не погоджується на їхні драконівські умови, то вони не поставляють їй сигарет взагалі. Купувати сигарети безпосередньо у виробників, згідно з договорами на ексклюзив, підписаним Мегаполісом, навіть у крупних ритейлерів на українському ринку можливості немає. Таким чином, Мегаполіс, на фінансовому жаргоні, просто загнав цей ринок у кут.

Кілька місяців тому "Мегаполіс", в рамках реалізації своєї драконівської цінової стратегії, взагалі позбавив права продажу сигарет такого крупного гравця, як "МЕТРО". Зараз вони, ніби, помирилися, але декілька місяців у Метро взагалі не продавалися сигарети, і мережа від цього дуже страждала, судячи з падіння виручки за той період.

Але монополізм – це ще півбіди! Це не найголовніше, хоча і погане! Найцікавіше, що український дистриб'ютор "Мегаполіс" є дочірньою компанією російського дистриб'ютора "Мегаполіс", що контролює 70% тютюнового ринку Росії. Основними співвласниками групи, за даними російського Forbes, є Ігор Кесаєв і Сергій Кацієв. У 2013 році вони продали за \$1,5 млрд 40%-у долю в компанії транснаціональним корпораціям сигарет Japan Tobacco Inc і Philip Morris International. За інформацією Forbes частину коштів від операції вони інвестували в компанії, що виготовляють... зброю. Зокрема, Forbes називає Ігоря Кесаєва "основним власником" заводу ім. Дегтярьова, що виготовляє все, – від стрілецької до зенітної зброї!





Мал. 1. Динаміка рівня конкуренції-монополізації ринків України [98]

«За офіційними даними Антимонопольного комітету, у 2010 році рівень монополізації зріс у 29 галузях, зокрема газовій, електроенергетиці, імпорту нафтопродуктів, гірничо-металургійному комплексі та хімічній промисловості» [98].

З іншого боку показово-симптоматичним є й дещо інший приклад. Книжковий ринок України на 95% «колонізований літературою сусідньої держави» [46, с. 25]. І таких прикладів доволі.

Протягом останніх 20-ти років у структурі національної економіки України не відбулося значних структурних зрушень. Більше того, можна стверджувати, що рівень конкуренції з року в рік знижується. Так, при абсолютному зростанні кількості малих підприємств в Україні з 173404 у 1998 р. до 324592 у 2014 р., в тому числі у промисловості з 26166 до 37752 (44580 – 2007!), частка їх продукції в загальному обсязі виробленої продукції протягом цього ж періоду продовжує знижуватися. Викликає певний подив й особливість подачі статистичного матеріалу органами Держкомстату України. Зокрема розбіжності щодо частки продукції малих підприємств у статистичних щорічниках України за 2007 і 2008 рр. (див. табл. 1).

Таблиця 1

## Розвиток малого бізнесу на Україні впродовж 2000-2014 рр.

Показники	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Кількість малих підприємств	217930	233607	253791	272741	283398	295109	305398	324011	331920	377200	357241	354283	344048	373809	324592
у т.ч. в промисловості	34497	37652	40795	43303	44118	44835	44295	44580			41370	41069	37156	43840	37752
Середньорічна чисельність найманих працівників МП, тис. чол.	1709,8	1807,6	1918,5	2034,2	1928,0	1834,2	1746,0	1674,2	2156,7	2067,8	2043,7	2011,8	1951,6	1891,8	1572,0
у т.ч. в промисловості, тис. чол.	362,9	389,1	422,5	446,8	402,7	373,4	409,7	394,1	381,5	366,2	351,4	337,1	325,6	336,1	276,5
Кількість найманих працівників у розрах. на одне МП, осіб	8	8	8	7	7	6	6	6	7	6	6	6	5,6	5,1	4,8
Частка продукції МП в заг. обсягах реалізованої продукції в Україні, %	8,1	7,1	6,7	6,6	5,3	5,5	4,8	4,4	16,5	16,8	14,4	13,1	15,9	16,6	17,2
Частка продукції МП в обсягах реалізованої промислової продукції, %	2,8	2,8	3,0	2,9	2,4	2,3	2,1	1,9	4,6	5,2	4,4	4,0	4,8	5,2	5,4
Кількість МП на 10 тис. наявного населення	44	48	53	57	60	63	66	70	79	82	78	77	76	82	75

Проте навіть «уточнені» статистичні дані відображають негативну динаміку і за своєю величиною є ще досить далекими від оптимального рівня. Як засвідчує досвід економічно розвинених країн, повноцінне конкурентне середовище можливе за умови, що частка продукції малого бізнесу у валовому національному продукті становитиме 30 – 70% [47, с. 230; 48, с. 22]. Зокрема, у США цей показник становить приблизно 40% [48, с. 22], у Німеччині – 50% [там само, с. 25]. В Україні ж економічна політика на сучасному етапі зумовила цілком протилежні тенденції.

Проте, як стверджує уже згадуваний АМКУ, демонополізація проведена в агропромисловому і паливно-енергетичному комплексах (!!!), легкій, деревообробній промисловості. Конкурентне середовище створено у торгівлі, громадському харчуванні, побутовому обслуговуванні [38, с. 4].

3. Зберігається незбалансованість галузевої структури. Як наслідок – в Україні штучно створено дефіцит практично у всіх сферах економіки при одночасному запровадженні механізмів персонального задоволення дефіцитності. На тлі значного поширення цих процесів цілком об'єктивною є картина тіньової експансії в національну економіку, яка до того ж поширюється на всі сфери і види діяльності. Адже, долаючи дефіцит, «виникає таким чином реальна можливість заробити на цьому значні кошти і залучити їх в подальший обіг з метою збільшення капіталів» [3, с. 61]. А отже, можна стверджувати, що владні структури не зацікавлені ні у розвитку конкурентного середовища, ні у подоланні незбалансованості та дефіцитності економіки, оскільки на цьому базується її стійкість і життєздатність.

4. В Україні відсутні паритетні умови розвитку для суб'єктів економічних відносин через систему податкових пільг, субсидування, пільгового кредитування тощо. «Патерналістська політика, яка була властива колишньому СРСР, повною мірою була збережена в кращих традиціях у незалежній Україні» [3, с. 66]. Так, на початок 2000 р. загальна сума наданих фізичним і юридичним особам пільг досягла 34,4 млрд. грн. У сукупності це перевищує суму всіх бюджетних надходжень за 1998 р. (28,9 млрд. грн.). Кількість суб'єктів-пільговиків перевищила 100 тисяч [4, с. 23]. На переконання Т. Метельової, з яким важко не погодитися, «складається враження, що кількість фірм, бізнесових структур та осіб, для яких робилися «винятки з правил», значно перевищувала змушених грати за правилами. Утім, є підстави вважати, що стратегія «вирощування власних великих бізнесменів», (які згодом отримали назву «олігархи») у власних надрах й одночасного нехтування інтересами й можливостями малого й середнього бізнесу була прийнята на озброєння цілком свідомо» [5, с. 89]. У цьому плані тіньову діяльність легальних підприємств, за якими «ніхто не стоїть», можна розглядати як один з методів недобросовісної але ефективної конкурентної боротьби. «Життя в тіні – це природна відповідь суспільства на продажність влади і олігархічність економіки, на відсутність чесного шансу і соціальних ліфтів» [100].

5. Зберігається витратність виробництва, що закладена в діючу систему як організації виробництва, так і реалізації товарів. За підсумками 2011 р. операційні витрати на одиницю виробленої продукції в промисловості Україні склали 95,0 коп./грн. (2004 – 93,5 [49], у 2005 р. – 93,4, у 2006 р. – 94,3, 2007 – 93,7, 2008 – 93,9, 2009 – 97,1, 2010 – 95,9). Протягом останніх 79 років практично не зазнала значних змін й сама структура витрат (див. табл. 2).

У структурі собівартості продукції значною залишається частка матеріальних витрат. Продуценти, самостійно формуючи витратну та прибуткову компоненту виробництва, штучно завищують у ціні її витратну частину з метою заниження суми прибуткового податку. Такий стан речей засвідчують перевитрати матеріальних і трудових ресурсів на одиницю продукції. Так, згідно з розрахунками А.В. Базилюк і С.О. Коваленка, обсяги виробництва порівняно з 1990 р. скоротилися майже втричі, чисельність зайнятих в народному господарстві – на 15%, а витрати матеріальних ресурсів – лише на 25%. При цьому матеріаломісткість продукції зросла у 2,5 рази, енергомісткість – у 3 і більше разів. Тобто значна частка матеріальних ресурсів, приблизно 45%, які тепер споживаються, у тому числі дорогі й дефіцитні енергоносії, обслуговують тіньову економіку.

Таблиця 2

Динаміка структури собівартості продукції промисловості України, %

Витрати Роки	Матеріальні витрати	Амортизація	Заробітна плата і нарахування	Інші операційні витрати
1940	70,4	2,2	22,4	5,0
1955	72,3	3,4	21,2	3,1
1965	73,7	5,0	18,0	3,3
1975	75,0	5,7	14,8	4,3
1985	74,5	8,5	14,1	2,9
1990	70,8	10,9	15,3	3,0
1995	66,4	2,5	17,0	14,1
1998	67,4	6,6	15,1 (10,6/4,5)	10,9
1999	68,5	7,6	13,1 (9,6/3,5)	10,8
2000	67,2	5,8	12,4 (9,2/3,2)	14,6
2001	69,0	5,9	13,9 (10,3/3,6)	11,2
2002	69,2	5,9	15,1 (11,1/4,0)	9,8
2003	71,7	5,1	13,7 (10,1/3,6)	9,5
2004*	68,1	3,7	11,3 (8,2/3,1)	7,6
2005**	66,8	3,6	12,7 (9,1/3,6)	7,8
2006***	65,1	3,6	12,9 (9,4/3,5)	7,6
2007****	65,6	3,6	12,6 (9,1/3,5)	7,3
2008**	65,9	3,4	12,4 (9,0/3,4)	7,8
2009**	61,6	4,6	12,9 (9,3/3,6)	8,4
2010*	64,1	3,7	11,8 (8,5/3,3)	7,7
2011	64,0	3,4	11,3 (8,1/3,2)	7,5
2012	28,1	2,6	8,3 (6,1/2,2)	9,6
2013	?	?	?	?

\* вартість товарів та послуг, придбаних для перепродажу та реалізації без додаткової обробки (за роками: 2004 – 9,3%; 2005 – 9,1%; 2006 – 10,8%; 2007 – 10,9%; 2008 – 10,6 %; 2009 – 12,5 %; 2010 – 12,7%; 2010 – 13,8%); 2012 +51,4% - вартість товарів та послуг, придбаних для перепродажу та реалізованих без додаткової обробки

6. Незмінною залишається ще «радянська» тенденція до зниження у собівартості продукції частки витрат на оплату праці (див. табл. 2), що фактично означає зниження купівельної спроможності населення. На сьогодні питома вага заробітної плати чи не найнижча протягом останніх 75-ти років. І це при тому, що нинішні нарахування на заробітну плату в кілька разів перевищують колишні, а

«всілякі податки і нарахування на неї сягають тепер 98%» [3, с. 74]. З іншого боку, теперішня сума середньодушового доходу в легальній економіці України не забезпечує навіть третини нормальних потреб, не кажучи уже про встановлені соціальні гарантії. Як наслідок – приблизно 80% українців перебуває за межею бідності.

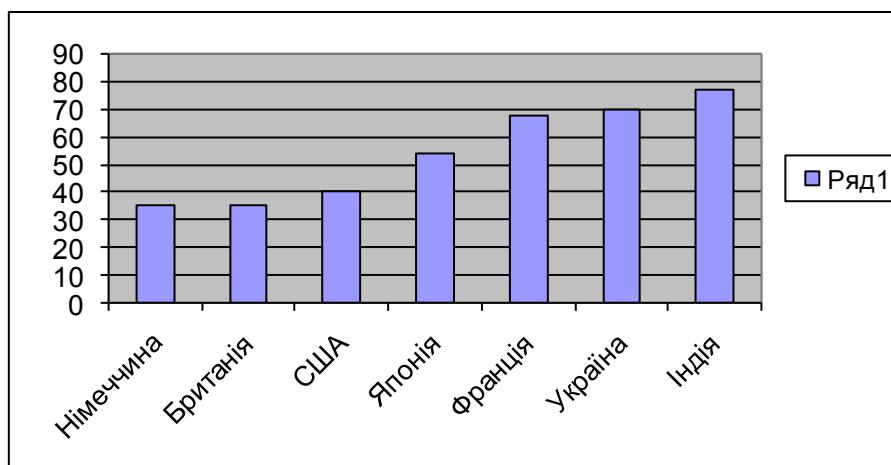
Ситуація ускладнюється й доволі високим рівнем загальної заборгованості з виплати заробітної плати. За даними Державної служби статистики України, загальна заборгованість із виплати зарплати на 1 лютого 2016 року становила 2,092 млрд.грн. (за даними Держкомстату України станом на 1 жовтня 2012 р. – 927 млн. грн.). Основна частка загальної суми боргу припала на промисловість (73%), транспорт, складське господарство, поштову та кур'єрську діяльність (10,8%) [101].

Високий рівень оподаткування заробітної плати, значне заниження її мінімального рівня стимулює приватних підприємців, керівників підприємств до заниження діючих ставок заробітної плати. Решта ж виплачується за рахунок прихованих джерел: виручки від реалізації неврахованої продукції, продукцією підприємства чи іншими цінностями тощо. Таким чином у «тінь» втягується уже й пересічний виконавець. Як наслідок цих процесів – зростання поляризації в суспільстві, розшарування населення за майновим статусом. «Крадіжки та аморальність зведені мало не до норми суспільної дійсності» [64, с. 82]. А отже, «у влади виникає ідеальна можливість «притиснути» будь-кого: від бабці на вулиці, яка продає кріп чи картоплю (звичайно, не сплачуючи за це податку) до великих бізнесменів з їхніми «мерседесами» й розкішними офісами. Сталінську систему кругової поруки кров'ю замінила новітня система кругової поруки протизаконними вчинками. Виходячи з масштабів того, що відбулося, природно підозрювати у створенні цієї системи тих, хто в зазначених процесах отримав найбільшу вигоду, насамперед матеріальну» [6, с. 47].

7. Збереження абсолютної влади чиновника, який до того ж не несе жодної відповідальності за скоєне, що робить його діяльність найприбутковішою та найменш ризикованою. Зрозуміло, що таке владне становище утримуватиметься ним за будь-яких обставин. «Україна перетворюється на державу з тотальною владою державного апарату, заснованою на тотальній тіньовій економіці. ... Ця діяльність збережена як обов'язковий елемент функціонування національної економічної системи та обслуговування економічних і політичних інтересів правлячого режиму» [7, с. 82-83]. Наявність корумпованих зв'язків в різних ешелонах влади є серцевиною цієї системи, яка не тільки використовує наявні відкриті шляхи до необхідних змін, але й готує ці зміни. Для цього використовуються найрізноманітніші способи і методи впливу: від лобістського тиску в парламенті України з метою ухвалення чи відхилення того чи того законодавчого акту до невинуватених додаткових відомчих інструкцій і пояснень до законів, що не тільки спотворюють їх зміст, але й забезпечують сприятливі умови для подальшого функціонування тіньової економіки. Реалізація зазначених можливостей посилює вплив тіньової економіки на розвиток суспільних процесів, сприяє зрощенню її з владними структурами та кримінальним світом, робить її практично недосяжною для знешкодження. Як слушно резюмує В. Портніков «сама

система управління [в державі] і є корупція... Що це означає на практиці? А от що – що немає ніякого управління без «схем» [100].

До цього слід додати, що Україна характеризується високим індексом владної династії (див. мал. 2). «У нас у сфері культури, так само як і в економіці, є клановість. Якись клани, знайомі чи родичі, тримають телебачення, ефіри», – говорить О. Скрипка [44, с.28].



Мал. 2. Індекс владної династії [41, с. 72]

Очевидно, що вказані вище причини зумовили низку негачій, що спостерігаються в економіці України. Зокрема, занадто високою, як для ринкової економіки, залишається частка збиткових підприємств (табл. 3), рівень дебіторської та кредиторської заборгованості суб'єктів господарювання (табл. 4-5).

На підставі сказаного можна стверджувати, що формування повноцінного конкурентного середовища в Україні фактично не починалося. Декларувалося одне, а реалізовувалось – інше. Проте це не означає, що найближчим часом у цьому напрямку ніяких позитивних зрушень не буде. Без конкуренції і навичок конкурентної боротьби на внутрішньому ринку українські підприємства не зможуть виходити і опанувати зовнішні та світові ринки, а Україна не те, що ніколи не зможе ввійти в ЄС (бо це не супер-завдання наздоганяти), а найголовніше – не вибудує такої суспільно-економічної системи (збудованої на співробітництві на протиположному суперництву), щоб ЄС «просилося» до нас.

Таблиця 3

## Частка збиткових підприємств в Україні, % [29, с. 304]

Роки	1997	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Всього	53	37,7	38,2	38,8	37,1	34,8	34,2	33,5	32,5	37,2	39,9	41,0	34,9	35,5	34,1	33,7 (40,1)
у т.ч. у промисловості	45	42,2	41,1	41,8	39,9	37,5	36,5	34,7	33,4	39,1	40,7	41,3	37,4	37,6	36,7	36,8

Таблиця 4

## Дебіторська заборгованість в структурі оборотних коштів України, %

1995	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
28,3	62,1	67,1	65,9	68,5	69,5	67,8	64,9	60,2	59,3	59,2	61,4	64,3	?	?	?	?

Таблиця 5

## Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості

Показники заборгованості	1997	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	?
Дебіторська, млрд. грн.		21,2,0			35,3,0	40,0,2	42,1,8	53,4,0	72,6,5	41,0,0				?
Кредиторська, млрд. грн.		30,5,1			44,4,7	51,3,6	54,5,1	66,1,8	85,9,0	49,2,4				?

## 2. Лиш боротись значить жить... *Vivere memento!*

(Поняття і закон конкуренції, її види, форми та методи реалізації)

Співробітництво, справедливість і солідаризм,  
а не конкуренція повинні бути девізом людства, якщо людство хоче вижити.  
М. Сенченко

Вперше теорію конкуренції узагальнив Адам Сміт у 1776 р. у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів». Серед дослідників конкуренції й такі загальноновизнані імена як Д. Рікардо, Дж. Робінзон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, У. Блюм, М. Портер та ін.

**Конкуренція** (пізньолат. *concurentia*, від лат. *concurrere* – стикаюсь, зіштовхуюсь) – процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для отримання перемоги чи досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб в рамках законодавства чи у природних умовах [8, с. 222]. (Конкуренція – економічне суперництво і боротьба між приватними і колективними товаровиробниками та продавцями товарів і послуг за якнайвигідніші умови їх виробництва і збуту, за привласнення найбільших прибутків, в процесі якого стихійно регулюються пропорції суспільного виробництва [9, с. 818]; конкуренція – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [12, ст. 1]). Відомий економіст і історик Фернан Бродель у своїй книзі «Час світу» так пояснює економічну конкуренцію: «В економічній грі завше існували карти ліпші за інші, а подеколи (й часто) цятковані. Певні види діяльності приносили більше зиску, ніж інші: обробляти виноград було куди вигідніше, ніж вирощувати збіжжя (принаймні якщо інші згоджувалися вирощувати збіжжя для вас), діяти у вторинному секторі (економіки) було вигідніше, ніж у первинному, а в третинному вигідніше, ніж у вторинному» [25, с. 37, 39].





***Поярков С. Борьба за выживание***

Конкуренція одночасно виступає як об'єктивний економічний закон розвинутого товарного виробництва, дія якого для товаровиробників є зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на підприємствах, нарощування обсягів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва, форм і систем заробітної плати та ін.

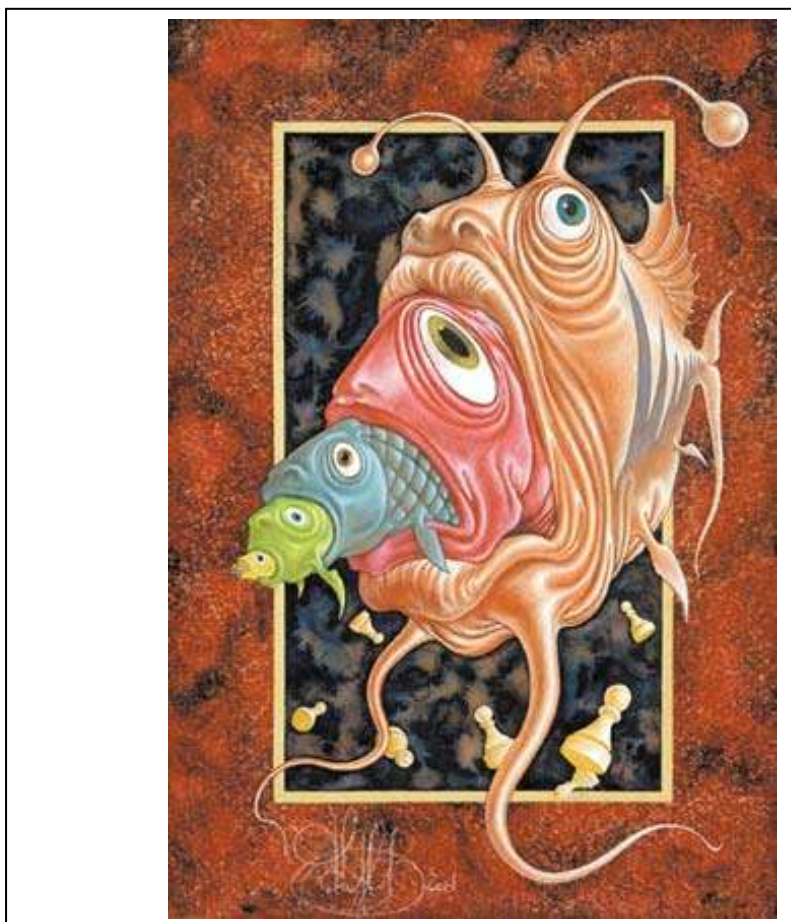
Враховуючи особливості здійснення конкуренції, можна виділити кілька її видів:

- а) за рівнем втручання держави:
  - **вільна;**
  - **регульована;**
- б) за характером конкурентної боротьби:
  - **внутрігалузєва;**
  - **міжгалузєва;**
  - **міжнародна;**
- в) за ступенем інтенсивності конкуренції:
  - **приваблива**, коли у даному сегменті суб'єкт якісно задовольняє свої потреби або отримує вищі прибутки, порівняно з попереднім сегментом;
  - **помірна**, якщо дії суб'єкта конкуренції підтримують конкурентне середовище в даному сегменті ринку;

- **жорстка для об'єкта конкуренції**, коли суб'єкт поглинає, знищує або витісняє об'єкт з даного сегменту;

- **жорстка для суб'єкта конкуренції**, якщо об'єкт (конкурент) поглинає, знищує чи витісняє суб'єкт з даного сегменту.

Конкуренція може відбуватися на таких **рівнях**: місцевому (у групі, відділі, організації); регіональному (в районі, місті, області); національному (в країні); міжнаціональному (в кількох країнах); глобальному (в світовому масштабі без чітко окреслених країн) [див. 8, с. 224].



*Поярков С. Жорстка  
і безкомпромісна  
конкуренція*

Дослідники конкуренції виділяють такі її форми: досконалу (чисту), недосконалу (монополістичну, олігополістичну тощо); цінова, нецінова, недобросовісна (нечесна). Головними ж формами конкуренції в сучасних умовах вважаються: 1) конкуренція між альтернативами (субститутами, новими продуктами і потребами, нове застосування старих продуктів); 2) боротьба за винаходи, відкриття, розвиток виробництва нових або вдосконалення старих продуктів, вдосконалення методів управління і збуту; 3) поява нових підприємців і підприємницьких структур в уже існуючих сферах діяльності; 4) розширення географічного середовища конкуренції; 5) конкуренція всередині окремих об'єднань між їх складовими частинами (цехами, філіалами та ін.), між різними продуктами одного концерну або між різними функціями (інженерами і комерсантами) однієї компанії; 6) реклама як інтегральна і головна функція конкуренції [9, с. 820].

### **Методи конкуренції:**

- а) на основі критерію підвищення якості товару;
- б) на основі зниження ціни;
- в) на основі критерію підвищення якості сервісу товару;
- г) на основі зниження експлуатаційних витрат у споживача товару;
- д) на основі використання всіх конкурентних переваг суб'єкта і об'єкта [8, с. 224].

### **Переваги конкуренції:**

- Впровадження нової техніки і технології.
- Розвиток науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок.
- Впровадження нових форм і методів організації виробництва і праці.
- Підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників.
- Розвиток інформаційної системи у фірмах.
- Пошук оптимальних критеріїв виробництва.
- Зниження цін на продукцію, підвищення її якості, поліпшення дизайну.
- Економія всіх видів ресурсів.
- Удосконалення управління виробництвом.

### **Недоліки конкуренції:**

- Надмірні витрати на рекламу.
- Розорення значної кількості дрібних, середніх і навіть частини великих товаровиробників.
- Фінансові спекуляції та махінації з метою «поглинання» конкурентних фірм.
- Зловживання економічною владою з боку гігантських монополій, придушення вільної конкуренції.
- Злочинність і корупція [9, с. 820].

### **Чинники конкурентної боротьби:**

- 1) обсяг ринку. Чим більший ринок, тим сильніші конкуренти;
- 2) темпи зростання ринку. Швидкі темпи зростання ринку полегшують проникнення на нього інших виробників;
- 3) потужності фірми. Надлишкові потужності зумовлюють зниження цін;
- 4) вхідні і вихідні ринкові бар'єри. Бар'єри захищають позицію фірми, їх відсутність робить ринки доступними для проникнення на них неконкурентоспроможних новачків;
- 5) ціна. Використання цін з метою досягнення кращих економічних умов збуту, завоювання ринку. Цінова конкуренція включає маневрування цінами, систему прихованих скидок і уступок порівняно з оголошеними цінами для тих чи інших покупців (перш за все крупних), заниження цін, використання однакових цін на товари різної якості тощо;
- 6) рівень стандартизації товарів. Споживачі можуть легко переключитися на товар конкурента за умови стандартизованої продукції;

7) мобільні технологічні модулі;

8) вимоги до обсягів необхідних капітальних вкладень. Жорсткі вимоги підвищують ризик, створюють додаткові бар'єри входу-виходу;

9) інтегрованість фірми. Вертикальна інтеграція підвищує вимоги до розміру капіталу, зумовлює суттєві відмінності у конкурентоспроможності та витратах на виробництво в інтегрованих, частково інтегрованих і неінтегрованих фірмах;

10) економія на масштабі. Збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоспроможності товару;

11) швидкість оновлення асортименту продукції [див.: 9, с. 227].

У будь-який момент об'єктом конкурентного суперництва можуть виступати один або кілька показників: ціна, рівень новизни, номенклатура, технічна складність, витрати, економічність використання, нові методи виробництва продукції, стимулювання збуту, послуги споживачам, гарантії, функціональність, зручність, стиль тощо. Зі зміною структури попиту й залежно від реакції конкурентів об'єкт суперництва змінюється одним або кількома іншими. Конкуренція між фірмами може набувати різних форм і відбуватися з різною інтенсивністю. Міра інтенсивності конкуренції залежить від ряду чинників:

1. Конкуренція на ринку посилюється із збільшенням кількості конкурентів і вирівнюванням їх розмірів та виробничих потужностей. Вважається, що чим більша кількість конкуруючих між собою фірм, тим вища ймовірність появи нових творчих стратегічних ініціатив. Це послаблює вплив дій однієї фірми на інші й знижує при цьому ймовірність їх прямої реакції у відповідь на ці дії. При більшій кількості фірм покупці отримують можливість обирати серед багатьох продавців, що знижує ймовірність пристосування ринку однією фірмою для своєї вигоди. Якщо розміри й потужності конкуруючих фірм однакові, то шанси на відносно справедливі умови конкуренції підвищуються, а перемога у конкурентній боротьбі, панівне становище і певний контроль за ринком з боку однієї або двох фірм стають проблематичними.

2. Конкуренція між фірмами посилюється при повільному зростанні попиту на продукцію. На ринках, що швидко зростають спостерігається послаблення конкуренції завдяки тому, що місця вистачає для будь-якого бізнесу, а тому фірмі необхідно використовувати усі фінансові та управлінські ресурси, щоб не відставати від зростання ринку. Коли темпи зростання сповільнюються, фірми, що прагнуть розширити свою діяльність, або компанії з великими виробничими потужностями зазвичай знижують ціни і використовують іншу тактику для підвищення обсягу продажу, ініціюючи таким чином боротьбу за частку ринку. Таке конкурентне суперництво може завершитися поразкою слабких і менш ефективних фірм, внаслідок чого галузь консолідується в меншу, але індивідуально міцнішу групу продавців.

3. Конкуренція підвищується, якщо галузеві умови такі, що у конкурентів з'являється нагода використати зниження цін або інші засоби

конкурентної боротьби для збільшення обсягу збуту своєї продукції. Якщо частка постійних витрат в сукупних витратах значна, то витрати на одиницю продукції будуть найнижчими при максимальному або наближеному до нього використанні виробничих потужностей, оскільки чим вищий обсяг виробництва, тим менша частка цих витрат в розрахунку на одиницю продукції. Незадіяні потужності призводять до відчутного зростання витрат за рахунок збільшення у них частки постійних витрат. Зниження ринкового попиту й рівня використання виробничих потужностей, зростання витрат в розрахунку на одиницю продукції змушує конкуруючі фірми вдаватися до таємних цінових поступок, спеціальних знижок та іншої тактики, що дозволяє підвищити обсяг продажу і посилити конкуренцію. У випадках сезонного розпродажу або невикористання виробничих потужностей конкуренція посилюється щоразу, коли фірми застосовують тактику демпінгу, пропонуючи на ринку значні обсяги своїх товарів.

4. Конкуренція посилюється, якщо у покупців не виникають значні витрат при заміні у споживанні одного товару іншим. Конкурентам тим легше перехопити покупців один у одного, чим нижчі витрати споживачів на заміну одного товару іншим. З іншого боку, високі витрати споживачів значною мірою захищають продавця від таких намірів з боку конкурентів.

5. Конкуренція посилюється, коли одного або кількох конкурентів не влаштовує становище, що склалося на ринку, і ними вживаються заходи для виправлення ситуації за рахунок суперників. Фірми, які перебувають у важкому фінансовому становищі або на межі банкрутства, часто змушені вдаватися до агресивних дій. Новий етап конкурентної боротьби та посилення її за частку ринку можуть призвести до поглинання малих конкурентів більшими, появи на ринку нової продукції, посилення реклами, встановлення спеціальних цін та ін.

6. Конкуренція підвищується пропорційно до ефекту від успішно реалізованої фірмою стратегічної дії. Чим вищий рівень очікуваної винагороди, тим вища ймовірність того, що окремі фірми прагнутимуть застосувати конкретну стратегію. Рівень віддачі стратегічної дії залежить від швидкості, з якою фірми-суперники реалізують свої дії у відповідь. Якщо їх реакція буде неспішною чи її зовсім не буде протягом активних стратегічних дій фірми-ініціатора, то остання може отримати поряд з прямою економічною вигодою ще й перевагу в часі, який конкурентам буде важко надолужити. А тому, чим суттєвіший ефект очікується від реалізації стратегічної дії, тим вищий рівень ризику можливої відсічі суперників. Фірми, які ретельно оцінили кожного із своїх конкурентів і проаналізували їхні можливості, можуть точніше передбачити реакцію суперників на свої стратегічні дії. Для фірми важливо зрозуміти причини, що зумовлюють зміни конкурентної стратегії суперників з тим, щоб вжити необхідних заходів і контрзаходів.

7. Конкуренція посилюється за умови, що вийти з бізнесу витратніше, ніж залишитися в ньому й конкурувати. Високі вимоги й

перепони щодо виходу фірми з ринку (вихідні бар'єри) у т. ч. й високий рівень витрат спонукають фірми залишитися на ринку і конкурувати, навіть при низьких прибутках, а то й збитках.

8. Конкуренція тим мінливіша й непередбачуваніша, чим різноманітніший спектр конкурентів з погляду особливостей корпоративних пріоритетів, ресурсного потенціалу, здатності до нетрадиційних дій тощо.

9. Конкуренція посилюється внаслідок поглинання сильними фірмами і компаніями галузі слабких фірм-суперниць, а також завдяки спланованим і профінансованим діям щодо створення в галузі окремих сильних фірм чи корпорацій.

Суперництво за досягнення якнайвигоднішого становища на ринку передбачає використання відповідних прийомів конкурентної боротьби. Якщо такі дії конкурентів зумовлюють зниження галузевого прибутку, то конкурентне *суперництво* вважається *інтенсивним*. *Суперництво помірне*, за умови, що більшість фірм отримує нормальний прибуток. *Суперництво слабе*, якщо більшість фірм у галузі на вкладений капітал отримує вищий за середній прибуток. Постійно повторювані загострення конкурентної боротьби перетворюють галузь у *жорстко конкурентну*. [див.: 8, с. 817-818].

### 3

#### **Не прагни переваги над кимось, але прагни перемоги над собою (Якість і конкурентоспроможність)**

*«XX століття було віком продуктивності,  
але XXI сторіччя буде сторіччям якості».*

д-р Дж. Юран

*«Наша робота – продавати людям не те,  
що вони хочуть, а те, що потрібно нам».*

президент CBS News Р. Селант

Глибинна суть вислову, задекларованого у назві цього питання, орієнтує на безперервний процес – процес зміни, але не зміни заради зміни, а зміни заради зміни того, що означається поняттям «якість».

Контекст зміни якості є досить широким. Він і філософський, він і соціальний, він, зрештою, і економічний. Залежно від об'єкта, з яким вживається поняття якості розрізняють якість життя, якість закону (Аристотель «Метафізика») якість продукції, якість бізнес-процесу тощо. «Кожна з цих категорій має істотні відмінності й характерні риси, які підтверджують правомірність і доцільність такої їхньої диференціації. Узагальнюючим для всіх розглянутих категорій є те, що вони відбивають

сукупність властивостей досліджуваного об'єкта, які покликані задовольняти встановленим вимогам» [110, с. 17]. Відтак, зміна якості – це, передусім, процес досягнення певним об'єктом тих властивостей, наявність яких є необхідною (проте недостатньою) умовою для найкращого прояву суті цього об'єкта. Наприклад, зміна якості життя індивіда як умова досягнення стану щастя, зміна закону – задля досягнення справедливості, зміна якості продукції як умова досягнення конкурентоспроможного рівня і т.п.

Категорія якості не є однозначною і своєму трактуванню та у своїй генезі пройшла тривалий шлях. Так, у 60-х роках ХХ ст. налічувалось понад 100 трактувань категорії «якість». При цьому усе розмаїття підходів різнилося залежно від сфери застосування, що й зумовлювало неоднаковий їх зміст [113, с. 5]. Разом з цим, слід зазначити, що категорія якості не зазнала суттєвих змін у своєму сутнісному розумінні, а її головні положення, починаючи від ранніх античних часів (IV ст. до н. е.) [111], і завершуючи сучасним змістовим навантаженням, залишаються такими ж. Зокрема в Аристотеля бачимо, що якість з одного боку є зовнішньою ознакою речей, з другого – такою, що є їх внутрішньою властивістю [111, с. 155]. Додаючи до цього й те, що якість є відмінністю у сутності речей [111, с. 192], тобто якість є тим, чим речі за однієї і тієї ж сутності різняться між собою. А отже, якість виступає як сукупність певних особливостей, що й дозволяє ідентифікувати об'єкт як щось конкретне і унікальне за своїми характерними ознаками і властивостями.

З часом, поряд з цим трактуванням якості, з'являються й інші, які акцентують увагу саме на тих особливостях і характеристиках речей (об'єктів), які покликані забезпечувати конкретні потреби людини – людини-споживача. Це зумовило необхідність визначення не лише переліку таких властивостей стосовно конкретних речей, але й встановлення їхніх параметрів у спроможності задовольняти потребу. Відтак, з'являється поняття рівня якості.

З технічного погляду якість трактують як рівень відповідності об'єкта кресленням, технічним умовам, стандартам і т.п. З погляду економіки якість є сукупністю властивостей, що на певному рівні задовольняють конкретну потребу (потреби). До цього слід додати те, що будь-яка річ характеризується безкінечною кількістю властивостей, якій й становлять її якість. Однак, з цієї кількості необхідно вибрати лише ті, які у даний час можуть задовольнити конкретну потребу [113, с. 6].

Для зіставлення у тлумачному словнику якість трактують як **«внутрішню визначеність предмета, яка становить специфіку, що відрізняє його від усіх інших; ступінь вартості, цінності, придатності чогось для його використання за призначенням; добротність»** [112, с. 933].

На думку американського вченого, одного з творців «японського економічного дива» Е. Демінга поняття якості повинно стосуватися не лише матеріальних предметів, але й різних видів документації, управлінських рішень, процесів тощо. Відтак, поняття якості можна розглядати як «об'єктивну, суттєву, відносно стійку внутрішню визначеність цілісності предметів і явищ, а також специфічних груп предметів, колективів, систем, абстрактних уявлень» [114]. Такий підхід відображає історичні аспекти економічного розвитку з проекцією на якість та її роль у цьому процесі. Так, якщо у 60-х роках ХХ ст. акцент робився на якості товарів, то у 70-х – на якості технологій, у 80-х на якості людських ресурсів. Сьогодні ж можна говорити й про те, що відбувається зсув від функції прибутку як головного критерію економічного розвитку до функції якості життя, що включає такі основні складові як якість середовища проживання, рівень добробуту, якість освіти.

Саме ці особливості відображені у міжнародних стандартах системи управління якістю [115; 116]: **«Якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги»** [115, п. 3.1.1]; «організація, орієнтована на якість, сприяє формуванню культури, що має результатом поведінку, ставлення, діяльність і процеси, які додають цінність через задоволення потреб і очікувань замовників й інших відповідних зацікавлених сторін.

Якість продукції та послуг організації визначають здатністю задовольняти замовників, а також передбаченим і непередбаченим впливом на відповідні зацікавлені сторони.

Якість продукції та послуг охоплює не тільки їхні передбачені функції та характеристики, але також їхні сприймані цінність і користь для замовника» [116, п. 2.2.1].

Характерною ознакою категорії якості є її багатогранність, що виявляється у низці важливих аспектів. Серед них М. Шаповал та З. Борецька у своїх працях відмічають такі:



– *політичний аспект* відображає пряму залежність між масовим виробництвом високоякісної продукції, рівнем економічного розвитку країни та її значущістю у політичному плані;

– *соціальний аспект* криється не лише у необхідності поліпшення якості продукції до рівня вимог споживачів, а й у потребі підвищення якості самої праці через якісну освіту, підвищення кваліфікації кадрів тощо;

– *економічний аспект* полягає у тому, що підвищення якості є головним чинником у підвищенні ефективності економіки країни, сприяючи повнішому задоволенню потреб споживачів, підвищенню суспільної продуктивності праці, зростанню прибутковості суб'єктів підприємницької діяльності та зниженню матеріаломісткості продукції, підвищенню конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках;

– *науково-технічний аспект* виявляє себе у єдності і взаємозалежності процесів підвищення якості продукції та темпів зростання науково-технічного прогресу. НТП не лише визначає можливості підвищення якості, але й сам досягається шляхом систематичного підвищення якості;

– *організаційний аспект* відстежується у залежності підвищення якості від рівня організації суспільного виробництва як в цілому, так і зокрема від управлінського рівня компаній та фірм, удосконалення їхніх систем управління якістю, стандартизації, метрологічного забезпечення, маркетингової діяльності і т.п. [117, с. 10];

– *екологічний аспект* якості проявляється в обізнаності споживачів у питаннях корисності продукції, дотриманні вимог мінімізації шкідливого впливу процесу виробництва і використання продукції на навколишнє середовище, можливостях утилізації використаної продукції [118];

– *ментальний аспект* простежується в особливостях економічної поведінки відповідно до національних традицій та сформованих стереотипів. Так, побутує думка, що американці спрямовують свої зусилля у сфері управління якістю задля отримання максимального прибутку, а, скажімо, японці – у нарощуванні частки ринку, навіть попри можливі втрати на початкових етапах просування продукції вищої якості.

«Якісні характеристики об'єктів чи явищ взаємопов'язані та взаємозалежні з кількісними. Так, якість будь-якого предмету буде підвищуватися відповідно до кількості затрачених на його виготовлення ресурсів. Подібним чином кількість залежна від якості. Якщо підприємство зарекомендувало себе на ринку як виробник якісної продукції, то кількість

замовників, що бажають мати справу з таким партнером, збільшиться» [113, с. 5]. Тобто, відстежується чітка залежність між якістю продукції і конкурентоспроможністю. Якість при цьому є одним з найважливіших складових елементів її конкурентоспроможності продукції, а отже й конкурентоспроможності підприємства, яке її виготовляє. «Зарубіжні фахівці з управління вважають, що конкурентоспроможність продукції на 70-80 % залежить саме від її якості» [119, с. 21].

Взаємозв'язок між якістю і конкурентоспроможністю простежується уже на рівні тлумачення цих категорій.

Вживаючи поняття **«конкурентоспроможність» стосовно певного об'єкту конкуренції, розуміємо певну якість, чи набір якостей, якими володіє (наділений) цей об'єкт і які саме й забезпечують йому економічні переваги порівняно з аналогічними об'єктами.**

Р. Фатхутдінов, зокрема, формулює таке загальне визначення цього поняття: **«конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, яка характеризується рівнем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на певному ринку»** [8, с. 227; 10, с. 23]. Іншими словами конкурентоспроможність визначає спроможність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами конкретного ринку.

Так, скажімо, конкурентоспроможність підприємства можна трактувати «здатністю в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів» [82, с. 330]. Говорячи про «нецінові характеристики», мають на увазі – якісні характеристики продукції. Виходячи з цього під поняттям конкурентоспроможності продукції слід розуміти комплекс її властивостей, якими вона відрізняється від товару-конкурента як за ступенем задоволення конкретної суспільної потреби, так і за витратами на її задоволення [123, с. 265]. Конкурентоспроможність є динамічною характеристикою, а тому потребує зважати на чинники місця і часу.

Метою забезпечення конкурентоспроможності продукції є отримання прибутку в результаті успішної її реалізації на ринку. У свою чергу, продукція може бути реалізованою на ринку за умови її відповідності вимогам конкретного споживача. При здійсненні покупок кожен споживач здійснює вибір необхідного йому виробу з-поміж низки аналогічних продуктів, що

запропоновані на ринку, і зупиняється на тій, яка найбільшою мірою задовольняє його потреби.

Порівнюючи продукцію, призначену для задоволення однієї і тієї ж потреби, споживач враховує не лише її споживчі властивості, але й з'ясовує ступінь їх відповідності власним потребам. При цьому він намагатиметься досягти оптимального співвідношення між рівнем споживчих властивостей продукції та витратами на її придбання і використання, отримуючи таким чином максимум споживчого ефекту на одиницю витрат [122, с. 14].

Стосовно конкретної потреби зазначене співвідношення може досягатись низкою різних видів продукції з аналогічними властивостями. Очевидно, що всі вони володіють здатністю задовольняти конкретну потребу і щодо неї можуть розглядатися як взаємозамінні. Але споживачем обиратиметься лише один з них. Саме у цьому бачиться чіткий взаємозв'язок між якістю продукції та її конкурентоспроможністю.

#### Використана література

1. Сохар О. Відступати нікуди. Всі довкола вже в Європі // Політика і культура. – 2002. – № 25-26. – С. 14–18.
2. Онисько О. Тіні забутих капіталів // Політика і культура. – 2001. – № 9. – С. 11–12.
3. Базиліук А.В., Коваленко С.О. Тіньова економіка в Україні. – К.: НДЕІ Мінекономіки України, 1998. – 206 с.
4. Куфта Н. Зміцнення податкової дисципліни як фактор стабілізації фінансової системи // Економіка України. – 2001. – № 1. – С. 22 – 26.
5. Метельова Т. Казковий вибір українського богатиря: олігархія чи авторитаризм // Сучасність. – 2001. – № 7-8. – С. 86 – 101.
6. Каспрук В. Україна наша олігархічна // Сучасність. – 2001. – № 12. – С. 46 – 52.
7. Турчинов О. Тіньова економіка і тіньова політика // Політична думка. – 1996. – № 3-4. – С.75 – 85.
8. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
9. Економічна енциклопедія: У трьох томах. / Редкол.: С.В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – Т. 1. – 864 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
11. Траут Дж., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
12. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // Відомості Верховної Ради, 2001, № 12, ст. 64.
13. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» // Відомості Верховної Ради, 1996, № 36, ст. 164.
14. Карпенко В. Антиукраїнські тенденції в Українській державі. – К., 2001. – 112 с.

15. Белецкая И. Конкурентный подход к определению конкурентоспособности субъектов рыночной деятельности // Вісник ТАНГ. – 2002. – № 5. – С. 147-150.
16. The global competitiveness report 2010-2011 // [www.weforum.com](http://www.weforum.com)
17. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
18. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
19. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. – СПб., 2000. – 284 с.
20. Корчинський Д. «Це» і «Воно». Die Metaphysik ist einer Dreck. Man muss der Revolution machen. – Улан-Уде. – 44 с.
21. Рейтинг найпопулярніших новин тижня // Політика і культура. – 2002. – № 23. – С. 7.
22. Інфраструктура товарного ринку: Навч. посібник / Під ред. І.В. Сороки. – К.: НМЦВО МоїН України, НВФ «Студцентр», 2002, – 608 с.
23. В следующем году мы усилим свои позиции на рынке // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 50. – С. 21.
24. Ответственное управление // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 50. – С. 27.
25. Бродель Ф. Матеріальна цивілізація, економіка і капіталізм, XV – XVIII ст. У 3-х т. – Т. 3. Час світу / Пер. з фр. – К.: Основи, 1998. – 631 с.
26. Прогрессивные методы управления комбинатом // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 24. – С. 93.
27. Вовк С. Расширение табачного клуба // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 24. – С. 82-83.
28. Производитель водки «Плакучая ива» ворвался в тройку лидеров, потеснив Nemiroff и Medoff [Электронный ресурс] : Режим доступа до журн. : [http://food.com.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6279:--l-r-----nemiroff--medoff&catid=46:-1](http://food.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=6279:--l-r-----nemiroff--medoff&catid=46:-1).
29. Баюра Д. Пищевики динамично розвивались // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 24. – С. 81-82.
30. Щеглова Е. Новый взгляд на управление НФЗ // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 50. – С. 52-54.
31. Щеглова Е. Лобби без посредников // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 50. – С. 51, 54.
32. Вовк С. Крепкие хозяйственники // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 50. – С. 47.
33. Уряд порахував тіньові доходи українців // Політика і культура. – 2002. – № 31. – С. 6.
34. Тарасюк Б. ПРО і Contra // Політика і культура. – 2001. – № 36. – С. 20-21.
35. Лозова Г. Інституційні аспекти створення ефективного конкурентного середовища в Україні // Підприємництво, господарство і право. – 2002. – № 5. – С. 117-121.
36. Україна підвищила перспективну конкурентоспроможність // Галицькі контракти. – 2003. – № 46. – С. 6.
37. Черкашанко О. Ціни поставили на розігрів // Політика і культура. – 2004. – № 5. – С. 18-19.
38. Костусев О. Захист економічної конкуренції в Україні: стан і проблеми // Економіка України. – 2003. – № 7. – С. 4-11.

39. Костусев О. Захист економічної конкуренції в Україні: стан і проблеми // Економіка України. – 2003. – № 8. – С. 13-19.
40. Держава повертається у великий бізнес // Галицькі контракти. – 2003. – № 10. – С.4.
41. Ситуаційна методика навчання: теорія і практика / Упор. О.Сидоренко, В. Чуба. – К.: Центр інновацій та розвитку, 2001. – 256 с.
42. Господарський кодекс України.
43. Олійник С. У дзеркалах рейтингу // Експрес. – 2005. – № 108. – С. 9.
44. Скрипка О. Ефективність музичної культури // Як узгодити комерційні інтереси з потребами української культури: матеріали круглого столу, 8 лютого 2005 р. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2005 . – С. 28-29.
45. Вакарчук С. Важливо мати успішний приклад // Як узгодити комерційні інтереси з потребами української культури: матеріали круглого столу, 8 лютого 2005 р. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2005 . – С. 30-32.
46. Забужко О. Колонізований культурний простір Української Землі // Як узгодити комерційні інтереси з потребами української культури: матеріали круглого столу, 8 лютого 2005 р. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2005 . – С. 24-27.
47. Економічна енциклопедія: У 3 т. – Т. 2 / Редкол. С.В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.
48. Муравьев А.И., Игнатьев А.М., Крутик А.Б. Малый бизнес: экономика, организация финансы. – СПб.: «Издательский дом «Бизнес-пресса», 1999. – 608 с.
49. Статистичний щорічник України за 2004 рік (електронний варіант).
50. Ріддерстрале Й., Нордстрем К.А. Караоке-капіталізм / Пер. з англ. – К.: Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2004. – 312 с.
51. Гершуненко О. Ох цей важкий бізнес // Експрес. – 2006. – № 94. – С. 8. (10-17 серпня).
52. Ви бачили ринкову економіку? // Контракти. – 2006. – № 1-2. – С. 10.
53. Рейтингове агентство Кредит-Рейтинг : Офіційна сторінка // <http://www.credit-rating.com.ua/>
54. Офіційний сайт громадської організації «Рада конкурентоспроможності України» // [www.compete.org.ua](http://www.compete.org.ua).
55. Розпорядження Президента «Про деякі питання забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в процесі європейської та євроатлантичної інтеграції» № 1184 від 3.10.2005 р. // <http://eu-directory.ea-ua.info/index.php?act=list&id=136>
56. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я.А. Жаліло, Я.Б. Базилюк, Я.В. Белінська та ін.; за ред. Я.А. Жаліла. – К.: НІС, 2005. – 388 с.
57. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Інформаційний огляд // <http://www.niss.gov.ua/Table/29032006/index.htm>
58. Розробка концепції Державної програми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в процесі європейської та євроатлантичної інтеграції на 2007-2015 роки / Інститут економіки та прогнозування (Київ) // <http://www.uspishnaukraina.com.ua/uk/strategy/35/177.html>
59. Бленк Д. Оцінка конкурентоспроможності України в умовах політичних змін // Дзеркало тижня. – 2005. – № 25.
60. Кіндзерський Ю., Паламарчук Г. Проблеми національної конкуренто-спроможності та пріоритети конкурентної політики в Україні // Економіка України. – 2006. – № 8. – С. 19-29.
61. Береговий Я. Основні засади стратегії розвитку України // Персонал. – 2006. – № 7. – С. 24-30.

62. Загоруйко Ю. Втрачаємо навіть те, чого не маємо // Дзеркало тижня. – 2006. – № 38. – с. 1, 7.
63. Загоруйко Ю. Рейтинг конкурентоспроможності: двигун прогресу чи ярмарок марнослава? // Дзеркало тижня. – 2005. – № 45.
64. Поліщук Я. System error / Поліщук Я. Мости і мілини. – Черкаси: БРАМА. Видавець Вовчок О.Ю., 2004. – С. 82-83.
65. Статистичний щорічник України за 2006 рік / За ред. О.Г. Осауленка. – К.: «Консультант», 2007. – 552 с.
66. В Украине подрос уровень коррупции // <http://www.uatoday.net/rus/news/polit/224085>
67. Ванчугов В.В. Рейтинг экономической свободы // <http://www.humanities.edu.ru/db/msg/80541>
68. Попова В. Конкурентоспроможність економіки України: джерела формування та соціальні наслідки // Економіка України. 2008. – № 10. – С. 4-13.
67. Попова В. Конкурентоспроможність економіки України: джерела формування та соціальні наслідки // Економіка України. – 2008. – № 8. – С. 4-13.
68. <http://www.rbc.ua/ukr/newslines/2009/08/31/580247.shtml>
69. В Україні заборгованість із зарплати перевищила 1,5 млрд. грн. / За матеріалами УНІАН // <http://novynar.com.ua/politics/56939>
70. Статистичний щорічник України (за 1995-2014 рр.). – К.: Держкомстат України.
71. Рейтинг конкурентоспроможності країн (IMD, 2009) // <http://www.rate1.com.ua/ua/ekonomika/virobnictvo/1404/>
72. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 384 с.
73. Corruption Perceptions Index 2014 // <http://www.transparency.org/>.
74. Index of Economic Freedom // <http://www.heritage.org>
75. The world Competitiveness Talent Report. – IMD // <http://www.imd.org/wcc/news-talent-report/>
76. Філонич В.С., Праченко Т.О., Носирев О.О. Фактори та передумови формування конкурентоспроможності регіонів // [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vmsu/2008-01/08fvsvaiv.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vmsu/2008-01/08fvsvaiv.htm)
77. Булах Н.А. Порівняльний аналіз методів оцінки конкурентоспроможності регіону // Научно-технический сборник. Коммунальное хозяйство городов. – Серия: Экономические науки. – 2006. – № 70. – С. 263-268.
78. Бурдяк О.В. Конкурентоспроможність регіонів як необхідна передумова зростання конкурентоспроможності країни // <http://intkonf.org/burdyak-ov-konkurentospromozhnist-regioniv-yak-neobhidna-peredumova-zrostannya-konkurentospromozhnosti-krayini/>
79. Постанова КМУ № 672 від 28.07.2010 р. «Про утворення Державного підприємства спиртової та лікеро-горілчаної промисловості»
80. Кривуц, Ю.М. Інвестиційна привабливість України: переваги й недоліки // Вісник МСУ. Серія «Економічні науки». – Т. VII. – №1. – 2004. – С. 29-31.
81. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
82. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
83. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.

84. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 208 с.
85. Шевченко М.М. Методи оцінки конкурентоспроможності галузей промисловості в умовах інтернаціоналізації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.: спец. 08.07.01 «Економіка промисловості». – Харків: НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2006. – 17 с.
86. Мікула Н.А. Методологічні підходи щодо визначення конкурентоспроможності регіонів.
87. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Основы управления конкурентоспособностью. – Омела-Л, 2009. – 328 с.
88. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку // Економіка України. – 2007. – № 8. – С. 52-60.
89. Туган-Барановський М.І. Політична економія. Курс популярний. – К.: Наукова думка, 1994. – 264 с.
90. The global competitiveness report [Електронний ресурс] : Режим доступу : [www.weforum.com](http://www.weforum.com)
91. Тернопіль зайняв 4-те місце з 26-ти в рейтингу регіонів України за якістю життя [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://provse.te.ua/>
92. Якість життя в регіонах України: посткризовий зріз [Електронний ресурс] : Режим доступу : / [http://www.icps.com.ua/key\\_issues/socio\\_economy/6531.html](http://www.icps.com.ua/key_issues/socio_economy/6531.html)
93. В Україні за останні вісім років армія чиновників зросла на 30 тисяч осіб // Українська правда від 07.08.2013 р. [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://www.pravda.com.ua/news/2013/08/7/6995625/?attempt=1>.
94. В Україні звільнять від 75 до 125 тисяч держслужбовців // iPress.ua від 05.08.2014 р. [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://ipress.ua/news/>
95. Замість анонсованого скорочення держслужбовців, їх чисельність навпаки зростає // iPress.ua від 07.10.2014 р. [Електронний ресурс] : Режим доступу до журн. : <http://ipress.ua/news/>
96. Заборгованість із зарплати в Україні становить 2,5 млрд гривень – Розенко // iNoPressa від 07.10.2014 р. [Електронний ресурс] : Режим доступу до журн. : <http://newsru.ua/>
97. The IMD World Competitiveness Scoreboard [Електронний ресурс] : Режим доступу до журн. : <http://www.imd.org>.
98. Заславська М. Рай для олігархів. В Україні панують ідеальні можливості для процвітання монополій / Марія Заславська // Тиждень. – 2012. – № 32 [Електронний ресурс] : Режим доступу до журн. : <http://tyzhden.ua>.
99. Майдич І. Монопольно-Олігархічне Українське Танго / Іван Майдич // VoxUkraine [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://voxukraine.org/2015/02/22/monopolno-oligarhichne-ukrainske-tango-ukr/>
100. Портников В. Коррупция как система: как борьба со «схемами» подменяет реформы «схем» / Віталій Портніков // Контракты, від 7.12. 2015 [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://kontrakty.ua/article/91478/>
101. Борги по зарплаті в Україні перевищили 2 млрд. гривень [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://pravdatyt.com/news/277/>
102. Маркетинговое исследование рынка пива в Украине 2015 г. [Електронний ресурс] : Режим доступу до журн. : <http://koloro.ua/blog/issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-rynka-piva-v-ukraine-2015-g.html>.
103. Тарасевич А.П. Дослідження сучасного стану та динаміки вітчизняного кондитерського ринку / А.П. Тарасевич // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове видання. – 2015. – Вип. 8. – С. 626-630 [Електронний ресурс] : Режим доступу до журн. : <http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/132.pdf>.

104. Тютюновий ринок України продовжує контролювати «сім'я» Януковича // Коментарі від 2 квітня 2014 р. [Електронний ресурс] : Режим доступу до журн. : <http://ua.comments.ua/money/226624-tyutyunoviy-rinok-ukraini-prodovzhuie.html>.
105. Рабінович С. Російські мільярдери контролюють в Україні ринок тютюну, а прибутки йдуть на виготовлення зброї для терористів «ДНР/ЛНР» / С. Рабінович. – [Електронний ресурс] : Режим доступу до журн. : <http://espreso.tv/article/2015/10/16/rabinovych>.
106. Економіка після Майдану. Що коїться з українським ринком горілки, в тому числі – з нелегальною його частиною [Електронний ресурс] : Режим доступу до журн. : <http://www.epravda.com.ua/publications/2015/08/11/554706>.
107. Домбровська Л.В. Стан дебіторської заборгованості підприємств України / Л.В. Домбровська, В.М. Мартинова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2014/Economics/3\\_154713.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2014/Economics/3_154713.doc.htm).
108. Романська О. Аналіз статистичних показників розвитку підприємництва в Україні у 2015 році / О. Романська // Національна платформа малого та середнього бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://platforma-msb.org/analiz-statystychnyh-pokaznykiv-rozvytku-pidpryemnytstva-v-ukrayini-u-2015-rotsi>.
109. Бойко В.М. Бізнес: словник-довідник / В.М. Бойко, П.Г. Вашків. К. : Україна, 1995. – 157 с.
110. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : моногр. / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін, К.Г. Наумік В.В. Ушкальов. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 240 с.
111. Аристотель Метафізика / Аристотель ; пер. с греч. П.Д. Первова, В.В. Розанова. – М. : Інститут філософії, теології и истории св. Фомы, 2006. – 232 с.
112. Новий тлумачний словник української мови ; укл.: В.В. Яременко, О.М. Сліпущко. – у 4 т. – Т. 4. – К. : Вид-во «Аконіт», 1999. – 944 с.
113. Менеджмент якості та системи управління якістю. стандарти ISO 9000 : консп. лекцій / упоряд. Г.М. Тріщ, В.М. Лук'яненко. – Харків : ФОП Родак Л.П., 2013. – 78 с.
114. Система управління якістю [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vincpk.com.ua/ua/sistema-upravlinnya-yakisty.html>.
115. Національний стандарт України «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT) ДСТУ ISO 9000:2007 : видання офіційне. – К. : Держспоживстандарт України, 2008.
116. Національний стандарт України «ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів : видання офіційне. – К. : ДП «УкрНДНЦ», 2016.
117. Шаповал М.І. Менеджмент якості : підручн. / М.І. Шаповал. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, КОО, 2007. – 471 с.
118. Борецька З.П. Управління якістю як необхідна умова конкурентоспроможності підприємства / З.П. Борецька [Електронний ресурс] // Матеріали I Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Актуальні питання підвищення конкурентоспроможності держави, бізнесу та освіти в сучасних економічних умовах» (Полтава, 14-15 лютого 2013р.). – Режим доступу : [http://www.confcontact.com/20130214\\_econ/1\\_boretska.htm](http://www.confcontact.com/20130214_econ/1_boretska.htm).
119. Вашків, О. П. Специфіка змістового наповнення категорії «конкурентоспроможність підприємства» в сучасній економічній думці / О.П. Вашків // Перспективи розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 14-15 лютого 2014 р. (Національний гірничий університет). – Дніпропетровськ : ВД «Гельветика», 2014. – С. 22–24.
120. Вашків О.П. Конкурентоспроможність фірми : консп. лекцій / уклад. О.П. Вашків. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 92 с.
121. Білецький Е.В. Управління якістю продукції та послуг : навч. посіб. для студ. ВНЗ / Е.В. Білецький, Д.А. Янушкевич, З.Р. Шайхлісламов. – Х. : ХНТЕУ, ХТЕІ, 2015 – 222 с.



122. Горбашко Е.А. Управление качеством : учеб. пособ. / Е.А. Горбашко. – СПб. : Питер, 2008. – 384 с.

123. Бойчик І.М. Економіка підприємства : підручник / І.М. Бойчик. – К. : Каравела-Видавництво, 2016. – 378 с.

## **КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФІРМИ ТА ЙОГО ДІАГНОСТИКА**

1. Конкурентне середовище фірми: поняття та складові елементи.

Класифікація конкурентного середовища.

2. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера.

3. Методичні аспекти діагностики конкурентного середовища фірми.

### **1**

**Конкурентне середовище фірми: поняття та складові елементи.**

#### **Класифікація конкурентного середовища**

Конкурентне середовище як економічна категорія розглядається більшістю учених як сукупність зовнішніх, стосовно конкретного суб'єкта підприємницької діяльності, чинників, які впливають на характер та особливості конкурентної взаємодії фірм і компаній певної галузі. Конкурентне середовище кожного ринку є унікальним за своєю структурою та характером, однак має багато спільних ознак, що обумовлює застосування єдиного аналітичного апарату для виявлення природи конкуренції та її інтенсивності.

**«Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальноринкову ситуацію» [1, с. 39].**

На думку М. Портера, конкурентне середовище складається з сукупності якісних і кількісних чинників, які визначають стан розвитку конкуренції в галузі та є частиною мікросередовища підприємства, оскільки характер конкуренції базується на взаємодії фірм-суперників, постачальників і покупців. утворюючи сили конкуренції: можливість появи нових конкурентів; поява товарів замінників; здатність постачальників диктувати свої умови; здатність споживачів продукції диктувати свої умови; суперництво між існуючими конкурентами.

Серед основних елементів конкурентного середовища фірми виділяють такі:

- кількість і якість суб'єктів ринку: виробників і продавців (реальних і потенційних), їх фінансова, матеріально-технічна, технологічна та інформаційна база, цілі та ефективність конкурентної стратегії, маркетингової та споживчої політики тощо;

- кількість покупців, їхні потреби та можливості (рівень життя і доходів населення, споживча поведінка, особливості менталітету тощо);

- характер взаємодії учасників ринкового процесу та інтенсивність конкуренції;

- стан та особливості інституційної, ринкової та соціальної інфраструктури, перш за все, наявність та якість правових та юридичних норм, що регламентують економічну поведінку суб'єктів ринку, розвиненість соціальних (громадських) інститутів контролю тощо [2, с. 69].

Поняття конкурентного середовища і ринку тісно пов'язані і переплетені між собою. Причому ринок може об'єднувати кілька конкурентних середовищ як щодо моделі конкуренції, об'єкту продажу-купівлі, так і територіальних особливостей. Саме ці ознаки є визначальними у класифікації конкурентного середовища (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація конкурентного середовища [1, с. 39-40]

Класифікаційна ознака	Види конкурентного середовища
<b>Моделі конкуренції на ринку</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкурентне середовище досконалої конкуренції;</li> <li>– конкурентне середовище чистої монополії (види: конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетареальної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії);</li> <li>– конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними);</li> <li>– конкурентне середовище монополістичної конкуренції.</li> </ul>
<b>Об'єкт продажу-купівлі</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання (конкурентне середовище товарів тривалого та короточасного використання));</li> <li>– конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище освіти);</li> <li>– конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, навчальних закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою</li> </ul>

	<p>та аналізом інформації та надають її за необхідності різним установам, фірмам та організаціям);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– конкурентне середовище науково-технічних розробок;</li> <li>– конкурентне середовище капіталів (конкурентне середовище грошей та конкурентне середовище цінних паперів);</li> <li>– конкурентне середовище трудових ресурсів.</li> </ul>
<b>Територіальна ознака</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції);</li> <li>– міжнародне конкурентне середовище (яке включає виробників декількох країн);</li> <li>– національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції);</li> <li>– міжрегіональне конкурентне середовище (формується на межі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у межовому ринковому просторі регіонів);</li> <li>– регіональне конкурентне середовище;</li> <li>– міжрайонне конкурентне середовище (формується на межі кількох районів та характеризується особливостями взаємодії фірм цих районів);</li> <li>– районне конкурентне середовище;</li> <li>– місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає фірми, які здійснюють діяльність в конкретно обумовленому місці);</li> <li>– конкурентне середовище підприємства.</li> </ul>

Головною умовою формування і розвитку ринку та його конкурентного середовища є ефективна конкуренція. Ефективна конкуренція є тим рушієм, який створює передумови для прискореного інноваційного розвитку; стимулювання підприємств до нарощування власних конкурентних переваг; удосконалення умов виробництва і праці; підвищення техніко-технологічного рівня фірми; підвищення якості продукції, робіт, послуг; освоєння нових ринків збуту.

Отже, ефективне конкурентне середовище як сукупність характеристик конкретного ринку передбачає:

- наявність достатньої кількості суб'єктів господарювання, спроможних конкурувати між собою, забезпечуючи споживачам вільний вибір між кількома продавцями;
- можливість вільного вступу суб'єктів господарювання на ринок та можливість вільно залишити його;
- наявність у суб'єктів господарювання можливості конкурувати на рівних умовах;
- наявність у суб'єктів господарювання мотивації до ефективної конкуренції [2, с. 71].

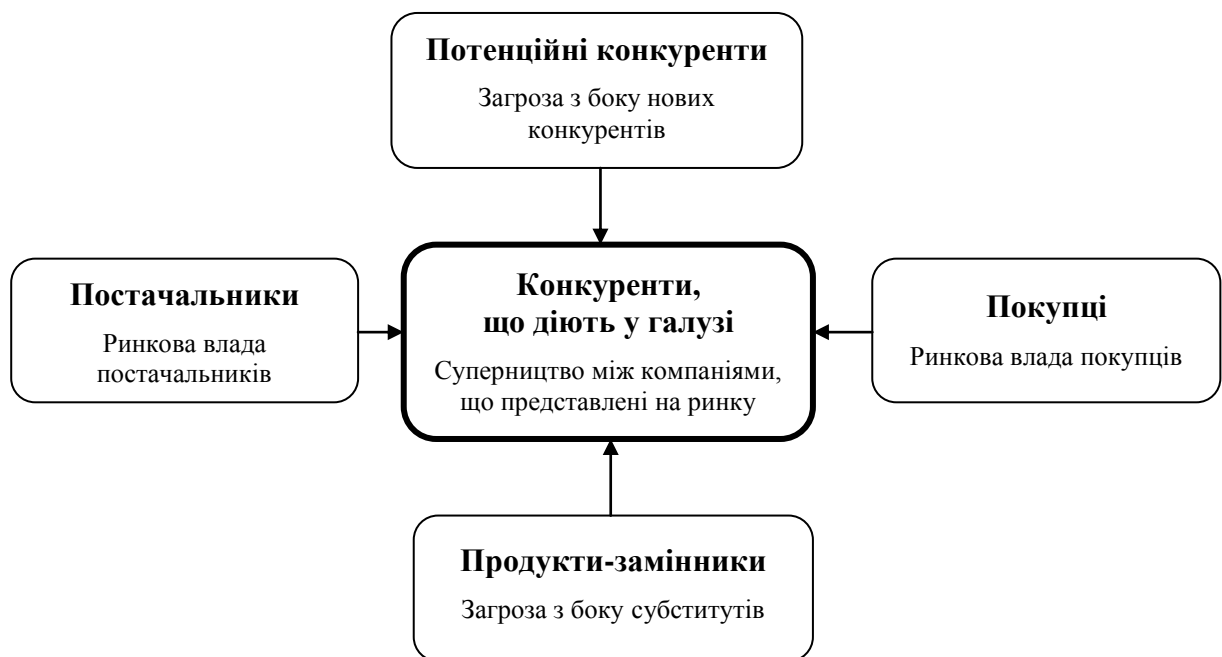
## Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера є найпоширенішим інструментом, який, поряд з визначенням характеру конкурентної боротьби на конкретному ринку, дозволяє діагностувати основні конкурентні сили, що визначають і формують цей ринок та оцінити ступінь впливу кожної з них.

Згідно з М. Портером конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:

- загроза входу в галузь нових конкурентів;
- конкуренція з боку товарів-замінників (субститутів);
- ринкова влада покупців;
- ринкова влада продавців;
- суперництво між конкурентами, що діють на ринку [3, с. 29] (див.: мал.

1).

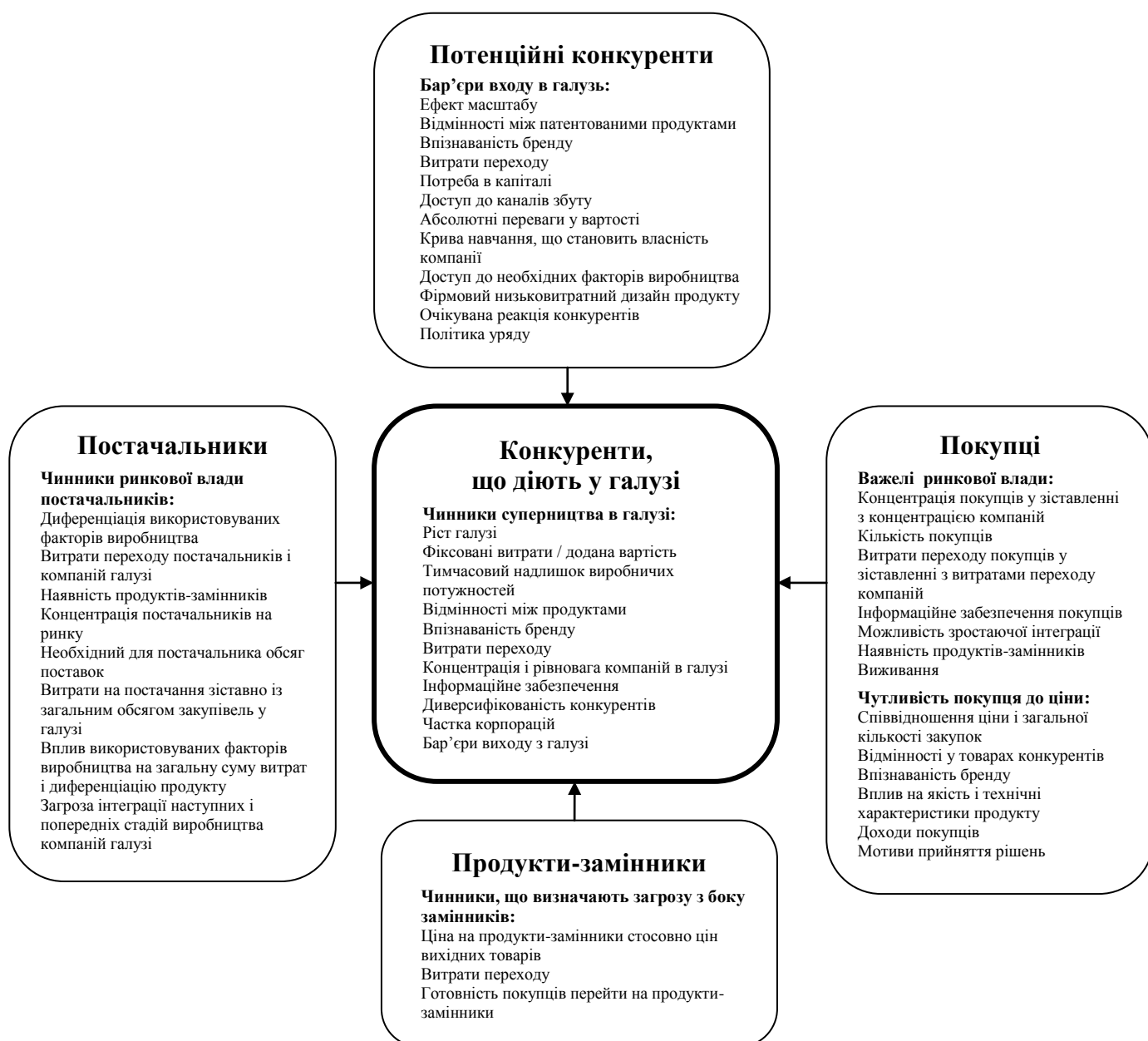


Мал. 1. Модель п'яти сил конкуренції [3, с. 30]

«Прибутковість галузі в цілому визначається дією п'яти сил, оскільки саме вони впливають на ціни, витрати і рівень необхідних інвестицій компаній, що діють в галузі – усі ці елементи є також складовими доходності капіталовкладень. Ринкова влада покупців найбезпосереднішим чином впливає на те, які ціни може встановити компанія на свою продукцію, – так само впливає на ціни загроза з боку продуктів-замінників (субститутів). Ринкова влада покупців, зокрема, визначає розміри витрат та інвестицій –

«впливові» покупці вимагають дорогого обслуговування. Вартість сировини і матеріалів залежить від ринкової влади покупців. Інтенсивність суперництва, у свою чергу, впливає на ціни так само як і на витрати конкуренції у таких сферах як виробництво, розробка продукту, реклама і торгівля. Постійна загроза появи нових конкурентів обмежує ріст цін і визначає необхідний стартовий рівень інвестицій, що є інструментом стримування притоку нових конкурентів.

Інтенсивність дії кожної з цих сил визначається структурою галузі або економічними і технічними особливостями галузі, що складають її основу» [3, с. 30-31]. Найважливіші її елементи представлені на мал. 2.



Мал. 2. Елементи структури галузі [3, с. 32]

На мал. 2 детально представлені елементи структури галузі, які впливають на хід конкурентної боротьби. У кожній галузі кожна з цих п'яти сил матиме різний ступінь впливу, різною буде й відносна важливість кожного конкурентного структурного чинника. Адже, кожна галузь є унікальним утворенням як унікальною є і її структура. Теорія п'яти сил дозволяє виявити закономірності і встановити ті чинники, які є визначальними для конкуренції у галузі. Завдяки моделі М. Портера можна також виявити стратегічні інновації, які дозволяють максимально збільшити прибутковість як галузі, так і компаній.

Детальніше про складові елементи моделі М. Портера див.: [1, с. 42-48; 3, с. 29-60; 4, 11, с. 3-33; 12, с. 32-48].

### 3

#### **Методичні аспекти діагностики конкурентного середовища фірми**

Діагностика конкурентного середовища фірми – це процес встановлення і оцінювання рівня її конкурентоспроможності з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Результатом діагностики конкурентного середовища є визначення поточного та перспективного станів цього середовища. Діагностика дозволяє виявляти відхилення у стані конкурентного середовища, їх причини, характер і домінуючі тенденції; встановити ступінь домінування підприємств і фірм на ринку; виокремити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію підприємства серед учасників ринку; використовувати отриману інформацію для формування досьє фірм-конкурентів. Визначення стану конкурентного середовища базується на зіставленнях, а результати діагностики використовуються для розробки тактичних і стратегічних цілей у конкурентній політиці фірми.

Діагностика конкурентного середовища може здійснюється у таких формах:

1) **аналітична діагностика** конкурентного стану фірми здійснюється на основі статистичної, маркетингової та ін. інформації шляхом комплексного економічного аналізу ринкової ситуації, узагальнення ризиків і загроз для конкурентному статусу фірми;

2) **експертна діагностика** передбачає формування цілісного бачення ринкової конкуренції, її рівня. Ця форма діагностики базується на інформації,

що отримана контактними методами за допомогою проведення спеціальних експертних оцінювань і опитувань;

3) **імітаційна (модельна) діагностика** передбачає порівняння можливостей фірм у конкурентному середовищі та обґрунтування концепції їх подальшого стратегічного позиціонування з моделюванням альтернативних варіантів забезпечення конкурентоспроможності фірми.

Діагностика конкурентного середовища підприємства передбачає певну послідовність і охоплює низку етапів

### **Діагностика інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку**

Інтенсивність конкуренції – це ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші. Ця характеристика проявляється у тому, наскільки ефективно фірми використовують наявні у їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, такі як: більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нової продукції та ін.

Конкуренція в галузі вважається **інтенсивною**, якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток у галузі; **прийнятною** – за умови, що більшість фірм отримують помірний прибуток, і **слабкою** – якщо значна частина фірм галузі може отримувати прибуток вищий за середній [8, с. 77-78].

У науковій літературі налічується значна кількість методичних інструментів для оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку, визначення типу конкурентної ситуації на ринку.

Як відомо, найвища конкурентна активність спостерігається за умови, що суперники ринку володіють приблизно однаковими його частками. Так, за допомогою коефіцієнта варіації інтенсивність конкуренції на ринку визначається за допомогою міри схожості ринкових часток конкурентів. При цьому інтенсивність конкуренції тим вища, чим нижче значення коефіцієнта варіації ринкових часток. І навпаки: якщо значення коефіцієнта високе, то очевидним є існування лідерів і аутсайдерів у галузі. Інтенсивність конкурентної боротьби при цьому буде низькою (значення  $I_\alpha$  наближається до нуля):

$$I_\alpha = 1 - \frac{\sigma(\alpha)}{\bar{\alpha}} \quad (1)$$

або

$$I_{\alpha} = 1 - \frac{\sqrt{\left(\frac{1}{n}\right) \sum (\alpha_j - \bar{\alpha})^2}}{\bar{\alpha}} \quad (2)$$

де  $\sigma(\alpha)$  – середньоквадратичне відхилення часток ринку конкурентів;  
 $\bar{\alpha}$  – середня ринкова частка підприємства;  $\frac{\sigma(\alpha)}{\bar{\alpha}}$  – коефіцієнт варіації ринкових часток ( $\alpha_j$ ) конкурентів;  $n$  – кількість підприємств на ринку [8, с.78].

Для оцінки сили конкуренції можна скористатися індексом Гарфінделя-Гіршмана [4, с. 21-22; 5, с. 24-25; 8, с. 79]:

$$I_{zz} = \sum_{j=1}^k (\alpha_j)^2 \quad (3)$$

де  $\alpha_j$  – частка фірми на ринку, %.

Згідно з цим індексом ринок вважається **нормальним** для конкуренції, якщо значення Ігг менше 1000. У цих межах значень індексу дозволяється злиття фірм.

Ринок для підтримки нормальної ринкової конкуренції вважається **безпечним**, коли на ринку розглянутого товару є:

- 10 і більше фірм;
- 1 фірма не займає більше ніж 31% ринку;
- 2 фірми не займають більше ніж 44% ринку;
- 3 фірми не займають більше ніж 54% ринку;
- 4 фірми не займають більше ніж 63% ринку.

Ринок вважається **неконкурентним**, якщо значення індексу перевищує 1800 одиниць. Такі значення показника засвідчують низьку інтенсивність (силу) конкуренції і високий рівень концентрації ринку. У такому випадку для нормалізації ситуації необхідне втручання з боку держави. Так, наприклад, з 1984 р. у США індекс Гарфінделя-Гіршмана використовується як індикатор саме в державному антимонопольному регулюванні. І якщо, скажімо, передбачається злиття фірм, але при цьому індекс Гарфінделя-Гіршмана зросте на 50 пунктів із 1000, то таке злиття забороняється антитрестовським законодавством.

Серед інших показників – **індекс концентрації** ( $I_K$ ), який визначається на основі часток, які займають на ринку три найбільших підприємства галузі:



$$I_{\kappa} = \sum_{j=1}^3 \alpha_j \quad (4)$$

де  $\alpha_j$  – частка кожного з трьох найбільших підприємств на ринку, %.

Якщо  $I_{\kappa} < 45\%$ , то ринок вважається концентрованим;

$45\% < I_{\kappa} < 70\%$  – ринок помірно концентрований;

$70\% < I_{\kappa}$  – ринок високонцентрований (високий рівень монополізації ринку) [1, с. 76].

**Коефіцієнт відносної концентрації ( $K_{\beta\kappa}$ )**, який ґрунтується на зіставленні кількості і часток найбільших підприємств галузі:

$$K_{\beta\kappa} = (20 + 3\beta) / \alpha \quad (5)$$

де  $\beta$  – частка найбільших підприємств у загальній кількості учасників ринку, %;  $\alpha$  – частка продажу цих самих підприємств у загальному обсязі продажу, %.

Якщо  $K_{\beta\kappa} < 1$  – ринок висококонцентрований;  $K_{\beta\kappa} > 1$  – ринок неконцентрований [8, с. 79].

**Індекс Холла-Тайдмана ( $I_{xm}$ ) (Розенблюта):**

$$I_{xm} = 1 / (2 \sum_{j=1}^k R_j \alpha_j - 1) \quad (6)$$

де  $R_j$  – позиція (ранг) підприємства на ринку (найбільше має ранг 1);

$\alpha_j$  – частка продажу цих самих підприємств у загальних обсягах продажу;

$k$  – кількість підприємств на ринку.

Якщо  $I_{xm} = 1$ , то ринок вважається висококонцентрованим, монопольним; якщо  $I_{xm} = 1/k$  – ринок неконцентрований [8, с. 79].

**Чотиричастковий індекс сили конкуренції у галузі:**

$$I_{ск} = \sum_{j=1}^4 V_j / V_p \leq 0,75 \quad (7)$$

де  $V_j$  – обсяг продажу продукції конкретної асортиментної групи  $j$ -тим підприємством.  $j = 1, 2, 3, 4$ ;  $V_p$  – обсяг ринку конкретної асортиментної групи продукції.

Якщо значення індексу перевищують 0,75, то слід вводити обмеження на злиття підприємств у галузі [1, с. 76].

Це далеко неповний перелік показників, що дозволяють аналізувати рівень конкуренції на галузевих ринках, відстежувати його динаміку та тенденції зміни. Вказані показники часто використовуються у розвинених країнах для визначення рівня конкуренції на галузевих ринках з метою їх антимонопольного регулювання. В Україні для цього визначається частка 1-5 найбільших підприємств на ринку та зіставляється з нормативними значеннями. При цьому враховується й наявність конкурентів. Так, згідно із ст. 12 Закону України «Про захист економічної конкуренції» «Монопольним (домінуючим) вважається становище суб'єкта господарювання, частка якого на ринку товару перевищує 35 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції. Монопольним (домінуючим) також може бути визнане становище суб'єкта господарювання, якщо його частка на ринку товару становить 35 або менше відсотків, але він не зазнає значної конкуренції, зокрема внаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, які належать конкурентам. ... Монопольним (домінуючим) вважається також становище кожного з кількох суб'єктів господарювання, якщо стосовно них виконуються такі умови: сукупна частка не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків; сукупна частка не більше ніж п'яти суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 70 відсотків» [6, ст. 12].

### Використана література

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
2. Виробничий менеджмент : підручник / за заг. ред. М.П. Бутка ; М.П. Бутко, С.М. Задорожна, Н.В. Іванова. – К. : ЦУЛ, 2015. – 424 с.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
5. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
6. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // Відомості Верховної Ради, 2001, № 12, ст. 64.
7. Бойко В.М. Бізнес: словник-довідник / В.М. Бойко, П.Г. Вашків. К. : Україна, 1995. – 157 с.
8. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р.Л. Лупак, Т.Г. Васильців. – Львів : Вид-во ЛКА, 2016. – 484 с.
9. Вашків, О. П. Галузеві структурні трансформації в Україні у контексті постіндустріального економічного розвитку [Електронний ресурс] / О. П. Вашків // Глобальні та

національні проблеми економіки : Електронне наукове фахове видання. – Миколаїв : МНУ ім. В. Сухомлинського. – 2017. – № 16. – С. 127–132. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/27.pdf>.

10. Вашків, О. П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства / О. П. Вашків // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2010. – № 2. – С. 88–95.

11. Porter M. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors / M. Porter. – NY. : The free press, 1998. – 422 p.

12. Портер М. Конкуренція / М. Портер. – СПб., М., К. : Изд. Дом «Вильямс», 2001. – 495 с.

## **РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РІВНЯХ**

1. Антимонопольна політика держави.
2. Засади формування конкурентного законодавства в різних країнах світу.
3. Міжнародно-правовий захист економічної конкуренції.
4. Формування конкурентного законодавства в Україні.
5. Особливості конкурентного законодавства України.

### **1. Антимонопольна політика держави**

**Державне регулювання економічної конкуренції** – це цілеспрямована державна діяльність, що здійснюється на засадах і в межах, встановлених чинним законодавством, щодо встановлення і реалізації економічної діяльності на товарних ринках з метою захисту добросовісної конкуренції і забезпечення ефективності ринкових відносин. Причиною, що спонукає державу реалізовувати саме ці цілі, є публічний інтерес, що полягає в необхідності підтримки конкурентних засад ринкових відносин [13].

Важливим напрямком державного регулювання галузевих ринкових структур і поведінки суб'єктів господарювання в економіці є антимонопольна політика держави, тобто коригування лише такої діяльності фірм і компаній, яка негативно впливає на розвиток конкуренції на ринку. Засилля монополізму, зазвичай, стримує розвиток економіки, провокує інфляційні процеси, перешкоджає вирішенню соціальних завдань.

Антимонопольна політика держави реалізується через антимонопольне законодавство – «комплекс законів і урядових актів, спрямованих на розвиток конкуренції, обмеження і заборону монополій, які перешкоджають створенню монопольних структур і об'єднань, монополістичних дій» [9, с. 51].

Серед цілей державної антимонопольної політики найважливішими є такі:

– забезпечення ефективності виробництва і розподілу ресурсів в економіці;

– запобігання виникнення або ліквідація небажаних ринкових структур і небажаної поведінки економічних агентів – тобто таких ситуацій, які розглядаються такими, що порушують суспільний добробут;

– допомога одним групам економічних агентів за рахунок інших (напр., сприяння малим фірмам у їх конкуренції з крупними, незалежно від їх ефективності, чи фірмам одних галузей порівняно з іншими сферами діяльності» [10, с. 213].

Державна антимонопольна політика базується на низці взаємопов'язаних загальноправових принципів щодо регулювання конкуренції.

1. *Принцип свободи економічної діяльності.* Серед іншого цей принцип передбачає, з одного боку, право суб'єкта економічної діяльності розпочинати, проводити та припиняти її у будь-якій не забороненій законодавством сфері; з другого – свободу та захист від неправомірного впливу на свою діяльність як з боку інших.

2. *Принцип державного регулювання ринкових відносин.* Державний вплив на підприємницьку діяльність в питаннях стимулювання, обліку, контролю та управління різними видами економічної діяльності суб'єктів господарювання та господарською системою в цілому.

3. *Принцип підтримки добросовісної економічної конкуренції.* Держава гарантує збереження та розвиток ринкової конкуренції, недопущення зловживань монопольним становищем, забезпечення регулювання сфер державних і природних монополій, а також прийняття та реалізацію такого законодавства, яке сприяло збільшенню кількості постачальників, покупців, продавців продукції та інших осіб, що господарюють на товарних ринках України.

2. *Принцип недопущення зловживання монопольним становищем, обмеження конкуренції, недобросовісної конкуренції.* Проголошення та реалізація цього принципу передбачає застосування законодавче оформлених заходів щодо попередження обмеження та недопущення діяльності, що при-

зводить до спотворення або усунення конкуренції з ринку. Ці заходи мають бути спрямовані не лише на діяльність підприємців, а в першу чергу на діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування.

3. *Принцип спеціального регулювання сфер природних та державних монополій.* Йдеться про природні та державні монополії, які підлягають державному регулюванню, спрямованому на недопущення зловживань економічною владою.

4. *Принцип єдиного економічного простору.* Принцип єдиного економічного простору передбачає вільне переміщення товарів, послуг та фінансових коштів. Відповідно до цього принципу територія країни є єдиною сферою обігу товарів (робіт послуг) та коштів, де здійснюються виробництво, обмін, розподіл та виробниче споживання різноманітних благ на основі єдиної законодавчої бази. Згідно з цим принципом на законодавчому рівні закріплюється заборона на встановлення будь-яких штучних бар'єрів, що обмежують можливість переміщення товарів, послуг, фінансових потоків територією країни.

5. *Принцип ефективності захисту економічної конкуренції.* Згідно з цим принципом з переліку загальних заборон, що їх містить законодавство про захист економічної конкуренції, існують певні винятки. Вони обумовлені принципом розумної ефективності. Наприклад, відповідно до положень Закону України «Про захист економічної конкуренції» вчинення антиконкурентних узгоджених дій заборонено, проте такі дії можуть бути дозволені, якщо їх учасники доведуть, що ці дії сприяють вдосконаленню виробництва, економічному розвитку, раціоналізації виробництва тощо.

6. *Принцип заборони зловживань.* Відповідно до цього принципу покаранню підлягає лише зловживання монопольним (домінуючим) становищем на ринку, але не економічна влада. Цей підхід є традиційним для європейської системи конкурентного права.

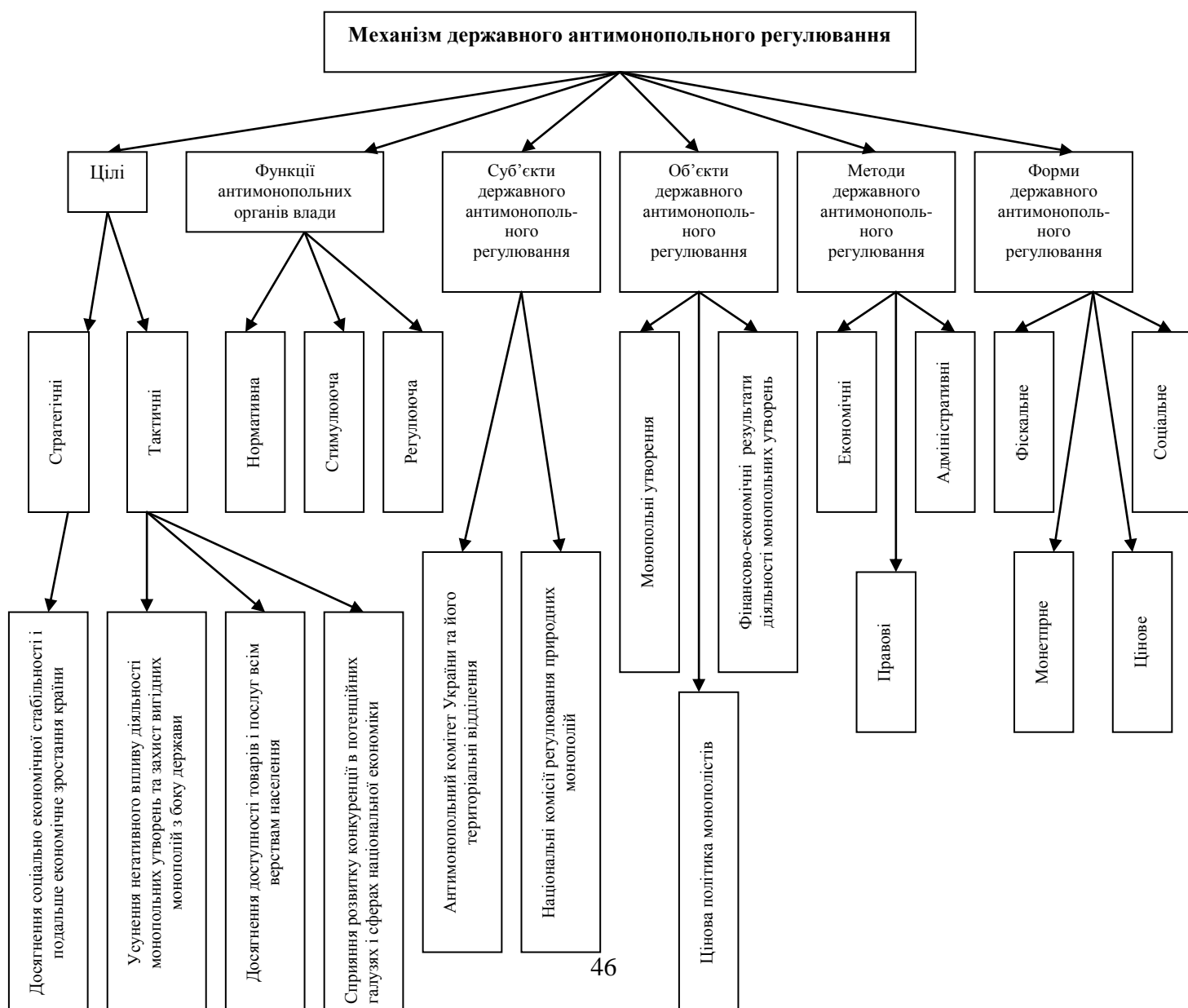
7. *Принцип поєднання попереднього та наступного контролю.* Цей принцип широко застосовується при контролі за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції під час здійснення суб'єктами господарювання концентрації узгоджених дій [11].

Реалізація мети і цілей державної антимонопольної політики здійснюється через відповідні механізми (див. мал. 1).

Проводячи конкурентну політику, держава удосконалює конкурентні відносини як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках, змінюючи правила конкуренції, її інституційне забезпечення. Державна політика у сфері

конкуренції вдається до різних механізмів її реалізації, основними з яких є такі елементи:

1) *антимонопольна політика*. Вона визначає засоби, методи контролю і обмеження існуючих природних, державних монополій; умови кваліфікації домінуючого положення на ринку і відповідні санкції держави (аж до примусового розкрупнення підприємств-монополістів); порядок контролю за злиттям і поглинанням підприємств, а також за ходом приватизації з метою попередження появи нових монопольних структур; межі державного втручання у зовнішню торгівлю; умови прямого контролю за цінами і заробітною платою (в екстрених випадках); системи заохочення створення і функціонування конкуруючих виробництв і підприємств; квотування і ліцензування певних видів діяльності; заходи щодо стимулювання малого бізнесу шляхом надання податкових пільг, дотацій та пільгових кредитів; спрощення умов організації бізнесу у конкретній галузі;



Мал. 1. Механізм державного антимонопольного регулювання [12]

2) *фінансова політика стимулювання конкуренції*, яка полягає у регулюванні обсягів та умов надання кредитів, депозитні ставки, систему оподаткування, динаміку і розміри доходів суб'єктів ринку, норми рентабельності виробництва і реалізації продукції;

3) *регулювання експорту та імпорту продукції* на основі ліцензування і квотування, зміни митної політики;

4) *участь держави у виробництві і реалізації продукції* за рахунок підтримання певних часток державної власності галузевих підприємств, державних капітальних вкладень, державних замовлень тощо;

5) *державна стандартизація* продукції, технологій, умов безпеки і екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища;

6) *регулювання видобутку корисних копалин*, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю;

7) *патентно-ліцензійна політика*, яка на законодавчому рівні закріплює виключні права на відкриття, винаходи, ноу-хау тощо;

8) *соціальний захист споживачів* за допомогою законодавче закріплених прав споживачів [9, с. 49-50].

## **2. Засади формування конкурентного законодавства**

### **в різних країнах світу**

На межі XIX і XX сторіч концентрація та централізація капіталу досягли такого рівня, за якого прояви монополізму та недобросовісної конкуренції фактично паралізували механізм конкуренції. Держава більше не могла залишатися осторонь, адже диктат монополістів ставив під загрозу саме існування держави. За таких умов уряди різних країн почали створювати легальні бар'єри для монополістів та недобросовісних підприємців, які б обмежували їх ринкову владу та використання нечесних методів ведення конкурентної боротьби. Основою такої діяльності держави стало конкурентне законодавство [13]. Поява конкурентного законодавства і його конкретне оформлення завжди є реакцією на відповідну ринкову ситуацію в певній країні. Саме тому конкурентне законодавство не є статичним, і воно суттєво відрізняється між собою у різних країнах. Як слушно зауважує О. Зелінська: «... ступінь та

інструменти державного регулювання, ... визнача[ються] типом монополізованого ринку, що підлягає впливу для підвищення економічної ефективності, як у межах окремої галузі, так і економіки в цілому» [12].

Корені ринкового права та антимонопольного регулювання сягають сивої давнини. На думку ряду дослідників антимонопольне законодавство бере свій початок від декретів римських імператорів, які намагалися боротися зі спекулятивними монополіями шляхом встановлення твердих цін на певні види товарів. Першим антимонопольним законом загального характеру, де, зокрема, вперше був використаний термін «монополія», прийнято вважати конституцію про ціни імператора Зенона (483 р. н.е.). Перші прояви монополістичної діяльності з'явилися в Англії в середині XV сторіччя і зразу ж стурбували суддів. Відношення до обмежень свободи торгівлі було чітко виражене відомим юристом сером Едвардом Коуком у формулі: «правило, згідно з яким уся торгівля або транспорт передаються до рук однієї особи чи компанії і виключається можливість участі в цьому інших осіб, є незаконним». Саме під впливом таких поглядів у 1623 році англійський парламент ухвалив «Статут про монополії» – перший в історії законодавчий акт, який заборонив всі існуючі монополії в країні [цит. за 13].

Сьогодні антимонопольне законодавство застосовується урядами понад 60 країн світу (у Канаді, США, Чилі – це антитрестівське законодавство, в Японії – антимонопольне, у більшості країн-членів ЄС – боротьба з обмеженням конкуренції, у Німеччині, Австрії, Швейцарії – антикартельне законодавство) [9, с. 51].

Традиційно виділяють дві моделі конкурентного законодавства: американську та європейську – антитрестівську і антикартельну. Антитрестові закони спрямовані на протидію союзам, об'єднанням, концернам, у рамках яких відбувається повна втрата фірмами, що входять в союз, будь-якої самостійності. Подібний союз усуває конкуренцію, тому він не може бути прийнятним для ринкової економіки. Антикартельні закони спрямовані на протидію різним змовам між фірмами картельного типу (предметом зговору виступають: поділ ринків збуту за групами споживачів або за районами, встановлення однакових цін та ін.). Забороняючи союзи і змови у вигляді трестів і картелів, антимонопольні закони тим самим стимулюють не тільки конкуренцію, але і диверсифікацію виробництва, освоєння фірмами нових сегментів ринку [9, с. 70].

## **1. Антитрестівське законодавство США.**



«Антитрестівське регулювання у його сучасній формі – нововведення, що прийшло з Північної Америки. Канада ухвалила *антитрестівський закон Домініона* у 1889 р.; Сполучені Штати ухвалили *Закон Шермана* в 1890 р.» [14, с. 11]. Так, у США після закінчення громадянської війни відбувалося швидке зростання кількості корпоративних підприємств і їх спробами ліквідувати конкуренцію на ринку. Деякі з штатів намагалися врегулювати процес корпоратизації шляхом прийняття рішень про незаконність окремих корпоративних утворень та шляхом прийняття законів, що забороняли монополії. Перший в Америці закон штату, який забороняв монополії, був прийнятий у штаті Алабама у 1877 році. На загальнодержавному рівні уряд США визнав цю проблему в 1887 році, коли був прийнятий закон «Про торгівлю між штатами». У 1890 році був прийнятий перший федеральний антимонопольний Закон «Про захист торгівлі та комерційної діяльності проти незаконних обмежень та монополії» (закон Шермана) [13].

У цьому законі були сформульовані два головних принципи американського антитрестівського права – принцип заборони і принцип (правило) «розумного підходу» з уніфікованим переліком дій, які завдають або можуть завдати шкоди конкуренції.

Наступними кроками у формуванні цілісної та дієвої системи антитрестівського законодавства США стали положення законів, що забороняли цінову дискримінацію – встановлення продавцем різних цін для різних покупців, якщо відмінності у цінах не зумовлені різними витратами; заборони щодо винагород за сприяння торгівлі та мито за «надумане» брокерство; заборони для угод про ексклюзивні торгові зв'язки та обмежуючі угоди (однак останні іноді могли бути дозволені, якщо відповідали принципу «розумного підходу»); заборони щодо вертикального та горизонтального злиття, якщо ці дії шкодили конкуренції або сприяли монополізації ринку; заборони щодо придбання акцій чи майна іншої фірми, яке може зашкодити конкурентній ситуації на ринку; заборони щодо об'єднання правлінь. Важливе значення для розвитку американського антитрестівського законодавства мало прийняття Закону «Про Федеральну торгову комісію». Цим Законом заборонялося використання незаконних методів конкурентної боротьби [13].

У США не існує спеціального закону про охорону від недобросовісної конкуренції, а правовий захист від недобросовісної конкуренції ґрунтується на загальних нормах антитрестівського законодавства, складовою частиною якого є і положення про захист від недобросовісної конкуренції. На федеральному рівні захист від недобросовісної конкуренції базується на статті

5 Закону «Про Федеральну торгову комісію», яка забороняє недобросовісні або такі, що вводять в оману дії або практику в торгівлі між штатами або в зв'язку з нею. Крім того, закон надає можливість судового захисту від неправомірних заяв стосовно свого продукту в торгівлі між штатами. Окрім врегулювання питань захисту від недобросовісної конкуренції Законом «Про Федеральну торгову комісію» врегульовувались процесуальні питання дотримання антимонопольного законодавства, а також випадки вилучення певних дій з-під впливу антимонопольного законодавства. Поряд з цим, норми антитрестівського законодавства не поширюються на: трудові союзи, що створюються підчас страйків; рибальські та сільськогосподарські об'єднання; на об'єднання в сфері страхування; об'єднання в галузі міжнародної торгівлі; індустрію бейсболу; нафтовий ринок та інші [13].

**2. Конкурентне законодавство країн Європи.** В західноєвропейських країнах антитрестівське регулювання поширюється повільніше, але до 1985 року більшість західних промислово розвинених країн мали закони, в загальних рисах схожі з американськими. Проте, серед особливостей державного регулювання в країнах Західної Європи і Японії є те, що до монополій відношення спокійніше, аніж у США, розглядаючи їх як іншу форму конкуренції [9, с. 69]. Зазвичай законодавчі акти цих країн називалися законами з підтримки конкуренції і покликані підсилити позитивні та обійти негативні моменти антитрестівського законодавства. Великобританія ввела заборону на фіксування цін у 1956 р. і у 1965 р. розповсюдила юридичні повноваження Комісії з монополій) на справи зі злиття компаній. ФРН прийняла основний антитрестівський закон у 1957 р. і посилила контроль за злиттями в 1973 р. Франція встановила законодавчі обмеження з фіксування цін та іншу обмежувальну практику ще у 1791 р., проте ці обмеження в основному ігнорувалися аж до серйозних доповнень, зроблених у 1977 р. [14, с. 12].

Для антимонопольного законодавства західноєвропейських країн характерним є вилучення із сфери його дії націоналізованих підприємств у таких галузях, як чорна металургія, суднобудування, текстильна промисловість, низки галузей добувної промисловості. У деяких країнах (Великобританія, Німеччина, Австрія, Ірландія, Фінляндія) з антимонопольного законодавства виключені сільське господарство, рибальство, лісове господарство, видобуток вугілля, зв'язок, страхування. У

країнах Східної і Центральної Європи антимонопольна практика знаходиться на стадії становлення і близька за своєю суттю до західноєвропейської [9, с. 69].

На загал «У Європі конкурентне законодавство розвивалося в іншому напрямку. Якщо в Америці на перший план виходили проблеми подолання монополістичних тенденцій, в Європі основна увага приділялася створенню законодавчих засад захисту від недобросовісної конкуренції. При цьому в різних країнах обиралися зовсім різні підходи» [13].

**2.1. Конкурентне законодавство Франції.** Вперше поняття «недобросовісна конкуренція» виникло у Франції в середині XIX сторіччя. Його почали використовувати суди з метою захисту інтересів підприємців, що зазнавали збитків від нелояльних дій їх нерозбірливих у засобах колег, частіше за все стосовно об'єктів промислової власності. Хоча в той час не існувало заборони на нечесну ділову практику, французькі суди, виходячи з міркувань стосовно неприпустимості порушення правил професійної етики та «чесних» звичаїв підприємницької діяльності, створили ефективну та всеохоплюючу систему захисту від недобросовісної конкуренції на основі загального положення статті 1382 Цивільного кодексу Франції, яке передбачає обов'язкове відшкодування шкоди у випадку здійснення протиправних дій [цит. за 13].

Відповідно до правової доктрини Франції, акти недобросовісної конкуренції можуть виявлятися як у сфері промислового виробництва, так і в сфері вільних професій (нотаріуси, адвокати, лікарі), а також у сфері державного управління та місцевого самоврядування. У французькій правовій літературі прийнято розрізняти недобросовісну конкуренцію у власному розумінні з іншими видами обмежень у сфері конкурентних відносин. Зокрема, французька правова доктрина у загальне поняття недобросовісної конкуренції включається власне недобросовісну конкуренцію, заборонену конкуренцію, недозволену конкуренцію, а також частково паразитичну конкуренцію та паразитичні дії.

Різниця між забороненою та недобросовісною конкуренцією полягає у тому, що відповідальність за заборонену конкуренцію настає при порушенні умов закону чи договору в той час, як при недобросовісній конкуренції порушник перевищує свої повноваження на шкоду іншим конкурентам [13]. Паразитична конкуренція полягає у тому, що будь-яка особа «паразитичним» чином існує за рахунок іншої особи, використовуючи його репутацію, проте прямого копіювання при цьому не здійснюється. А окремі дії особи не можна

вважати неправомірними. Паразитичні дії полягають у тому, що підприємець отримує зиск від використання чужої репутації без ризику змішування на ринку з товарами і послугами конкурентів. За таких умов не існує конкурентних відносин.

Недобросовісною конкуренцією у Франції визнають незаконне використання ділової репутації, використання незаконних комерційних заходів; дискредитацію підприємства конкурента.

Право з захисту від недобросовісної конкуренції з моменту свого виникнення розвивалося як правовий інститут, що забезпечує інтереси підприємців-конкурентів. Прийнятий французький парламентом у 1905 р. закон про боротьбу з шахрайством («Про оманливі дії і фальсифікацію товарів та послуг») діє і сьогодні в редакції 1978 р. і захищає інтереси споживачів від недобросовісних дій виробників та продавців [13].

**2.2. Конкурентне законодавство Німеччини.** Німеччина, на відміну від Франції, пішла шляхом створення спеціального законодавства у сфері конкуренції. Це пояснюється головним чином тим, що в період формування конкурентного законодавства були відсутні загальні норми цивільного права, які діяли б на території всієї Німеччини.

Перший німецький закон у сфері недопущення недобросовісної конкуренції був прийнятий на вимоги промислових та торгових кіл у 1896 р. Проте він був досить недосконалий – у ньому була відсутня заборона недобросовісної конкуренції (оманлива реклама, дискредитація, неправомірне використання чужих секретів та фірмових найменувань)[13].

1909 р. в Німеччині був прийнятий Закон «Проти недобросовісної конкуренції», який діє і сьогодні зі змінами та доповненнями (в редакції 1986 р.). Сьогодні Закон працює в трьох основних напрямках:

- 1) захист одних конкурентів від інших конкурентів;
- 2) захист дилерів та постачальників від недобросовісної поведінки виробників;
- 3) захист споживачів, від аморальної, оманливої, нав'язливої торговельної практики та методів реклами [13]

Закон виділяє до десяти недобросовісних конкурентних дій, що заборонені. Він базується на позовах приватних осіб, що дає можливість відкриття судового переслідування конкурентами, споживачами та спілками підприємців.

Останнім часом все більше справ, що розглядаються німецькими судами, розпочаті саме за позовами споживачів або спрямовані на захист споживачів.

**3. Конкурентне законодавство Японії.** В Японії законодавство спрямоване на захист від недобросовісної конкуренції, виникло в середині 30-х років як наслідок ратифікації Гаагського акту Паризької конвенції з метою забезпечення ефективного захисту промислової власності в Японії. Першим нормативним актом у цій сфері став Закон «Про недопущення недобросовісної конкуренції» [13].

На відміну від Німеччини, де правові засади захисту від недобросовісної конкуренції закріплені в одному нормативному акті – законі «Проти недобросовісної конкуренції», а інші нормативні акти мають допоміжний характер, в законодавстві Японії наявна множинність законодавчих актів, що встановлюють правові засади захисту від недобросовісної конкуренції. Зокрема це Закон про товарні знаки, який відіграє значну роль врегулюванні цієї категорії правопорушень; низка положень Патентного закону та Закону про корисні моделі, Закону про промислові зразки, що передбачають засоби судового захисту від деяких актів недобросовісної конкуренції; деякі загальні положення Цивільного кодексу Японії врегульовують прояви недобросовісної конкуренції, що не охоплені іншими нормативними актами; в Торговому кодексі міститься шістнадцять статей, що стосуються охорони, використання, ліцензування та передачі прав на фірмове найменування; деякі акти недобросовісної конкуренції забороняються Кримінальним кодексом Японії, Законом про авторське право та Антимонопольним законом.

Відповідно до Закону «Про недопущення недобросовісної конкуренції» проявами недобросовісної конкуренції визнаються:

- неправомірне використання назв, фірмових найменувань, знаків, контейнерів та упаковки, або інших позначень товарів, або загальновідомих в Японії операцій, що може призвести до змішування;
- оманлива вказівка місця походження товару на листах та інших ділових паперах;
- позначки, що вводять в оману стосовно якості продукції, способу виготовлення та кількості товару;
- дискредитація конкуренції;
- захист торгових та промислових секретів;
- втручання в торговельну діяльність конкурента;

– встановлення таких умов торгових операцій, які обмежують ділову активність контрагента;

– встановлення надмірно високих цін.

В Японії антимонопольне законодавство почало розвиватися після другої світової війни під впливом американського антитрестівського законодавства. Першим нормативним актом, який врегулював відносини у сфері конкуренції став Закон 1947 р. «Про заборону приватної монополії та забезпечення вільної торгівлі», який передбачав заборону монополії, забезпечував державні гарантії в захисті вільної конкуренції у сфері торгівлі. Прикметно, що японський закон був набагато жорсткішим, ніж американський. Так, наприклад, було заборонено створювати холдингові компанії, підлягали реформуванню державні конгломерати, заборонялося злиття та переплетення директорів, картелі та інші види узгоджених дій.

У 1949 та 1953 роках до закону були внесені зміни, що значно лібералізували антимонопольне законодавство Японії. Відповідно до змін були легалізовані картелі, зняті майже всі обмеження на злиття компаній. Проте, пізніше під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів законодавці знов змушені були вводити обмеження на діяльність монопольних утворень: були введені нові податки на монопольні утворення, а також вводився обов'язковий розподіл монопольних утворень в певних галузях промисловості [13].

Особливості конкурентного законодавства в інших країнах детально представлено в праці Г.О. Андрощука, С.В. Шкляра [18, с . 90-187].

### **3. Міжнародно-правовий захист економічної конкуренції**

Значний вплив на формування системи дієвого захисту від недобросовісної конкуренції в національних законодавствах окремих країн справила міжнародно-правова регламентація захисту від недобросовісної конкуренції.

Ще у 1900 році на Брюссельській дипломатичній конференції з перегляду Паризької конвенції про охорону промислової власності 1883 р. текст конвенції був доповнений статтею 10 bis, яка зобов'язувала країни-учасниці Конвенції забезпечити ефективний захист від недобросовісної

конкуренції. Пізніше текст конвенції неодноразово переглядався і сьогодні стаття 10 bis діє у такій наступній редакції:

«Країни Союзу зобов'язані забезпечити громадянам країн, що беруть участь у Союзі, ефективний захист від недобросовісної конкуренції.

Актом недобросовісної конкуренції вважається будь-який акт конкуренції, що суперечить чесним звичаям у промислових і торговельних справах.

Зокрема підлягають забороні:

1. всі дії, здатні яким би то не було способом викликати змішування відносно підприємства, продуктів чи промислової або торговельної діяльності конкурента;

2. неправильні ствердження при існуванні комерційної діяльності, що здатні дискредитувати підприємство, продукти чи промислову або торговельну діяльність конкурента;

3. вказівки чи ствердження, використання яких при здійсненні комерційної діяльності може ввести громадськість в оману щодо характеру, способу виготовлення, властивостей, придатності до застосування чи кількості товарів» [15, ст. 10 bis].

У сфері промислової власності діє Мадридська угода про припинення неправдивих або таких, що можуть ввести в оману, вказівок про походження товару та Угода про міжнародну реєстрацію знаків (обидві – 1891 р.)

Правила міжнародної торгівлі, що розроблялися в 40-х роках ХХ сторіччя передбачали обов'язкове врегулювання питань конкуренції. В 1948 році на Гаванській конференції ООН з торгівлі та зайнятості був прийнятий «Заключний акт та відповідні документи» (Гаванська хартія), яким передбачалося створення Міжнародної торгової організації як спеціалізованої установи ООН, були закріплені основні принципи міждержавних економічних відносин, що мали суто проконкурентний характер. Зокрема, Гаванська хартія містила правила конкуренції для підприємств, хоча вони були адресовані державам-членам Хартії, які зобов'язувалися забезпечити виконання цих правил на національному рівні. Хартія встановлювала основні принципи міжнародного контролю за обмежувальною діловою практикою, включаючи процедуру консультацій, розслідувань та нотифікацій [13].

Співпраця між країнами Європи все більше розширювала рамки співробітництва і вимагала створення єдиних правил конкуренції, які б охороняли конкуренцію не тільки у межах певної держави, але й у межах всіх інтегрованих галузевих ринків. Першим актом такої співпраці став підписаний

у 1951 р. Паризький договір про створення Європейського співтовариства вугілля і сталі, який був підписаний шістьма державами Європи терміном на 50 років. Цим договором передбачалися заходи спрямовані на створення умов для нормального розвитку конкуренції, за додержанням яких стежили спеціально створені органи – Суд Справедливості та Рада Міністрів. Подальша співпраця західноєвропейських країн знайшла своє відображення у 1957р. підписанням у Римі угоди про створення «Спільного Ринку». У Римському договорі були зафіксовані такі основні напрямки конкурентної політики в рамках співтовариства:

1) антикартельне регулювання, спрямоване на недопущення діяльності компаній, що створює бар'єри на спільному ринку шляхом погоджень та угод обмежуючого характеру [див.: 16, ст. 81];

2) контроль за діяльністю підприємств-монополістів з метою попередження зловживань монополієм становитиме на ринку з боку цих компаній [див.: 16, ст. 82];;

3) регулювання державної допомоги, що здійснюється країнами-учасниками на національному рівні [див.: 16, ст. 87-89].

Останнім часом у питаннях захисту конкуренції в ЄС відбуваються суттєві зміни. Фактично, можна говорити про новий етап конкурентної політики. Перехід до цього етапу викликаний суттєвим розширенням складу ЄС. За останні роки вдалося практично повністю уніфікувати законодавство про захист конкуренції країн-членів. Ці зміни, перш за все, торкнулися механізмів контролю за антиконкурентними узгодженими діями підприємців, а також розподілу компетенції між Єврокомісією і національними конкурентними відомствами та судами.

Комісія публічно оголосила, що в майбутньому вона віддаватиме перевагу своїм політичним функціям, які полягають в розробці нового та внесенні змін до діючого законодавства, у втіленні існуючих правил шляхом видання положень та рекомендацій, а також у розробці загальних рішень для проблем, що виникають. Головні сфери її діяльності становитимуть контроль за державною допомогою, лібералізація та дерегулювання секторів господарства, які раніше належали до державних монополій або характеризувалися державним втручанням до ринків, контроль за злиттям та покарання особливо тяжких порушень Статей 81 та 82 ЄС, які поширюються на Співтовариство. Звичайні справи з картелів та зловживань домінуючим ринковим положенням в принципі будуть розглядатися країнами-членами згідно із положеннями Договору ЄС. Необхідну координацію слідчих,



процесуальних дій та прийняття рішень буде виконувати мережа європейських конкурентних органів у тісному співробітництві з компетентними адміністративними органами та судами. Країни-члени ЄС стануть основною правозастосовчою силою конкурентних правил ЄС стосовно картелів та зловживань домінуючим положенням. Їхні процедури, однак, залишатимуться основаними на відповідних національних законодавствах.

З другої половини ХХ сторіччя значно пожвавилось міжнародне співробітництво у сфері міжнародно-правового забезпечення інтелектуальної власності. Зокрема, спеціалістами Всесвітньої організації інтелектуальної власності було розроблено Типовий закон про товарні знаки, фірмові найменування та недобросовісну конкуренцію для країн, що розвиваються (1967 – 1968 рр.). Відповідно до закону недобросовісною конкуренцією визнаються:

- 1) підкуп покупців конкурента з метою залучення їх як покупців;
- 2) промисловий шпіонаж або підкуп службовців конкурента з метою розвідування ділової або комерційної таємниці;
- 3) використання або розкриття без дозволу зведеного технічного «ноу-хау» конкурента;
- 4) підбурювання службовців конкурента до порушень договорів з найму або до звільнення з роботи;
- 5) погрози на адресу конкурента подати позов про порушення патенту чи товарного знаку, якщо погроза робиться недобросовісно з метою скорочення товарного обігу конкурента та перешкод конкуренції;
- 6) бойкотування торгівлі з метою перешкодити конкуренції або ліквідувати її;
- 7) демпінг;
- 8) створення уявлення про надто вигідні умови покупки, якщо це не відповідає дійсності;
- 9) рабське копіювання товарів, послуг, реклами та інших характеристик комерційної діяльності конкурента;
- 10) заохочення конкурента до невиконання контракту або використання цього у власних цілях;
- 11) порівняльна реклама;
- 12) порушення положень законів, які прямо не регулюють питання конкуренції з метою отримання переваг у конкуренції [13].

Процеси глобалізації економічного і соціального життя призвели до того, що проблема створення ефективного механізму захисту конкуренції від будь-яких обмежень вийшла сьогодні на якісно новий міжнародний рівень. Сьогодні напрямки подальшого розвитку конкурентного законодавства визначаються на міжнародному рівні.

#### 4. Формування конкурентного законодавства в Україні

В умовах формування ринкових відносин та євроінтеграційного напрямку розвитку України питання конкуренції, конкурентної поведінки, конкурентної взаємодії і співпраці як на мікро-, так і на мезо- та макрорівнях є питаннями цивілізаційного характеру. Як відомо, дієвість ринкових механізмів значною мірою визначається розвиненістю конкурентного середовища. Україна, задекларувавши ринковий шлях розвитку економіки, не могла оминати питань пов'язаних з формуванням засад конкурентної співпраці між економічними суб'єктами. Так, у 1992 р. ВРУ було прийнято Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» (на сьогодні втратив чинність). З прийняттям цього Закону «в нашій державі розпочався **перший етап формування конкурентного законодавства**, яке багато вчених і практиків без перебільшення вважають малою конституцією ринкової економіки» [1]. Закон було прийнято ще до створення у 1993 р. Антимонопольного комітету України, більшість територіальних відділень якого запрацювали у 1994 р.

У цей же час на основі Постанови ВРУ приймається Державна програма демонополізації економіки і розвитку конкуренції. Трохи згодом у 1996 р. основні положення щодо розвитку конкурентного середовища в Україні фіксуються у її Конституції. Зокрема, статтею 42 не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція; статтею 92 передбачено, що виключно законами України визначаються правила конкуренції та норми антимонопольного регулювання. Положення статей конституції лягли в основу нових законодавчих актів: Закону «Про захист від недобросовісної конкуренції» (1996 р.), «Про захист економічної конкуренції», (2001 р.); Господарського кодексу України (Гл.3. Обмеження монополізму та захист суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції: Ст. 25-41) (2003 р.), а також розпорядження Президента «Про деякі питання забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в процесі

європейської та євроатлантичної інтеграції» (2005 р.). 2005 року створено громадську організацію «Рада конкурентоспроможності України».

З прийняттям Закону України «Про захист економічної конкуренції» пов'язують початок **другого етапу формування конкурентного законодавства**. Цей закон, як і усі наступні законодавчі акти спрямовані на максимальне наближення українського конкурентного права до права європейських держав і Європейського Співтовариства в цілому. А відтак, цілком закономірним є те, що у 2006 р. Україні Євросоюзом та США надано статусу держави з ринковою економікою.

Не зважаючи на це очевидним є й те, що говорити про умови рівноправної конкуренції в Україні ще зарано. Можна навести низку причин, завдяки яким саме ці питання не вирішуються органами державного регулювання відповідно до положень конкурентного законодавства. «Перш за все це неефективна структура розподілу власності в нашій країні і, як результат, монополізація виробництва. Найпривабливіші сфери суспільного виробництва належать тим, хто тим чи іншим чином наближений до влади. Корупційні схеми доступу до найкращих об'єктів виробництва і споживання продукції, злочинні дії у процедурах державних закупівель і збору податків, недосконала судова система призвели до того, що злочинні методи господарювання стали системними. Припинити навіть уже доведені порушення часто просто неможливо через недоторканість того чи іншого власника суб'єкта господарювання» [19, с. 26].

На часі – **третій етап формування конкурентного законодавства**, яке би не лише обмежувало галузевий монополізм, але й обмежувало олігархічний вплив на розвиток національної економіки, малого й середнього бізнесу зокрема.

«Курс на інтеграцію з ЄС ставить перед Україною комплексне завдання здійснення глибоких економічних реформ, створення справжньої ринкової економіки. Угода про асоціацію за своїм обсягом і тематичним охопленням є найбільшим міжнародно-правовим документом за всю історію України та найбільшим міжнародним договором з третьою країною, коли-небудь укладеним Європейським Союзом. Вона визначає якісно новий формат відносин між Україною та ЄС на принципах «політичної асоціації та економічної інтеграції» і слугує стратегічним орієнтиром системних соціально-економічних реформ в Україні. Передбачена Угодою поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі між Україною та ЄС визначатиме правову базу для вільного переміщення товарів, послуг, капіталів, частково робочої

сили між Україною та ЄС, а також регуляторного наближення, спрямованого на поступове входження економіки України до спільного ринку ЄС» [19, с. 26].

Вирішення євроінтеграційних завдань Україною залежить від удосконалення конкурентної політики, яка є визначальним напрямом ефективного розвитку ринкової економіки. В Угоді про асоціацію між Україною та ЄС у розділі IV «Торгівля і питання, пов'язані з торгівлею» окрему главу 10 присвячено саме конкуренції [20]. Вона складається з двох частин – «Антиконкурентні дії та злиття» і «Державна допомога». Це ключові питання, які в першу чергу необхідно вирішувати Україні аби стати повноправним учасником європейської спільноти.

Текст угоди містить принципи формування конкурентної політики. Зокрема у ст. 254 зазначається, що «Сторони визнають важливість вільної та неспотвореної конкуренції у торговельних відносинах. Сторони визнають, що антиконкурентні господарські дії та операції потенційно можуть спотворити належне функціонування ринків та загалом зменшити позитивні наслідки лібералізації торгівлі. Тому вони домовилися, що зазначені нижче практики та операції, як визначено їхнім відповідним законодавством про конкуренцію, є несумісними із цією Угодою у тій мірі, у якій вони можуть вплинути на торгівлю між Сторонами:

а) угоди, узгоджені дії суб'єктів господарювання та рішення об'єднань суб'єктів господарювання, метою або наслідками яких є перешкоджання, обмеження, спотворення чи суттєве послаблення конкуренції на території будь-якої зі Сторін;

б) зловживання одним або декількома суб'єктами господарювання домінуючим становищем на території будь-якої зі Сторін; або

в) концентрація суб'єктів господарювання, що має наслідком монополізацію чи значне обмеження конкуренції на ринку на території будь-якої зі Сторін» [20, ст. 254].

Підписуючи Угоду, сторони домовляються, що Україна та ЄС забезпечуватимуть застосування конкурентного законодавства, яке ефективно протидіє антиконкурентним господарським практикам. Для цього відповідним чином буде забезпечуватися функціонування спеціальних регулюючих органів. Законодавство про конкуренцію буде застосовуватись у прозорий, своєчасний і недискримінаційний спосіб, поважаючи принципи процесуальної справедливості та права на захист [19, с. 27].

Значний вплив на розвиток конкурентного законодавства України мають також норми міжнародних договорів в межах СОТ, які визначають міжнародну політику в галузі конкуренції, зокрема це: «Комплекс узгоджених на багатосторонній основі дій, та справедливих принципів і правил для контролю за обмежувальною діловою практикою», Угоди прийняті на Уругвайському раунді багатосторонніх торгових переговорів: ГАТС, ТРІПС та ін.

## 5. Особливості конкурентного законодавства України

**Це питання теми студенти повинні опрацювати самостійно в розрізі годин, що виділяються на самостійну роботу студентів при вивченні навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю фірми»!!!**

### Нормативно-правова база для опрацювання пит. 5:

1. [Конституція України від 28 червня 1996 року.](#)
2. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436.
3. [Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року N 435-IV.](#)
4. [Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 року N 2341-III.](#)
5. [Кодекс України про адміністративні правопорушення від 7 грудня 1984 року N 8073-X.](#)
6. [Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11 січня 2001 року N 2210-III.](#)
7. [Закон України "Про банки і банківську діяльність" від 7 грудня 2000 року N 2121-III.](#)
8. [Закон України "Про природні монополії" від 20 квітня 2000 року N 1682-III.](#)
9. Закон України "Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту" від 22 грудня 1998 року N330.
10. Закон України "Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту" від 22 грудня 1998 року N331.
11. Закон України "Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну" від 22 грудня 1998 року N 332.
12. [Закон України "Про рекламу" від 3 липня 1996 року N 270/96-ВР.](#)
13. [Закон України "Про захист від недобросовісної конкуренції" від 7 червня 1996 року N 236/96-ВР.](#)
14. [Закон України "Про зв'язок" від 16 травня 1995 року N 160/95-ВР.](#)
15. [Закон України "Про Антимонопольний комітет України" від 26 листопада 1993 року N 3659-XII.](#)
16. [Закон України "Про оренду державного та комунального майна" від 10 квітня 1992 року N 2269-XII.](#)

17. [Закон України "Про приватизацію державного майна" від 4 березня 1992 року N 2163-XII.](#)
18. [Закон України "Про господарські товариства" від 19 вересня 1991 року N 1576-XII.](#)
19. [Закон України "Про захист прав споживачів" від 12 травня 1991 року N 1023-XII.](#)
20. [Закон України "Про підприємства в Україні" від 27 березня 1991 року N 887-XII.](#)
21. [Закон України "Про підприємництво" від 7 лютого 1991 року N 698-XII.](#)
22. [Закон України "Про ціни і ціноутворення" від 3 грудня 1990 року N 507-XII.](#)
23. [Указ Президента України "Про Основні напрями конкурентної політики на 2002 - 2004 роки" від 19 листопада 2001 року N 1097/2001.](#)
24. [Указ Президента України "Питання Національної комісії регулювання електроенергетики України" від 30 жовтня 2000 року N 1167/2000.](#)
25. [Указ Президента України "Про врегулювання деяких питань забезпечення діяльності Антимонопольного комітету України" від 27 червня 1999 року N 741/99.](#)
26. [Указ Президента України "Про запровадження ліцензування діяльності господарюючих суб'єктів у сфері природних монополій" від 17 листопада 1998 року N 1257/98.](#)
27. [Указ Президента України "Про заходи щодо реалізації державної політики у сфері природних монополій" від 19 серпня 1997 року N 853/97.](#)
28. [Указ Президента України "Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації" від 11 травня 1994 року N 224/94.](#)
29. [Указ Президента України "Про корпоратизацію підприємств" від 15 червня 1993 року N 210/93.](#)
30. [Постанова Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції функціонування та розвитку оптового ринку електричної енергії України" від 16 листопада 2002 року N 1789.](#)
31. [Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції Конкуренційного процесуального кодексу України" від 18 березня 2002 року N 145-р.](#)
32. [Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку надання Кабінетом Міністрів України дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання" від 28 лютого 2002 року N 219.](#)
33. [Постанова Кабінету Міністрів України "Про Положення про державне регулювання цін \(тарифів\) на продукцію виробничо-технічного призначення, товари народного споживання, роботи і послуги монопольних утворень" від 22 лютого 1995 року N 135.](#)
34. [Постанова Кабінету Міністрів України "Про механізм антимонопольного регулювання діяльності монопольних утворень" від 15 червня 1994 року N 400.](#)
35. [Постанова Кабінету Міністрів України "Про порядок корпоратизації підприємств" від 5 липня 1993 року N 508.](#)
36. [Декрет Кабінету Міністрів України "Про об'єднання державних підприємств нафтової, газової, нафтопереробної промисловості та нафтопродуктозабезпечення" від 29 квітня 1993 року N 42-93.](#)
37. [Декрет Кабінету Міністрів України "Про об'єднання державних електроенергетичних підприємств" від 29 квітня 1993 року N 41-93.](#)

38. [Декрет Кабінету Міністрів України "Про об'єднання державних підприємств транспорту і дорожнього господарства" від 17 березня 1993 року N 20-93.](#)
39. [Декрет Кабінету Міністрів України "Про об'єднання підприємств вугільної промисловості" від 21 січня 1993 року N 10-93.](#)
40. [Декрет Кабінету Міністрів України "Про об'єднання державних підприємств зв'язку" від 21 січня 1993 року N 9-93.](#)
41. [Розпорядження Антимонопольного комітету України "Про затвердження Методики визначення монопольного \(домінуючого\) становища суб'єктів господарювання на ринку" від 5 березня 2002 року N 49-р.](#)
42. [Розпорядження Антимонопольного комітету України "Про затвердження Положення про порядок подання заяв до Антимонопольного комітету України про попереднє отримання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання \(Положення про концентрацію\)" від 19 лютого 2002 року N 33-р](#)
43. [Розпорядження Антимонопольного комітету України "Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання" від 12 лютого 2002 року N 27-р.](#)
44. [Розпорядження Антимонопольного комітету України "Про затвердження Положення про порядок подання заяв до органів Антимонопольного комітету України про надання дозволу на узгоджені дії суб'єктів господарювання" від 12 лютого 2002 року N 26-р.](#)
45. [Розпорядження Антимонопольного комітету України "Про Положення про порядок проведення перевірок додержання законодавства про захист економічної конкуренції" від 25 грудня 2001 року N 182-р.](#)
46. [Розпорядження Антимонопольного комітету України "Про Положення про територіальне відділення Антимонопольного комітету України" від 23 лютого 2001 року N 32-р.](#)
47. [Наказ Антимонопольного комітету України та Фонду державного майна України "Про внесення змін і доповнень до Порядку надання органами Антимонопольного комітету України висновків щодо умов приватизації підприємств-монополістів" від 8 вересня 2000 року N 1877/13.](#)
48. [Наказ Антимонопольного комітету України та Фонду державного майна України "Про затвердження Порядку надання органами Антимонопольного комітету України висновків щодо умов приватизації підприємств-монополістів" від 1 грудня 1997 року N 81/01/1342.](#)
49. [Розпорядження Антимонопольного комітету України "Про затвердження Положення про особливості контролю за дотриманням Антимонопольного законодавства інвестиційними фондами та інвестиційними компаніями" від 18 листопада 1994 року N 13-р.](#)
50. [Розпорядження Антимонопольного комітету України "Про затвердження Положення про порядок підтвердження Антимонопольним комітетом України наявності контрольного пакета акцій" від 21 червня 1994 року N 9-р.](#)
51. [Розпорядження Антимонопольного комітету України "Про затвердження Положення про порядок одержання згоди Антимонопольного комітету України на поглинання суб'єктів господарювання у процесі приватизації" від 21 червня 1994 року N 8-р.](#)
52. [Розпорядження Антимонопольного комітету України "Про затвердження Положення про порядок погодження з Антимонопольним комітетом України проектів](#)

установчих документів та планів розміщення акцій холдингових компаній, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації" від 21 червня 1994 року N 7-р.

53. Розпорядження Антимонопольного комітету України "Про затвердження Положення про порядок одержання згоди Антимонопольного комітету України на створення холдингових компаній в процесі корпоратизації та приватизації" від 21 червня 1994 року N 6-р.

54. Наказ Антимонопольного комітету України та Міністерства фінансів України "Про затвердження форми для публікації у засобах масової інформації відомостей про належні холдинговим компаніям частки (акції, паї) інших підприємств" від 15 червня 1994 року N 52/7/н.

55. Наказ Антимонопольного комітету України та Фонду державного майна України "Про затвердження Положення про порядок приватизації структурних підрозділів (одиниць) підприємств (об'єднань)" від 4 травня 1994 року N 265/13/01.

56. Наказ Антимонопольного комітету України, Міністерства економіки України та Міністерства статистики України "Про затвердження Положення про порядок поділу підприємств і об'єднань та відокремлення від них структурних підрозділів і одиниць" від 20 квітня 1994 року N 43/79/5.

57. Розпорядження Антимонопольного комітету України "Про затвердження Тимчасових правил розгляду справ про порушення антимонопольного законодавства України" від 19 квітня 1994 року N 5.

58. Розпорядження Антимонопольного комітету України "Про затвердження Положення про порядок погодження з органами Антимонопольного комітету України рішень органів державної влади, органів адміністративно-господарського управління та контролю, органів місцевого самоврядування щодо демонополізації економіки, розвитку конкуренції та антимонопольного регулювання" від 1 квітня 1994 року N 4-р.

59. Розпорядження Антимонопольного комітету України "Про затвердження Положення про складання та ведення Переліку підприємців, що займають монопольне становище на ринку" від 10 березня 1994 року N 2-р.

60. Наказ Фонду державного майна України "Про затвердження Положення про застосування способів приватизації майна державних підприємств" від 4 лютого 1993 року N 56.

## **Використана література**

1. Валітов, С. С. Конкурентне право України : навч. посіб. / С.С. Валітов [Електронний ресурс]. – К. : Юрінком Інтер, 2006. – 432 с. – Режим доступу : <http://www.info-library.com.ua/books-book-98.html>.

2. Сохар О. Відступати нікуди. Всі довкола вже в Європі // Політика і культура. – 2002. – № 25-26. – С. 14–18.

3. Закону «Про захист від недобросовісної конкуренції» // ВВР України. – 1996. – № 36. – Ст. 164.

4. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // ВВР. – 2001. – № 12. – Ст. 64.

5. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page>.

6. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» // ВВР. – 1993. – № 50. – Ст. 472.

7. Закон України «Про природні монополії» // ВВР. – 2000. – № 30. – Ст. 238.



8. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
9. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
10. Авдашева С.Б. Теория организации отраслевых рынков : учебник / С.Б. Авдашева, Н.М. Розанова. – М. : ИЧП «Изд-во Магистр», 1998. – 224 с.
11. Удалов Т.Г. Конкурентне право : навч. посіб. / Т.Г. Удалов. – К. : ВШ, 2004. – 496 с.
12. Зелінська О.М. Державне регулювання монополізму в трансформаційній економіці України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03. «Економіка та управління національним господарством» / О.М. Зелінська. – Львів, 2008. – 20 с.
13. Бакалінська. О.О. Конкурентне право : навч. посіб. / О.О. Бакалінська. – К. : КНТЕУ, 2009. – 379 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mybiblioteka.su/6-145626.html>.
14. Шерер Ф.М. Структура отраслевых рынков : учебник / Ф.М. Шерер, Д. Росс / пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 698 с.
15. Паризька конвенція про охорону промислової власності від 20 березня 1883 року. Набуття чинності для України: 25 грудня 1991 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_123](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_123).
16. Договір про заснування Європейської Спільноти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994\\_017](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_017).
17. Договір про Європейський Союз від 7 лютого 1992 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994\\_029](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_029).
18. Андрощук Г.О. Конкурентне право: захист від недобросовісної конкуренції : наук.-практ. видання / Г.О. Андрощук, С.В. Шкляр. – К. : Юстініан, 2012. – 472 с.
19. Денисенко М.П. Формування державної конкурентної політики України в умовах євроінтеграції / М.П. Денисенко, А.В. Манько // Вісник КНУДТ. – 2015. – № 6. – С. 22-29.
20. Угода про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом і його державами-членами, з іншого боку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011).
21. Регулювання правовідносин у сфері контролю за концентраціями у законодавстві Європейського Союзу / В.Б. Смелік, С.А. Старосвіт, І.О. Макаручук : під ред. О.О. Мережка. – К., 2006. – 119 с.

## ІЄРАРХІЧНА СТРУКТУРА ЯКОСТІ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1. Загальне поняття конкурентоспроможності. Глобальна конкурентоспроможність і Україна.
2. Конкурентоспроможність, її різновиди та взаємозалежність і взаємообумовленість.
3. Якість як ієрархічна категорія.

### **1. Загальне поняття конкурентоспроможності. Глобальна конкурентоспроможність і Україна**

Говорячи про конкуренцію, конкурентну боротьбу, не можна оминати такого важливого поняття як конкурентоспроможність. Вживаючи поняття *«конкурентоспроможність» стосовно певного об'єкту конкуренції, розуміємо певну якість, чи набір якостей, якими володіє (наділений) цей об'єкт і які саме й забезпечують йому економічні переваги порівняно з аналогічними об'єктами.* На думку І.Піддубного та Л.Піддубної *«конкурентоспроможність – це інтегрована властивість економічної системи, яка зумовлює реалізацію мети та досягнення результатів функціонування, необхідних і достатніх для активного позиціонування системи в конкурентному ринковому просторі»* [88, с. 60].

Р.А.Фатхутдінов, зокрема, наводить таке загальне визначення цього поняття: *«конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, яка характеризується рівнем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на певному ринку»* [8, с. 227; 10, с. 23]. Іншими словами конкурентоспроможність визначає спроможність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами даного ринку.

Конкурентоспроможність об'єкту визначається стосовно конкретного ринку чи конкретної групи споживачів.

Економічна наука виділяє кілька основних видів конкурентоспроможності:

- конкурентоспроможність країни (національної економіки);
- конкурентоспроможність регіону;
- конкурентоспроможність галузі;
- конкурентоспроможність фірми (підприємства):
  - а) конкурентоспроможність персоналу;
  - б) конкурентоспроможність організації;
  - в) конкурентоспроможність технології;
  - г) конкурентоспроможність продукції (послуг).

У ринкових умовах конкурентоспроможність є однією з ознак, що характеризує рівень розвитку суспільства. Тут доречно навести загальне визначення конкурентоспроможності, яке прийняте країнами ОЕСР

(Організацією економічного співробітництва і розвитку – OECD, 1948): «...спроможність компаній, галузей, регіонів і націй забезпечувати порівняно високий рівень доходів і заробітної плати, залишаючись відкритими для міжнародної конкуренції» [15, с. 149].

Чим вищий рівень конкурентоспроможності національної економіки, тим вищий рівень життя у цій країні. Якщо ж говорити про Україну, то за результатами досліджень Всесвітнього економічного форуму (м. Давос, Швейцарія) у **2015-2016** р. за **рівнем глобальної конкурентоспроможності** (The Global Competitiveness Index – GCI) наша держава серед 140 обстеженої країни посіла 79 місце. Вказаний показник є синтетичним і його остаточна величина залежить від низки інших показників (1/3 – статистичних, 2/3 – експертних оцінок), на основі яких обчислюються 12 найголовніших. Вони спочатку оцінюються окремо і включаються у 3 групи показників. Їх склад і місце, що посіла Україна, наведено нижче:

**1) базові складові конкурентоспроможності** (Basic requirements) – **101-е** місце (2014-2015 – 87; 2013-2014 – 91-е, 2011-2012 – 98-е, 2010-2011 – 102-е, 2009-2010 – 94-е; 2008-2009 – 86-е; 2007 – 90-е ; 2006 – 86-е):

– державні і суспільні інститути (Institutions) – 130-е місце (2014-2015 – 130; 2013-2014 – 137-е, 2011-2012 – 131-е, 2010-2011 – 134, 2009-2010 – 120-е; 2009 – 115-е; 2007 – 115-е; 2006 – 104-е);

– інфраструктура (Infrastructure) – 69-е місце (2014-2015 – 68; 2013-2014 – 68-е, 2011-2012 – 71-е, 2010-2011 – 68, 2009-2010 – 78-е; 2008-2009 – 79-е; 2007 – 77-е; 2006 – 69-е);

– макроекономічна стабільність (Macroeconomic stability) – 134-е місце (2014-2015 – 106; 2013-2014 – 107-е, 2011-2012 – 121-е, 2010-2011 – 132-е, 2009-2010 – 106-е; 2008-2009 – 91-е; 2007 – 82-е; 2006 – 74-е);

– охорона здоров'я і шкільна освіта (Health and primary education) – 45-е місце (2014-2015 – 43; 2013-2014 – 62-е, 2011-2012 – 74-е, 2010-2011 – 66, 2009-2010 – 68-е; 2008-2009 – 60-е; 2007 – 74-е; 2006 – 94-е);

**2) підвищення ефективності економіки** (Efficiency enhancers) – **65-е** місце (2014-2015 – 67; 2013-2014 – 71-е, 2011-2012 – 74-е, 2010-2011 – 72-е, 2009-2010 – 68-е; 2008-2009 – 58-е; 2007 – 66-е; 2006 – 69-е):

– вища освіта та фахова підготовка (Higher education and training) – 34-е місце (2014-2015 – 40; 2013-2014 – 43-е, 2011-2012 – 51-е, 2010-2011 – 46-е, 2009-2010 – 48-е; 2008-2009 – 43-е; 2007 – 53-е; 2006 – 48-е);

– ефективність товарних ринків (Goods market efficiency) – 106-е місце (2014-2015 – 112; 2013-2014 – 124-е, 2011-2012 – 129-е, 2010-2011 – 129-е, 2009-2010 – 109-е; 2008-2009 – 103-е; 2007 – 101-е; 2006 – 80-е);

– ефективність ринку праці (Labor market efficiency) – 56-е місце (2014-2015 – 80; 2013-2014 – 84-е, 2011-2012 – 61-е, 2010-2011 – 54-е, 2009-2010 – 49-е; 2008-2009 – 54-е; 2007 – 65-е);

– розвиненість фінансового ринку (Financial market sophistication) – 121-е місце (2014-2015 – 107; 2013-2014 – 117-е, 2011-2012 – 116-е, 2010-2011 – 119-е, 2009-2010 – 106-е; 2008-2009 – 85-е; 2007 – 85-е);

– технологічний розвиток (Technological readiness) – 86-е місце (2014-2015 – 85; 2013-2014 – 94-е, 2011-2012 – 82-е, 2010-2011 – 83-е, 2009-2010 – 80-е; 2008-2009 – 65-е; 2007 – 93-е; 2006 – 90-е);

– місткість ринку (Market size) – 45-е місце (2014-2015 – 38; 2013-2014 – 38-е, 2011-2012 – 38-е, 2010-2011 – 38-е, 2009-2010 – 29-е; 2008-2009 – 31-е; 2007 – 26-е);

**3) інноваційні і модернізаційні чинники** (Innovation and sophistication factors) – **72-е** місце (2014-2015 – 92; 2013-2014 – 95-е, 2011-2012 – 93-е, 2010-2011 – 88-е, 2009-2010 – 80-е; 2008-2009 – 66-е; 2007 – 75-е; 2006 – 78-е):

– розвиненість бізнес-процесів (Business sophistication) – 91-е місце (2014-2015 – 99; 2013-2014 – 97-е, 2011-2012 – 103-е, 2010-2011 – 100-е, 2009-2010 – 91-е; 2008-2009 – 80-е; 2007 – 81-е; 2006 – 76);

– інновації (Innovation) – 54-е місце (2014-2015 – 81; 2013-2014 – 93-е, 2011-2012 – 74-е, 2010-2011 – 63-е, 2009-2010 – 62-е; 2008-2009 – 52-е; 2007 – 65-е; 2006 – 73-е) [16].

Серед центрів дослідження конкурентоспроможності слід назвати Міжнародний інститут розвитку менеджменту (IMD-Lausanne, м. Лозанна, Швейцарія). Їхнім рейтингом охоплено 60 найрозвиненіших країн, які оцінюються за 314 показниками (2/3 – офіційна статистика і 1/3 – оцінки експертів). Такий підхід «робить IMD більш об'єктивним, але водночас і більш консервативним» [62, с. 7]. До 2006 р. Україна до числа найуспішніших країн, на погляд IMD, не входила. «Із колишніх наших радянських сусідів у рейтингу були присутні тільки Росія й Естонія». [75]. 2007 року Україна вперше увійшла до щорічного рейтингу конкурентоспроможності країн IMD – World Competitiveness Yearbook-2007 і посіла там 46-те місце з-поміж 55 прорейтингованих країн [54], у 2015 р. – 60-е місце з 61 країни [96] (2014 – 49-е з 60 країн, 2013 – 31-е 2012 – 56-е з 59 країн, 2010 – 57-е з 58 країн, 2009 – 56-е місце з 57 країн; 2008 – 54 місце) [71].

Чинники, що виносяться на розгляд усіх вказаних рейтингів є складовими, що дозволяють встановити здатність країни до економічного зростання або ж, іншими словами, її конкурентоспроможність.

**Ретроспекція:** поряд з GCI, на Форумі визначався **індекс конкурентоспроможності бізнесу** (The Business Competitiveness Index – BCI). За цим показником Україна посідала 81-е місце (2006 – 77-е). BCI обчислювався на основі двох інших:

- якість національного бізнесу і навколишнє середовище (Quality of the national business environment ranking) – 83-є місце (2006 – 80-е);
- операції компаній і стратегії (Company operations and strategy ranking) – 82-е місце (2006 – 82-е) [16].

Довідка: з 2006 р. GCI замінив індекс конкурентоспроможності економічного зростання і на сьогодні він є індикатором розвиненості економіки та перспектив її зростання у середньостроковій перспективі; BCI характеризує рівень продуктивності та ефективності компаній і галузей. Останній складається М.Портером (Інститут стратегії та конкурентоспроможності при Гарвардському університеті)

Для зіставлення згідно з даними того ж Всесвітнього економічного форуму і Гарвардського центру міжнародного розвитку наша держава серед 75 країн світу у 2001 році за рядом показників посідала такі місця:

поточна конкурентоспроможність – 60 місце;

динамічна конкурентоспроможність – 69 місце;

індекс розвитку технологій – 63 місце;

“державні установи” (якість державного управління) – 71 місце (державне управління у 2004 р. – 97 місце серед 104 країн [43, с. 9]);

стабільність макроекономіки – 73 місце [15, с. 150; детальніше див. 16];

За даними 2005 р. Україна зайняла 84-е (68-е за уточненими даними 2006 р.) (з 117-х) місце в рейтингу Всесвітнього економічного форуму за показником “перспективна конкурентоспроможність”. У рейтингу конкурентоспроможності бізнесу із 116 країн Україна отримала 75-е місце (у 2004 р. за рівнем конкурентоспроможності бізнесу поза 120 місцем серед 150 країн [43, с. 9]). Без урахування нових його учасників, її позиція зросла на три рівні. У цьому рейтингу Росія посідала 65-те місце [36, с. 6]. За рівнем готовності до нововведень – 82-е місце із 104 країн (2004 р.); рівнем технологічного розвитку – 85-е з 117 країн (2005 р.); за стабільністю (якістю) макросередовища – 76-е з 116 країн (2005 р.); індексом розвитку макросередовища – 78-е з 117 країн (2005 р.); індексом інституційного розвитку – 90-е із 117 країн (2005 р.) [16].

До того ж, згідно з даними звіту Світового банку Україна у 2006 р. посіла 124 місце серед 155 обстежених країн за показником легкості ведення бізнесу. При цьому загальна оцінка виводилася на основі п’яти індикаторів: легкість входження в бізнес (всі процедури, що пов’язані з реєстрацією підприємства), ліцензування діяльності, реєстрація прав власності, міжнародна торгівля (експортно-імпортні операції), закриття підприємства через процедуру банкрутства [51, с. 8].

## **2. Конкурентоспроможність, її різновиди та взаємозалежність і взаємообумовленість**

Поборовши змія, ти сам ним стаєш  
Ярослав Поліщук

**Конкурентоспроможність країни** – *здатність економіки однієї держави конкурувати з економікою інших держав за рівнем ефективного використання ресурсів, підвищення продуктивності національної економіки і забезпечення на цій основі високого та постійно зростаючого рівня життя громадян* [9, т. 1, с. 814]. Таке трактування цілком переформується і доповнюється міркуваннями М.І.Туган-

Барановського: «Коли національну працю зосередити на тих галузях виробництва, де переваги певної країни найбільші, – таким чином можна створити найбільшу суму суспільного багатства» [89, с. 117]. Дещо з іншого боку говорить про це й Д. Корчинський, вказуючи при цьому на об'єкт конкурентоспроможності: «Україна об'єктивно зацікавлена у тому, щоб плекати свої внутрішні відмінності (політичні, способу організації виробництва, тощо). Це економічно вигідно, що довела Японія. За рахунок культивування своєї окремішності та інакшості деякі етнічні групи в розвинених державах мають переваги щодо визиску навколишнього середовища. Приміром, євреї – у Сполучених Штатах, чеченці – скрізь. Аналогічно деяким країнам з тих, що тільки входять до «спільного ринку», вигідно бути іншими, щоб бути першими» [20, с. 37]. Про що йдеться, якщо проектувати це на Україну? З цього приводу С. Вакарчук вважає: «Наш вихід – бути вищими, і це наш плюс. Ми це вже показали...» [45, с. 32]. М.Портер досить лаконічний у цьому відношенні, вказуючи, що «конкурентоспроможність конкретної нації залежить від здатності її промисловості вводити новинки і модернізуватися» [18, с. 162].

Отже, із сказаного вище можна стверджувати, що найважливішою передумовою конкурентоспроможності країни є активна діяльність держави, яка визначає і здійснює стратегію конкурентоспроможності, регулюючи усі сфери суспільних відносин, у т. ч. й ринкові. Щодо останнього то, наприклад, в Україні створено Антимонопольний комітет, прийнято пакет антимонопольних законів та законодавчих актів, що стосуються державного управління, діяльності об'єктів ринку тощо. Однак в комплексі вони не відзначаються особливою дієвістю. А для прикладу у США з приходом Клінтона було прийнято нову технологічну політику «Технології для економічного зростання Америки: новий курс на створення економічної могутності». У цьому документі, зокрема, визначено необхідність реалізації трьох таких цілей:

- 1) довготривале економічне зростання, при якому створюються робочі місця і забезпечується захист навколишнього середовища;
- 2) наявність ефективного виробництва, яке б більш чутливо реагувало на потреби суспільства і громадян;
- 3) світове лідерство у фундаментальній науці, техніці, інженерній справі [8, с. 228-229].

Отож, як бачимо, і в Україні і у США держава, дбаючи про життєвий рівень своїх громадян, намагається проводити і реалізовувати такі заходи, які б забезпечували високий конкурентоспроможний рівень національної економіки. Однак різниця у цих рівнях на сьогодні залишається разючою і здається для нас недосяжною. Які ж детермінанти визначають рівень конкурентоспроможності країни? На думку М. Портера, який хоч і вважає, що термін «конкурентоспроможність країни» не має великого самостійного значення для процвітання держави, оскільки її ціль в – економіці – забезпечити громадянам достатньо високий (і постійно зростаючий)

життєвий рівень, а реалізація цілі залежить від ефективності використання національних ресурсів [15, с. 148; 17, с. 33], та все ж виділяє такі чотири детермінанти конкурентоспроможності країни:

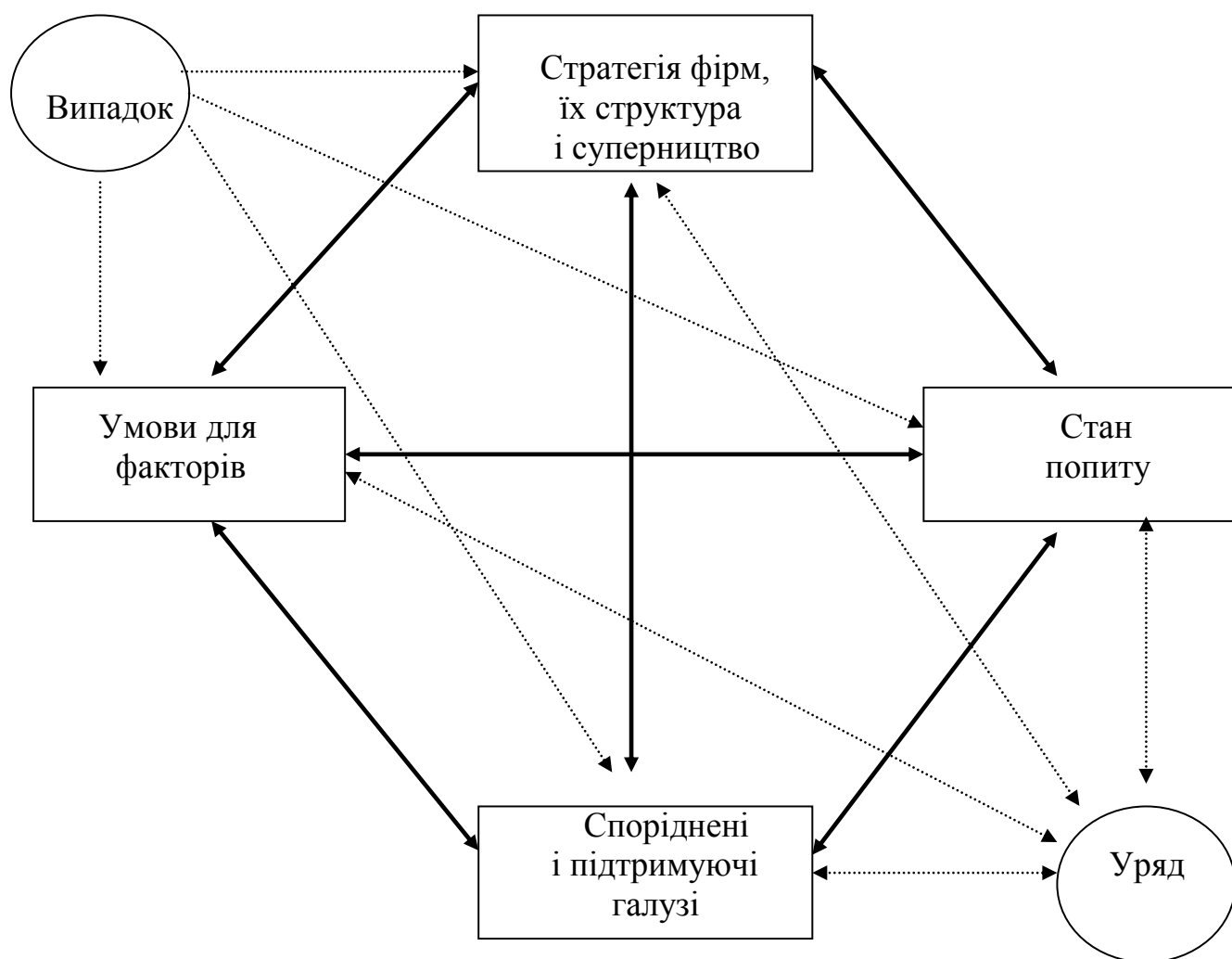
а) параметри виробничих факторів (кваліфікована робоча сила, інфраструктура тощо);

б) параметри внутрішнього попиту;

в) наявність на світових ринках конкурентоспроможних споріднених і підтримуючих галузей;

г) стратегія фірм їх структура і суперництво (умови в країні, що визначають створення і управління фірмами, характер конкуренції на ринку).

Ці детермінанти кожен окремо і всі разом узяті як система, утворюють середовище, в якому створюються і діють фірми конкретної країни, формуючи, так званий, «ромб» конкурентоспроможності країни (мал. 3).



Мал. 3. Детермінанти конкурентних переваг країни [18, с. 176; 17, с. 93; 19, с. 211].

Ця система детермінант створює середовище, в якому зароджуються і діють фірми даної країни і яка, з погляду конкурентоспроможності, може бути як сприятливою, так і несприятливою. На систему детермінант в динамічному плані, в свою чергу, справляють суттєвий вплив два чинники: *випадок* і *політика уряду*, яка може або посилювати конкурентну перевагу країни, або ж підтримувати її. На думку М. Портера успішна політика уряду повинна будуватися з урахуванням стадії, якої досягла країна у розвитку конкурентоспроможності. Таких стадій – три: факторних, інвестиційних і інноваційних переваг. При цьому безпосередній вплив на національні конкурентні переваги уряд спроможний чинити на перших двох стадіях.

#### **Додаткова інформація**

На початку 1990-х років італійські компанії були світовими лідерами у виробництві і експорті керамічної плитки з обсягом понад 10 млрд. \$. Усі виробники сконцентрувалися в районі Сассуоло, випускаючи 30 % світового виробництва плитки і 69 % світового її експорту.

Виробництво плитки в Італії виросло з виробництва порцелянових виробів (поч. XIII ст.). Одразу після II-ої світової війни різко зростає попит на плитку, як і на інші будівельні матеріали. У той час у районі Сассуоло було лише кілька підприємств, що виготовляли плитку для місцевого ринку. У 1955 р. у цьому районі було 14 виробників керамічної плитки, а у 1962 р. уже 102.

Спочатку ці підприємства залежали від імпортованої білої англійської глини та імпортного обладнання (зі США, Німеччини (печі, преси), Франції).

З часом італійці навчилися модифікувати обладнання з метою використання місцевої червоної глини. Як наслідок – зростання власного машинобудування для потреб виробників керамічної плитки. У середині 80-х рр. XX ст. тут уже працює приблизно 200 виробників обладнання (60% з них зосереджено в районі Сассуоло).

Стрімке зростання конкуренції зумовило боротьбу за зниження виробничих витрат. У кінцевому підсумку це вилось у технологічний прорив – швидке одноразове випікання керамічної плитки, при якому відбувається гартування плитки та фіксування глазури. І усе це при одному проходженні через випалювальну піч. До цього за технологією плитка двічі проходила через піч. Як наслідок інновацій – чисельність робітників скоротилася з 225 до 90 чол., а цикл виробництва плитки скоротився з 16-20 год. до 55 хв. [18, с. 176-181].

В Україні проблеми національної конкурентоспроможності набули особливої гостроти і потребують детального аналізу з метою вироблення конструктивної позиції уряду і прийняття на цій основі продуктивних конкретних рішень суб'єктами внутрішньої і зовнішньої економічної політики. Актуальність дослідження макроконкурентоспроможності підвищується в умовах формування багатополюсності світової економіки і зміни геополітичної ролі тої чи іншої держави. Головними ж чинниками національної конкурентоспроможності сьогодні є: обсяг інвестицій у нові технології, обсяг інвестицій у «людський капітал», характер економічного середовища (сприятливість для виникнення і дифузії нововведень), лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків і розвиток відкритої, заснованої на суворих правилах, багатосторонньої системи міжнародної торгівлі.

Курс на підвищення конкурентоспроможності країни потребує координації інвестицій у технології з одночасним розвитком «людського капіталу», без якого останнє не буде мати адекватного кадрового забезпечення. Саме знання, закріпленні у «людському капіталі» і



технологіях сприймаються зараз як рушії продуктивності і економічного зростання [див. 15, с. 149]. І саме недооцінка людського чинника у забезпеченні конкурентоспроможності є головною помилкою. І тут не можна не погодитися з уже цитованим Д. Корчинським: « Ми слабкі, коли нам подобаються їхні ресторани, їхні речі, їхні схеми, а особливо, коли ми подобаємося їм» [20, с. 18].

**Конкурентоспроможність регіону** – це сукупність природних, соціально-економічних, науково-освітніх, технічних, інформаційних, культурних та інституційних умов, які склалися в регіоні, відрізняють його від інших регіонів і визначають його довгострокові перспективи щодо виробництва товарів і надання послуг. Іншими словами, конкурентоспроможність регіону можна розглядати як потенційні можливості регіону вести конкуренцію, а конкурентну перевагу регіону – як наявність певних вищих характеристик порівняно з іншими регіонами.

Конкурентні переваги регіону визначаються такими групами чинників:

- конкурентоспроможністю країни, до якої належить регіон;
- природно-кліматичними, географічними, екологічними і соціально-економічними параметрами регіону;
- підприємницькою та інноваційною активністю в регіоні;
- рівнем відповідності (відставання чи випередження) параметрів інфраструктури регіону вітчизняним і міжнародним нормативам;
- рівнем міжнародної інтеграції і кооперування регіону [8, с. 253].

Проте слід зазначити, що на сьогодні відсутнє єдине бачення різнорівневої конкуренції за участю регіонів, що породжує розбіжності й у трактуванні поняття конкурентоспроможності регіонів. «Можна стверджувати, що конкуренція регіону на зовнішніх ринках є вершиною багатопланового процесу участі регіону в економічній діяльності. Зокрема слід говорити про такі рівні конкуренції: конкуренція між окремими регіонами в межах однієї держави (мікрорівень); конкуренція між окремими регіонами країни та сусідніми закордонними регіонами (мезорівень або транскордонна конкуренція регіонів); конкуренція регіону з іншими країнами у складі держави (макрорівень або міжнародний рівень конкуренції регіонів)» [78]. У будь-якому випадку конкурентоспроможність регіонів характеризується міжрегіональними відмінностями за рівнем інноваційного розвитку, надходженнями прямих іноземних інвестицій, розвитком малого та середнього бізнесу, розвитком інфраструктури, наявністю кваліфікованих кадрів, рівнем продуктивності праці та зайнятості. Конкурентоспроможність регіону залежить від здатності впроваджувати інновації, модернізувати виробничі й технологічні процеси, пристосовуючись до мінливих умов навколишнього середовища [76].

Стабільний розвиток регіональної економіки стає реальним за наявності надійних **конкурентних позицій**. Принцип економічної самостійності регіональних суб'єктів країни вносить істотні корективи в їхнє фінансово-

економічне становище. Стабільність розвитку регіональної економіки безпосередньо залежить від наявності відповідного соціально-економічного, науково-технічного та кадрового потенціалу. Ці чинники визначають привабливість регіону для розміщення нових, реконструкції існуючих виробництв і тим самим для створення нових робочих місць. У свою чергу, зростання чисельності працюючих визначає соціально-економічний добробут населення та поліпшення фінансово-бюджетного становища в регіоні.

Як вважають В.С.Філонич, Т.О. Праченко, О.О. Носирев до найважливіших конкурентних позицій регіону належать:

1. Зручне географічне положення і висока транспортна освоєність території регіону, близькість економічно розвинених територій, здатних формувати ринковий простір; наявність зручних транспортно-економічних зв'язків з зарубіжними країнами.

2. Наявність високоекономічних природних ресурсів. Ефективне комбінування всіх видів ресурсів території дозволяє розробити політику конкурентних переваг розвитку регіону, особливо, якщо територія володіє оригінальними варіантами сполучення ресурсів, яких немає в розпорядженні у конкурентів.

3. Наявність у регіоні розвинутого науково-технічного потенціалу, науково-інформаційного середовища.

4. Інноваційний розвиток. Конкурентоспроможність регіонів залежить від їх можливостей максимального використання інновацій, наявних знань і вмінь, а також створення і використання інновацій на регіональному рівні.

5. Збалансована бюджетно-фінансова система як необхідна умова економічної самостійності та кредитоспроможності регіону. Економічна самостійність є дійовою конкурентною позицією, коли стає можливо приймати рішення з важливих питань соціально-економічного розвитку без складної процедури узгодження з вищими органами управління

6. Наявність в регіоні стабільної податкової системи, чітких правил ліцензування і надійних гарантій для підприємницької та інвестиційної діяльності.

7. Наявність сучасної ринкової інфраструктури і кадрів, що володіють знаннями, достатніми для організації ефективності маркетингової, фінансово-кредитної та біржової діяльності. Ринкова інфраструктура має включати розгалужену мережу різних структур, що обслуговують потреби суб'єктів ринкової економіки, зокрема посередницькі, торгові й збутові організації, фінансово-кредитні організації, об'єкти матеріально-технічної бази, об'єкти, що забезпечують інформаційне забезпечення і правове обслуговування. Успіх підприємництва залежить від узгоджених виробничо-комерційних зв'язків та їхнього фінансово-кредитного і маркетингового супроводу.

8. Сприятлива екологічна ситуація, що робить регіон привабливим для розміщення нових робочих місць і для проживання населення. Більша частина території України характеризується критичною екологічною ситуацією. Це потребує особливого підходу до відбору найбільш екологічно безпечних

технологій, а також використання спеціальної техніки. Будь-яка економія на природоохоронних заходах призводить до значних втрат і знижує надійність конкурентних позицій регіону.

9. Наявність у регіоні надійного зовнішньоекономічного потенціалу, під яким розуміють можливість активної участі в світогосподарських зв'язках. Розвиток прикордонних територій, трансграничне співробітництво є важливим елементом Державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2015 року. Україна має значні потенційні можливості для розвитку транскордонного співробітництва, оскільки 19 з 25 її регіонів прикордонні, а зовнішні кордони найдовші серед європейських країн. Так, за участю України створені та функціонують сім єврорегіонів на східному, західному та південно-західному кордонах: «Буг», «Карпатський», «Нижній Дунай», «Верхній Прут», «Дніпро», «Слобожанщина» і «Ярославівна». У їхній склад входять Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Одеська, Чернівецька, Чернігівська Сумська й Харківська області України. Співпраця регіонів України ведеться також в рамках діяльності міжнародних організацій – Асамблеї європейських регіонів (Одеська область), Асоціації європейських прикордонних регіонів (Волинська та Одеська області). Всі області України мають угоди про співпрацю з сусідніми територіями суміжних країн, більшість областей має також угоди про співпрацю з регіональними органами влади багатьох держав світу. Кількість таких угод коливається від однієї (Херсонська область) до 49 (Харківська область). Перетворення регіонів на активних суб'єктів економічних відносин висуває нові вимоги щодо зміцнення економічного потенціалу регіонів, забезпечення їх конкурентоспроможності на внутрішніх і міжнародних ринках.

10. Розвиненість економічної інфраструктури і визначені напрями її реформування. Ця конкурентна позиція впливає на становище регіону в міжрегіональних і міжнародних торговельно-економічних відносинах. Економічна структура регіону визначає місткість внутрішнього ринку й основні напрями ввезення та вивезення товарів і послуг.

11. Економіка багатьох регіонів значною мірою залежить від ефективності функціонування декількох крупних підприємств. Це ті точки росту, які тягнуть за собою й інші галузі. Розвиток регіону може бути забезпечений також за рахунок переходу до промислових кластерів – замкнених технологічних й економічних циклів, де інтенсивно співпрацюють виробники, дистриб'ютори, консалтингові фірми, фінансові установи, сертифікаційні органи тощо.

12. Розвиток туризму та рекреації. Розвиток сфери туризму має важливе значення для диверсифікації економічної діяльності. Розвиток туризму, зокрема сільського, може бути вагомим чинником зростання рівня зайнятості населення, особливо у сільській місцевості [76].

Так, наприклад, згідно з даними Міжнародного центру перспективних досліджень (МЦПД) Тернопіль у 2011 р. зайняв 4-те місце з 26-ти в рейтингу

регіонів України за якістю життя. У своєму дослідженні МЦПД враховував такі компоненти:

- економічний розвиток (доходи та зайнятість);
- освіта (охоплення, якість);
- охорона здоров'я (стан здоров'я, захворюваність, забезпеченість кадрами, спосіб життя);
- суспільство (громадська безпека, суспільна нерівність);
- довкілля (викиди, якість повітря, якість води).

Найкращі показники Тернополя це – «стан екології» (1-е місце) та «комфорт і безпека» (2-е місце). У верхній частині таблиці Тернопіль й за показниками «охорони здоров'я» та «освіти» (4-е та 6-е місця відповідно). Єдиний показник, за яким Тернопіль пасе задніх це «економічний розвиток» – 23-є місце з 26-ти. Випередили Тернопіль, зайнявши 1-у, 2-у та 3-ю сходинки рейтингу Київ, Харків та Севастополь, а останні – 26 та 27 місця дісталися Донецьку та Дніпропетровську [91].

Україна за часткою інтернет-користувачів дещо випереджає Польщу, але їх розподіл між регіонами дуже нерівномірний: Київ – на рівні Нідерландів; Рівненська область – на рівні Афганістану.

Київ, наприклад, відзначається значно вищим рівнем добробуту, ніж інші регіони України. Це особливо помітно за рівнем ВВП на особу. Дніпропетровська область за цим показником посідає 2-е місце (при чому він удвічі нижчий, аніж у Києві); Тернопільщина має найнижчий рівень ВВП на особу в Україні (у 6 разів нижчий, аніж у Києві).

Донецька та Дніпропетровська області, що посіли останнє місце у рейтингу якості життя, мають найвищий рівень ВВП на особу.

У західних областях реальний рівень добробуту дещо вищий, ніж за даними офіційної статистики, через значну чисельність трудових мігрантів, надходження від яких переважно залишаються у тіні. Це підтверджується рівнем економічної активності населення, що є значно вищим на сході країни [92].

Як зазначалося вище (див. позиції 1, 9) транскордонний характер більшості українських регіонів зумовлює існування й транскордонного конкурентного середовища. Скажімо, мешканці прикордоння задовольняють свої потреби не лише на власній території, а й на сусідній, тобто на транскордонних ринках. Хоча це явище існує давно і спостерігається, без винятку, у всіх транскордонних регіонах світу для України воно відносно нове. В Україні майже відсутні економічні дослідження конкурентоспроможності транскордонних регіонів та забезпечення високого рівня їх конкурентності. Показовим у цьому плані є приклад Польщі, для якої ці процеси розпочалися на початку 80-х років і яка, серед іншого, підійшла з розумінням до гендлярства свого населення, підтримавши таку форму самозайнятості поляків. Єдиний патент, вартістю 200 дол. США на рік, і ніяких більше податкових зборів, ніяких дозволів, рекету. Податкова система Польщі також сприяла розвитку домашнього господарства – база

прибуткового податку громадян зменшувалася на витрати, які йшли на капітальний ремонт помешкання чи купівлю квартири, автомобіля, комп'ютера, холодильника, плати за освіту тощо. Так, тут слід звернути увагу на духовний і культурний рівень поляків, що відіграли не останню роль у процесі становлення ринкової економіки. Однак, можна сказати, що держава у цілому була повернута обличчям до громадян, їх потреб (зокрема, наприклад система малого кредитування). Таким чином, за підсумками року нагромаджувався певний первинний капітал, який дозволяв сім'ї відкрити власну справу. Для порівняння станом на початок 2006 року у Львівській області було зареєстровано приблизно 50 тис. малих підприємств, а у Підкарпатському воєводстві, яке за загальними параметрами ідентичне Львівській області – понад 150 тис. малих підприємств [86].

Умовою зміцнення конкурентних позицій регіонів є виконання регіональними системами низки функцій:

- узгодження і захист інтересів регіону всередині країни і за кордоном. Владні структури повинні забезпечувати створення умов для того, щоб кожний суб'єкт країни максимально використовував свій потенціал і все менше потребував державної допомоги;

- посилення конкурентних позицій регіону завдяки залученню інвесторів та удосконаленню економічної структури, сприянню розвитку в регіоні малого і середнього бізнесу;

- створення системи регіональних пільг і гарантій для діяльності підприємницьких, комерційних структур та інвесторів;

- нарощування зовнішньоекономічного потенціалу і розширення торгово-економічних зв'язків регіонів.

Предметом конкуренції між регіональними суб'єктами можуть бути державні програми і проекти, що пов'язані з розміщенням продуктивних сил, а також з вирішенням соціальних проблем. При постійному дефіциті ресурсів претендувати на участь у реалізації таких програм і проектів зможуть лише ті регіони, у яких найвищий рівень надійності конкурентних позицій [76].

Надходження капіталу до того чи іншого регіону визначається його конкурентними можливостями і перспективами їх нарощування. Підприємницький капітал спрямовується у ті регіони і сфери діяльності, де можна розмістити конкурентоспроможні виробництва та організувати прибутковий бізнес. Регіони значно відрізняються можливостями в залученні інвестицій. Так, іноземні інвестори надають перевагу регіонам урбанізованим, з розвинутою інфраструктурою, з наявністю кваліфікованих трудових ресурсів [80].

Важливим питанням у вивченні конкурентоспроможності регіону є оцінка його рівня. Серед критеріїв, за якими, за якими можна здійснити оцінку конкурентоспроможності регіону найчастіше виділяють:

- наявність достатньої кількості працездатного населення та висококваліфікованої робочої сили;

- ефективність використання наявних у регіоні ресурсів;

- інтенсивність залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій;
- конкурентоспроможність продукції підприємств регіону;
- рівень розвитку ринкової та соціальної інфраструктури;
- рівень розвитку інфраструктури, що обслуговує зовнішньоекономічну діяльність;
- наявність у регіоні зовнішньоорієнтованих підприємств та рівень їх розвитку;
- законодавча база зовнішньоекономічної діяльності країни;
- законодавча база інвестиційної та інноваційної діяльності країни [78].

Слід також зазначити, що при визначенні рівня конкурентоспроможності регіону важливим є співвідношення в його межах конкуренції і монополії. Рівень конкурентоспроможності регіону значною мірою визначається рівнем монополізації виробництва відповідного регіону. Щодо України, то загальна характеристика діяльності підприємств-монополістів засвідчує досить високий рівень монополізації її регіонів. Проте кожен регіон характеризується власним рівнем монополізації виробництва. Залежно від галузей виробництва чи комплексів, що переважають у регіоні визначається рівень його монополізації за виробництвом. Вихідною є саме перевага галузей виробництва в регіоні. Так, найбільший ступінь монополізації спостерігається у чорній і кольоровій металургії, хімічній промисловості. Відносно низький рівень монополізації – у легкій, харчовій, лісотехнічній промисловості. Отже, регіони, де переважає перша група галузей, мають можливість монопольного виходу на внутрішній ринок, тобто мають конкурентні переваги за цією позицією. При цьому як надмірна монополізація виробництва регіону, так і незначна монополізація виробництва регіону знижують його конкурентні можливості.

### **Конкурентоспроможність галузі**

Під *конкурентоспроможністю галузі* слід розуміти ефективність роботи окремої галузі національної економіки, оцінюваної, крім традиційних критеріїв, за показниками, що характерні й описують ступінь її стійкості та динамічності у змінних умовах розвитку економіки як країни, так і світового господарства в цілому.

У сучасних умовах економічне зростання будь-якої країни неможливе без всебічного включення у міжнародний поділ праці за рахунок стимулювання розвитку потенційно конкурентоспроможних на світовому ринку галузей. Відтак вагомим чинником економічного розвитку галузей і промисловості загалом є спроможність галузей своєчасно реагувати на економічні, технічні та інформаційні зміни, що відбуваються у світі під впливом процесів глобалізації та економічної інтернаціоналізації. Ці обставини змушують поглянути на конкурентоспроможність галузі з позиції міжнародної конкуренції. *Міжнародна конкурентоспроможність галузі* – «здатність національної галузі промисловості забезпечувати високий рівень задоволення власними товарами певної суспільної потреби порівняно з

конкурентами, утримувати та зміцнювати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку та забезпечувати прибутковість на основі раціонального використання ресурсів в умовах інтернаціоналізації» [85, с. 5].

Конкурентоспроможність галузі визначається наявними у неї технічними, економічними і організаційними умовами для створення, виробництва й збуту (з витратами, що не перевищують інтернаціональних) продукції високої якості, здатної задовольняти вимоги конкретних груп споживачів. Конкурентоспроможність галузі передбачає наявність конкурентних переваг у зіставленні з аналогічними зарубіжними галузями. Такі конкурентні переваги можуть виражатися у наявності раціональної галузевої структури, групи висококонкурентних підприємств-лідерів, що підтягують інші підприємства галузі до свого рівня; налагодженої дослібно-конструкторської й прогресивної виробничо-технологічної бази, розвиненої галузевої інфраструктури; гнучкої системи науково-технічного, виробничого, матеріально-технічного й комерційного співробітництва як усередині галузі, так і з іншими галузями як у країні, так і за її межами, ефективною системою розподілу продукції.

#### **Додаткова інформація**

«Літак АН-70 є наочним прикладом передової технології в галузі літакобудування середніх транспортних літаків. У цьому відношенні Україна випередила західноєвропейських і американських виробників аналогічних транспортних засобів. На європейському тендері переваги української моделі були очевидними, але тут спрацювало “проти” декілька чинників. Перший із них, – вибір українського літака прив’язував західну систему оборони до політичної волі України, а враховуючи співавторство у проєкті Росії, то значний військово-транспортний авіаційний потенціал Заходу перетворювався б на заручника політичної кон’юнктури або Росії, або України, чи обох одночасно. Другий чинник, – на Заході дуже добре ознайомлені з колишньою радянською системою виробництва, яка страждала і досі страждає, неритмічністю, нечіткістю та відсутністю гарантій поставок. Це – основна проблема. ... Сьогодні у нас є величезні можливості у судноремонтній, суднобудівельній галузі. Україна є однією з провідних країн світу на даному ринкові. Чому б, скажімо, не використовувати ці можливості для обслуговування 6-го Американського флоту, який базується в Середземному морі, ремонту суден інших країн НАТО, адже українська продукція є конкурентоспроможною на західному ринку озброєння» [34, с. 21].

Конкурентоспроможність галузі найчастіше оцінюють, застосовуючи такі показники чи їх комбінації:

- продуктивність праці;
- рівень оплати праці;
- капіталомісткість і наукомісткість;
- технічний рівень продукції;
- сукупність знань і наукових досягнень, необхідних для самостійного освоєння нової продукції та її відтворення;
- обсяг технічних баз для реалізації наукових проєктно-конструкторських розробок;
- рівень експортної орієнтації або імпоротної залежності галузі;

– ступінь відповідності рівня розвитку галузі загальному рівню розвитку національної економіки;

– ступінь використання продукції в різних галузях національної економіки.

Зазначений перелік показників може бути змінений або доповнений з урахуванням галузевої специфіки.

Конкурентні переваги будь-якої галузі багато у чому схожі, а найчастіше й визначаються конкурентними перевагами фірм, підприємств та організацій, що формують ту чи іншу галузь.

### **Конкурентоспроможність фірми (підприємства, організації)**

Питання конкурентоспроможності фірми і конкурентоспроможності продукції більш детально розглядаються у наступних темах дисципліни, а тому обмежимося лише окремими її визначеннями:

1) ***конкурентоспроможність фірми, підприємства чи організації*** – це відносна характеристика, що відображає відмінності суб'єкта господарювання від конкурентів у ступені задоволення своїми товарами (послугами) потреб споживачів, а також засвідчує можливості і динаміку пристосування до змінних умов ринкової конкуренції.

2) ***конкурентоспроможність підприємства*** – здатність виробляти і реалізовувати продукцію швидко, дешево, якісно, продавати у достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування [81, с. 28];

3) ***конкурентоспроможність фірми*** – це її здатність випускати конкурентоспроможну продукцію, перевага фірми стосовно інших фірм галузі як у країні, так і за її межами [84, с. 189];

4) ***конкурентоспроможність фірми*** визначається «здатністю в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможним, як правило, є те підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки» [82, с. 330];

5) ***конкурентоспроможність підприємства*** – «здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадного для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів» [83, с. 101].

### **Конкурентоспроможність продукції (послуг)**

***Конкурентоспроможність продукції (послуг)*** – це сукупність споживчих і вартісних характеристик виробленої продукції (послуг), що дозволяє їй витримати конкуренцію на конкретному ринку і в певному проміжку часу.

***Конкурентоспроможність продукції*** як характеристика, що відображає її відмінність від товару-конкурента як за мірою відповідності конкретній суспільній потребі, так і за рівнем витрат на її задоволення.



### 3. Якість як ієрархічна категорія

(Питання виносяться на самостійне опрацювання)

#### Використана література

8. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
9. Економічна енциклопедія: У трьох томах. / Редкол.: С.В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – Т. 1. – 864 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
15. Белецкая И. Конкурентный подход к определению конкурентоспособности субъектов рыночной деятельности // Вісник ТАНГ. – 2002. – № 5. – С. 147-150.
16. The global competitiveness report 2010-2011 // [www.weforum.com](http://www.weforum.com)
17. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
18. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
20. Корчинський Д. «Це» і «Воно». Die Metaphysik ist einer Dreck. Man muss der Revolution machen. – Улан-Уде. – 44 с.
34. Тарасюк Б. ПРО і Contra // Політика і культура. – 2001. – № 36. – С. 20-21.
36. Україна підвищила перспективну конкурентоспроможність // Галицькі контракти. – 2003. – № 46. – С. 6.
43. Олійник С. У дзеркалах рейтингу // Експрес. – 2005. – № 108. – С. 9.
45. Вакарчук С. Важливо мати успішний приклад // Як узгодити комерційні інтереси з потребами української культури: матеріали круглого столу, 8 лютого 2005 р. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2005. – С. 30-32.
51. Гершуненко О. Ох цей важкий бізнес // Експрес. – 2006. – № 94. – С. 8. (10-17 серпня).
54. Офіційний сайт громадської організації «Рада конкурентоспроможності України» // [www.compete.org.ua](http://www.compete.org.ua).
62. Загоруйко Ю. Втрачаємо навіть те, чого не маємо // Дзеркало тижня. – 2006. – № 38. – с. 1, 7.
71. Рейтинг конкурентоспроможності країн (IMD, 2009) // <http://www.rate1.com.ua/ua/ekonomika/virobnictvo/1404/>
75. The world Competitiveness Talent Report. – IMD // <http://www.imd.org/wcc/news-talent-report/>
76. Філонич В.С., Праченко Т.О., Носирев О.О. Фактори та передумови формування конкурентоспроможності регіонів // [http://www.nbuy.gov.ua/portal/soc\\_gum/vmsu/2008-01/08fvsvyiv.htm](http://www.nbuy.gov.ua/portal/soc_gum/vmsu/2008-01/08fvsvyiv.htm)
78. Бурдяк О.В. Конкурентоспроможність регіонів як необхідна передумова зростання конкурентоспроможності країни // <http://intkonf.org/burdyak-ov-konkurentospromozhnist-regioniv-yak-neobhidna-peredumova-zrostannya-konkurentospromozhnosti-krayini/>
80. Кривуц, Ю.М. Інвестиційна привабливість України: переваги й недоліки // Вісник МСУ. Серія «Економічні науки». – Т. VII. – №1. – 2004. – С. 29-31.
81. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
82. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
83. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
84. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 208 с.

85. Шевченко М.М. Методи оцінки конкурентоспроможності галузей промисловості в умовах інтернаціоналізації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.: спец. 08.07.01 «Економіка промисловості». – Харків: НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2006. – 17 с.
86. Мікула Н.А. Методологічні підходи щодо визначення конкурентоспроможності регіонів //
88. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку // Економіка України. – 2007. – № 8. – С. 52-60.
89. Туган-Барановський М.І. Політична економія. Курс популярний. – К.: Наукова думка, 1994. – 264 с.
92. Тернопіль зайняв 4-те місце з 26-ти в рейтингу регіонів України за якістю життя // <http://provse.te.ua/>
92. Якість життя в регіонах України: посткризовий зріз // [http://www.icps.com.ua/key\\_issues/socio\\_economy/6531.html](http://www.icps.com.ua/key_issues/socio_economy/6531.html)
96. Заборгованість із зарплати в Україні становить 2,5 млрд гривень – Розенко // inoPressa від 07.10.2014 р. [Електронний ресурс] : Режим доступу до журн. : <http://newsru.ua/>

## **КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ І КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ФІРМИ**

1. Поняття конкурентоспроможності підприємства, її ознаки, чинники та рівні.
2. Мотивація конкурентної поведінки підприємств.
3. Поняття конкурентної переваги підприємств.
4. Чинники конкурентних переваг.
5. Властивості конкурентних переваг підприємства.
6. Конкурентний потенціал фірми.

### **1. Поняття конкурентоспроможності підприємства, її ознаки, чинники та рівні**

Категорія конкурентоспроможності підприємства у науковій літературі трактується досить широко. Дослідження її глибинних, сутнісних аспектів демонструє значні розбіжності у тлумаченні цього збірного поняття. Залежно від використовуваних підходів (підходи на основі: конкурентоспроможності продукції; системи показників конкурентоспроможності та ефективності; здатності конкурувати; адаптивності; конкурентних переваг; рівня компетентності тощо) залежить й остаточне її визначення.

У найзагальнішому розумінні конкурентоспроможність підприємства є «здатністю в умовах, що склалися, **проектувати, виготовляти та збувати товари**, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів. З іншого боку,

конкурентоспроможним, як правило, є те підприємство, що тривалий час може залишатися **прибутковим** в умовах ринкової економіки» [17, с. 330].

Поряд з цим, доречно розглянути категорію конкурентоспроможності підприємства з дещо інших позицій. Значне коло науковців (М.І.Книш [1, с. 88], А.Ю.Юданов [4, с. 38], А.І.Кредісов, В.П.Грошев [17, с. 28] та ін.) ототожнюють конкурентоспроможність продукції (послуг) і конкурентоспроможність підприємства. Такий підхід є цілком прийнятним з огляду на те, що ці поняття співвідносяться між собою, як частина і ціле. Можливість підприємств і фірм конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару.

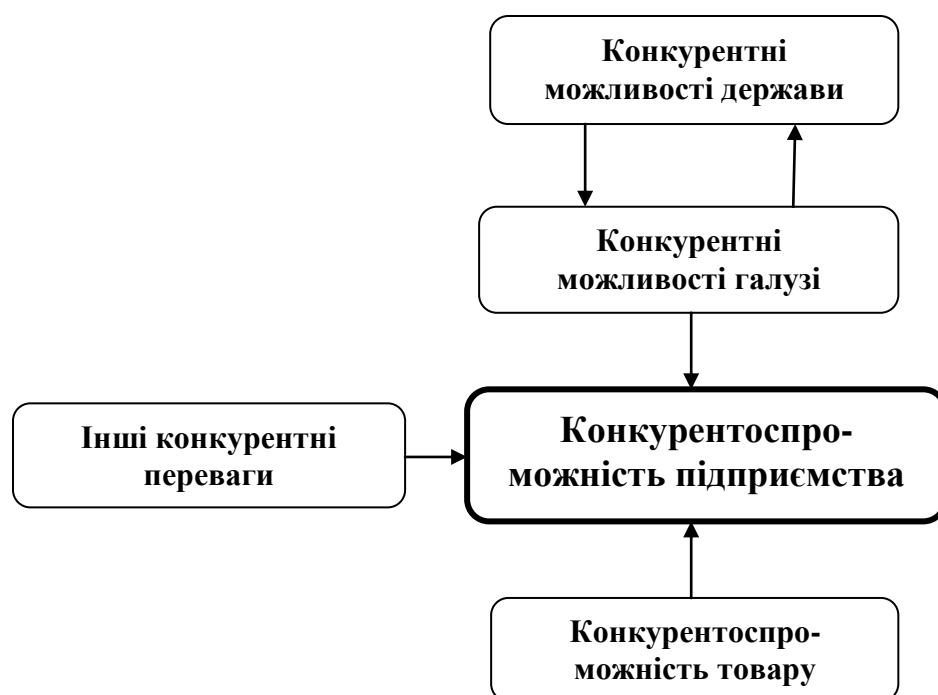
Інші науковці поєднують ці дві категорії. Зокрема Р.А.Фатхутдінов стверджує, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність випускати конкурентоспроможну продукцію, перевага підприємства стосовно інших підприємств галузі як у країні, так і за її межами [19, с. 189]. Або ж конкурентоспроможність, за словами В.Є.Хруцького, І.В. Корнеєвої та Є.Е.Автухової, – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника [20, с. 32]. В. Стівенсон вказує на те, що конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу» [7, с. 29].

Не можна залишити поза увагою низку інших дефініцій, які вдало доповнюють попередні. Зокрема, Т.В.Омельяненко вважає, що «конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі» [17, с. 330]. І.З.Должанський й Т.О.Загорна визначають конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти і реалізовувати продукцію швидко, дешево, якісно, продавати у достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування [16, с. 28]. Європейський форум з проблем управління трактує конкурентоспроможність фірми як її реальні і потенційні можливості проектувати, виробляти та збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари конкурентів [17, с. 227-228].

Говорячи про конкурентоспроможність підприємства, варто зауважити також, що ця категорія, характеризуючи ступінь реалізації його потенційних можливостей щодо набуття та утримання впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги, повинна орієнтуватись не лише на поточну ефективність, але й динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. Тобто з погляду системного підходу конкурентоспроможність може бути представленою «у вигляді властивості виробничо-економічної системи змінювати траєкторію розвитку або визначений режим функціонування в процесі адаптації до впливів

зовнішнього середовища з метою збереження і розвитку вже наявних, або створення нових конкурентних переваг» [17, с. 330]. Саме ці особливості віддзеркалені у такому визначенні: конкурентоспроможність підприємства – це «здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадного для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів» [18, с. 101]. А отже, в цілому конкурентоспроможність підприємства визначається як його поточною ефективністю, динамікою пристосування до змінних умов зовнішнього середовища, так і діями щодо формування сприятливих умов функціонування на товарних, ресурсних, фінансових та ін. ринках.

Конкурентоспроможність підприємства не може проявлятися незалежно від чинників, що діють на рівнях держави, галузі і товару, проте єдиним осередком її формування є суб'єкти ринкових відносин, що задовольняють потреби споживачів за умов конкуренції (мал. 1). Держава і галузь повинні створювати можливості для досягнення та утримання конкурентоспроможності підприємства, яке як організація колективу людей повинна ефективно використовувати наявні конкурентні переваги, які дозволяють їй перемагати у конкурентній боротьбі.



Мал. 1. Система формування конкурентоспроможності суб'єкта ринку [23, с. 48]

Підсумовуючи сказане, зауважимо, що конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на його конкурентних перевагах, характеризує його здатність витримувати конкуренцію на певному ринку, відображає позицію поміж конкурентами і як комплексне поняття відображає такі головні аспекти:

- спроможність підприємства виготовляти конкурентоспроможну продукцію (надавати послуги);
- уміння розробляти стратегію, яка забезпечує високий рівень конкурентоспроможності підприємства;
- орієнтація діяльності підприємства на ринок і систематичну співпрацю із споживачами;
- наявність добре налагодженого організаційно-управлінського механізму, спроможного виконувати поставлені завдання;
- наявність конкурентних стратегій і тактики дій стосовно конкурентів;
- високу фахову підготовку персоналу підприємства;
- уміння адекватно і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Залежно від того, якою мірою підприємство у своїй діяльності охоплює, поєднує і реалізує вказані аспекти, можна виділити чотири рівні його конкурентоспроможності: для **підприємств першого рівня конкурентоспроможності** характерною є внутрішньо нейтральна організація управління, за якої керівництво зосереджене лише на виготовленні продукції. Потреби споживачів враховуються слабо. А відтак, зайвими вважаються: зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції; удосконалення структури і організації збуту; врахування зміни ринкової ситуації.

**Підприємства другого рівня конкурентоспроможності** намагаються зробити свої виробничі системи «зовнішньо нейтральними». Такий підхід означає, що продукція повинна повною мірою відповідати стандартам, які встановлені її конкурентами.

**Підприємства третього рівня конкурентоспроможності**, зважаючи на свої порівняльні переваги в питаннях конкуренції, починають встановлювати свої стандарти виробництва і збуту продукції. Якщо успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від його якості, ефективності й організації виробництва, то підприємства досягають **четвертого рівня конкурентоспроможності**.

Конкурентоспроможності підприємства притаманні такі **ознаки**:

- **релевантність**<sup>2</sup> характеризує конкурентну позицію і конкурентні переваги економічного суб'єкта щодо інших суб'єктів, які можна встановити

<sup>2</sup> Релевантність (англ. *relevance*) — міра відповідності отриманим даним.

#### Додаткова інформація:

1) “Вживають лише ті, які спроможні постійно змінюватися. Журнал Forbes виділив 100 американських компаній, що були провідними у тій чи іншій індустрії на початку ХХ ст., і відстежив, що через 80 років тільки одна з цих компаній витримала конкуренцію і залишилась лідером ринку – General Electric. А все завдяки тому, що GE була і залишається до цього часу найбільш дезорганізованою серед усіх мультинаціональних компаній” [13, с. 35];

2) “Шведська компанія Facit свого часу була провідним виробником у світі механічних калькуляторів (арифмометрів), і це було її основним видом діяльності. Проте у 1970-х з'явилися японські компанії, які виготовляли величезну кількість дешевих калькуляторів, і Facit припинила своє існування.

3) Колись в автомобільній індустрії домінували британські компанії, і ось кілька місяців тому закотився Rover” [13, с. 34] (з 2010 р. марка Rover належить китайській компанії SAIC і автомобілі під цією маркою не випускаються).

лише у межах їхньої відповідності умовам зовнішнього середовища;

– **відносність** як ознака виявляється при зіставленні характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів, що функціонують на певному ринку;

– **динамічність** відображає зміну положення суб'єкта в результаті його конкурентної діяльності у певному конкурентному полі та часових координатах [17, с. 331].

### ***Чинники конкурентоспроможності фірми***

Конкурентоспроможність будь-якого підприємства визначається низкою чинників. При цьому до *чинників конкурентоспроможності* слід відносити такі умови, обставини і причини, які тою, чи іншою мірою впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства або ж повністю визначають його. Класифікація чинників конкурентоспроможності наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація чинників конкурентоспроможності фірми [17, с. 332]

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Групи чинників</b>
Місце виникнення	– внутрішні (чинники внутрішнього середовища) – зовнішні (чинники зовнішнього середовища)
Сфера походження	– науково-технічні – організаційно-економічні – соціальні – екологічні – політичні
Характер чинника	– загальні – специфічні – індивідуальні
Тривалість дії	– постійні – тимчасові
Ступінь взаємозалежності	– незалежні – похідні
Ступінь корисності	– стимулюючі – дестимулюючі

Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	– основні – другорядні
---	---------------------------

Так, за місцем виникнення чинники поділяються на *внутрішні* і *зовнішні*. Інтенсивність прояву внутрішніх чинників безпосередньо впливає на діяльність підприємства, стан його ресурсної бази, характер організації системи управління, тощо. Тобто, ці чинники формують умови внутрішнього середовища підприємства і, з погляду його конкурентоспроможності, визначають можливості та ефективність пристосування до змінних умов зовнішнього середовища. Зрозуміло, що саме ця група чинників є найбільш важливою у забезпеченні стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки вони є об'єктом її активного впливу.

Виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх чинників, зазвичай, не залежить від діяльності підприємства. Загалом вони визначають стан його зовнішнього середовища.

Зовнішні чинники вкрай неоднорідні. За джерелами походження їх поділяють на кілька груп: 1) галузеві чинники, які характеризують особливості функціонування галузі як цілісної системи (напр., стан попиту, механізм внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції тощо); 2) макроекономічні чинники, які відображають умови функціонування національної економіки в цілому (напр., механізми державного регулювання економіки, загальногосподарська кон'юнктура, наявність і тенденції розвитку ринкової інфраструктури, стан та динаміка платоспроможного попиту і т.п.); 3) глобальні чинники (чинники світової економіки) характеризують особливості та умови функціонування суб'єктів господарювання на світових ринках (напр., міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі, кон'юнктура світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміка валютних курсів тощо).

Залежно від *сфери походження* чинники конкурентоспроможності підприємства, поділяють на *науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні та політичні*. *Науково-технічні чинники* відображують стан і динаміку НТП: техніко-технологічний рівень, продуктивність і надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо. *Організаційно-економічні чинники* відображують стадію циклу розвитку економіки, рівень розвитку інтеграційних процесів, загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми державного регулювання господарської діяльності на різних рівнях економіки. *Соціальні чинники* характеризують особливості соціальних процесів, зокрема їх стан та динаміку на макро- і мікрорівнях. *Екологічні чинники* визначають взаємозв'язки виробничо-

економічної діяльності фірми зі станом навколишнього природного середовища. *Політичні чинники*, як чинники, що відображають політичний клімат в країні і у світі, можуть мати суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності фірми: політична боротьба в державі, лобіювання інтересів окремих підприємств чи галузей, стан розвитку міжнародних відносин, політика іноземних країн та впливових міжнародних організацій стосовно соціально-економічних і політичних перетворень в Україні тощо.

За *характером впливу* чинники конкурентоспроможності поділяють на *загальні, специфічні та індивідуальні*. Особливість загальних чинників виявляється у можливості здійснювати вплив на конкурентоспроможність усіх без винятку суб'єктів господарювання. Специфічні чинники здійснюють вплив на конкурентоспроможність фірм і підприємств певної галузі, регіону, чи конкретного ринку. Індивідуальні чинники зумовлюють зміну рівня конкурентоспроможності окремого підприємства.

За *тривалістю дії* серед чинників конкурентоспроможності виділяють *постійні і тимчасові*. «Переважаюча більшість чинників конкурентоспроможності підприємства має постійний характер, оскільки період функціонування самого підприємства і період їх дії є співставними. Кількість чинників **тимчасового впливу** є відносно невеликою; вони, як правило, пов'язані зі змінами у споживацькому попиті (напр., під впливом моди) або визначаються сезонними особливостями виробництва (напр., видобуток первинної сировини, агропромислове виробництво). Крім того до чинників тимчасового впливу відносяться випадкові чинники, виникнення яких достатньо важко або взагалі неможливо прогнозувати (землетрус, повінь, пожежа або ж аварія на виробництві)» [17, с. 335].

За *ступенем взаємозалежності* чинники конкурентоспроможності поділяються на *незалежні (первинні) та похідні (вторинні)*. Незалежні чинники є наслідком певних подій або тенденцій, а похідні є опосередкованим результатом дії первинних чинників.

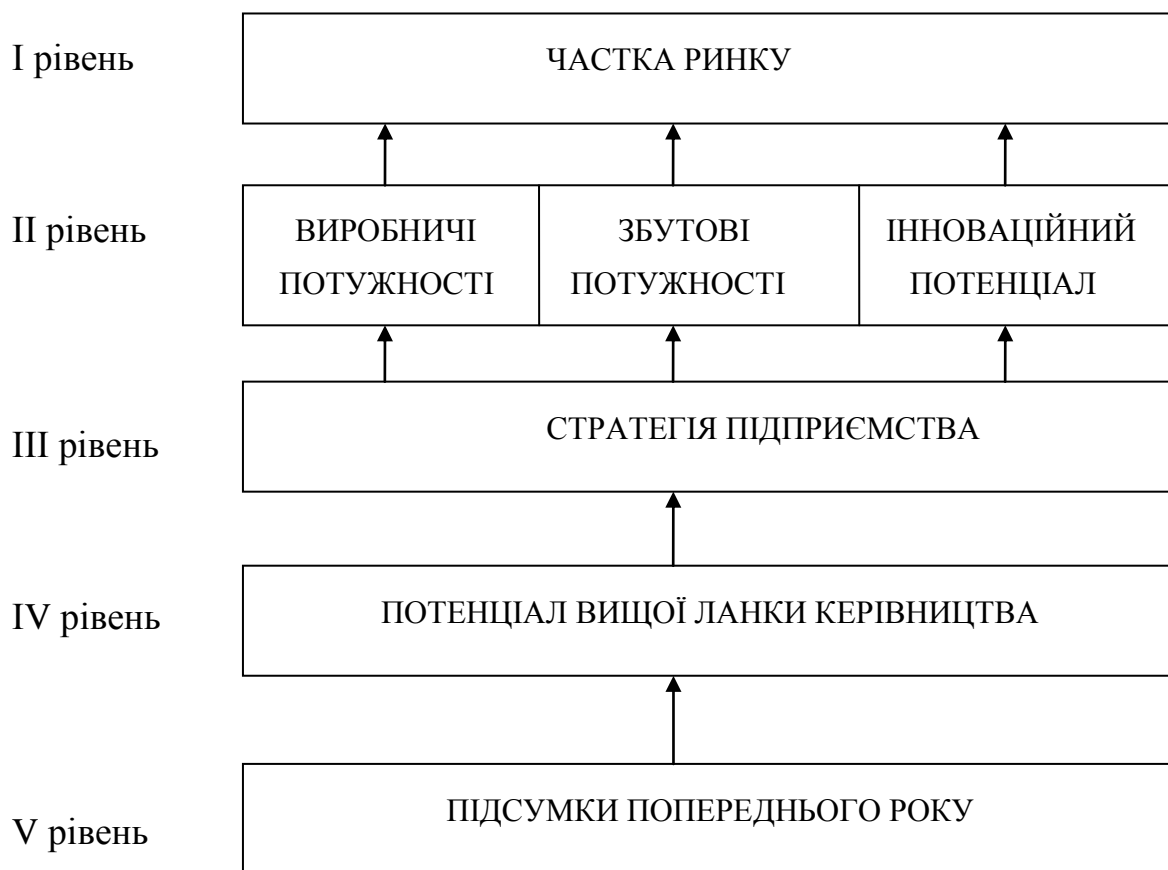
За *ступенем корисності* чинники конкурентоспроможності поділяються на *стимулюючі та дестимулюючі*. Стимулюючі чинники сприяють посиленню конкурентних переваг підприємства, а отже, й зростанню рівня його конкурентоспроможності. Дестимулюючі чинники виявляють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і гальмують процес зростання рівня конкурентоспроможності.

Залежно від *ролі чинників* у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства їх поділяють на *основні та другорядні*. Вплив основних чинників на рівень конкурентоспроможності є визначальним і виявляється у забезпеченні реалізації стратегічних цілей підприємства і підпорядкуванні їм



інших основних завдань. Другорядні чинники впливають на забезпечення нормальних умов функціонування підприємства.

Серед інших підходів у виокремленні чинників конкурентоспроможності підприємства оригінальним є бачення Т.Коно. В основі його побудови – концепція ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємства. Згідно з цією концепцією конкурентоспроможність визначається *п'ятирівневою ієрархією чинників* (мал. 2).



Мал. 2. Ієрархія чинників конкурентоспроможності підприємства

Перший рівень ієрархії формує *частка ринку*, що належить підприємству. Вона залежить від низки змінних величин: якість і ціна продукції, особливості просування продукції на ринок, кількість конкурентів і т.п. Другий рівень забезпечується виробничими і збутовими потужностями підприємства, а також його здатністю розвиватися. На третьому рівні ієрархії конкурентоспроможність визначається обраною стратегією конкурентної боротьби. В її арсеналі найважливіша роль відводиться ринково-продуктовій стратегії, зорієнтованій на розширення ринкових позицій підприємства. Четвертий рівень визначається здатністю вищого керівництва компанії приймати такі рішення, що дозволяють реалізувати перші три рівні в ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємства. На п'ятому рівні – результати діяльності підприємства у попередньому періоді. За їх допомогою

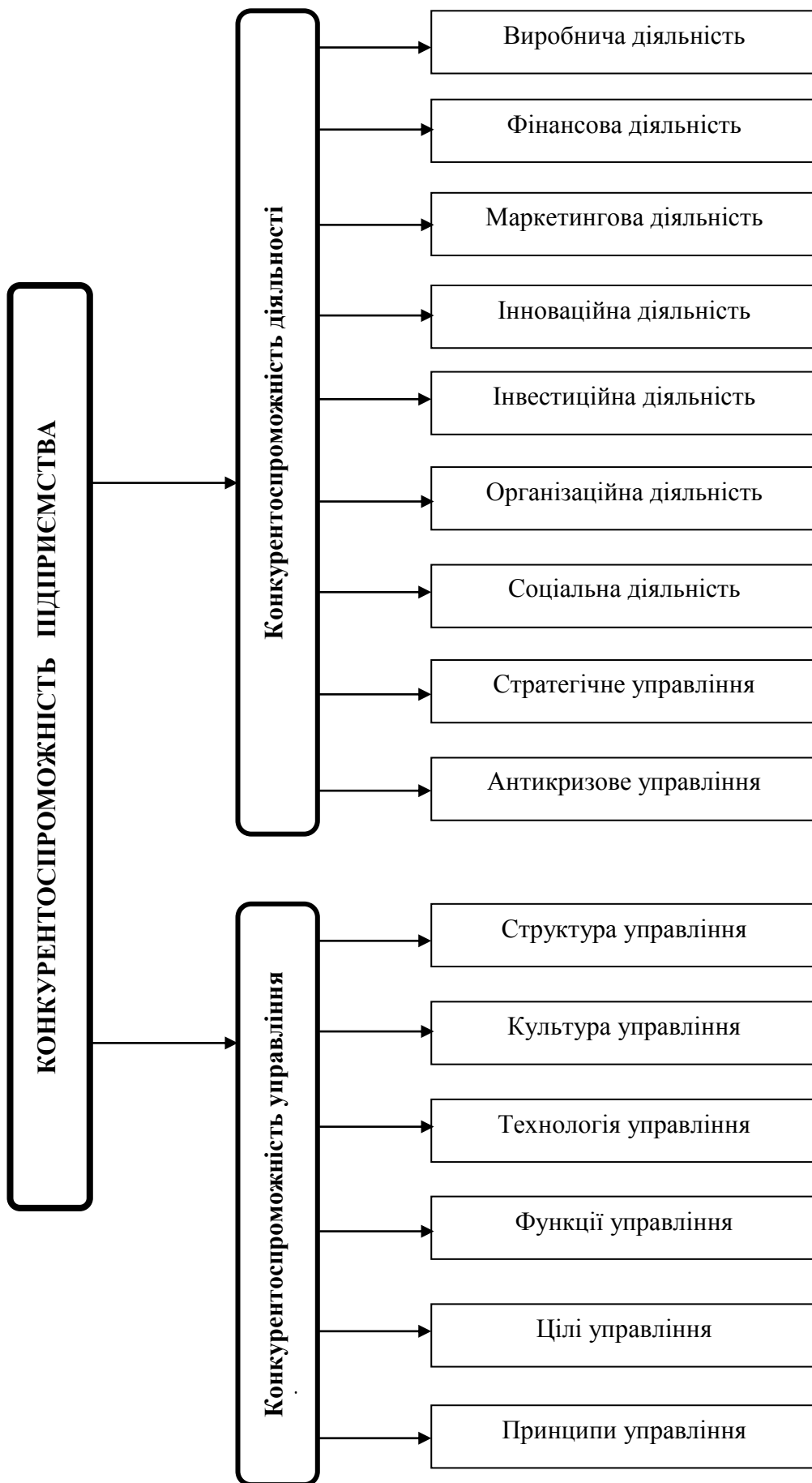
легко зіставити досягнуті результати з попередніми, виявити прогалини у діяльності, з'ясувати їх причини та шляхи усунення [див. 21, с. 229-231].

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується оптимальним поєднанням усіх сфер його діяльності: *управлінської* (стиль та методи управління, тип організаційної структури управління, гнучкість та раціональність системи управління); *виробничої* (масштаби виробництва, технології, гнучкість виробництва, забезпеченість ресурсами і їх якість); *маркетингової* (система просування і збуту продукції, дослідження і прогнозування ринку, рекламування, цінова політика, сервісне обслуговування); *фінансової* (рентабельність підприємства, ступінь ліквідності, платоспроможність підприємства, інвестування); *інноваційної* (рівень використання інформаційних технологій, рівень оновлення продукції і технології виробництва, використання власних та запозичених результатів НДДКР); *кадрової* (кількісний та якісний склад персоналу, організаційна культура, комунікації та процедури, тип лідера) тощо. Таким чином, конкурентоспроможність можна розглядати двояко: як потенціал підприємства (конкурентоспроможність управління) і як перевага підприємства у порівнянні з іншими конкурентами (конкурентоспроможність діяльності) (мал. 3).

Ринкове позиціонування підприємства формується значною мірою під впливом чинників зовнішнього конкурентного середовища і передбачає здійснення відмінних від конкурентів видів діяльності або ж виконання подібної діяльності іншим чином. У кінцевому підсумку це створює унікальну і вигідну позицію, що базується на поєднанні видів діяльності, які відрізняються від видів діяльності, здійснюваних конкурентами.

Ефективна система управління потребує цілісності, системного підходу у побудові менеджменту підприємства. Недостатня проробка загальної концепції управління, відмова від впровадження сучасних інструментів координації і регулювання заважають поєднанню елементів організації в єдину цілісність, в злагоджений механізм, що працює на загальну мету; призводить до розпорошення як зусиль, так і ресурсів.

Стійка конкурентоспроможність підприємства може бути досягнута за умови, що вона базується на обох своїх видах, які поєднуються, взаємодіючи, доповнюючи, підсилюють одне одного [див.: 24, с. 111-112].



Мал. 3. Види конкурентоспроможності підприємства

## 2. Мотивація конкурентної поведінки підприємства

Серед науковців-економістів немає єдиної думки щодо мотивів конкурентної поведінки підприємства. Найбільш поширеними на сьогодні є висновки маржиналістів, які зводяться до того, що «будь-яка фірма намагається прийняти такі рішення, які забезпечували б їй отримання максимально можливого прибутку» [1, с. 80]. Тобто єдиним спонукальним мотивом підприємства є максимальна сума прибутку.

На думку інших дослідників метою підприємства є не максимізація прибутку, а обсяг продажу. Зокрема вважається, що керівництво підприємства намагається реалізувати таку політику, при якій досягається певний мінімальний рівень прибутку, що цілком задовольняє акціонерів, створюючи у них ілюзію благополучності, а основні зусилля спрямовуються на збільшення обсягів реалізації продукції. А це, у свою чергу, працює на такий важливий аспект конкурентоспроможності як **престиж підприємства**, а відтак впливає на положення і заробіток менеджера та його команди. Так, нобелівський лауреат 1978 р. – американець Г. Саймон стверджує, що фірма намагається досягти певного рівня прибутковості, а далі не докладає зусиль для його підвищення. Тобто обсяги виробництва фірмою не відповідають максимальному рівню прибутку. А отже, метою фірми є не максимізація прибутку, а досягнення певного рівня чи норми прибутку, утримання певної частки ринку і відповідного рівня продажу.

Поряд з цим **еволюційна теорія** хоч і стверджує, що підприємства намагаються максимізувати прибуток, але не досягають цього. На заваді цьому є те, що підприємства функціонують у світі неповної, часто спотвореної інформації, в мінливих умовах, на які остання не в змозі адекватно реагувати.

Недостатність і недосконалість інформації відчувається уже на рівні самого підприємства. А тому, підприємства, хоч і намагаються максимізувати прибуток, однак не володіють своїми даними про граничні виручки, зокрема про граничний дохід і граничні витрати, що і унеможлиблює їхні намагання. А тому, на думку одного із основоположників еволюційної теорії С.Вінтера, поведінка підприємств і прийняття рішень менеджерами є «рутинними». Рутинне прийняття рішень найбільшою мірою поширюється на ціноутворення, інвестування, науково-дослідницькі розробки тощо. Прибічники цього підходу вважають, що до еволюційного розвитку підприємства спонукають інновації, включаючи й нові правила (конкурентної) поведінки. Підприємство відмовляється від рутинного прийняття рішення тільки у тому разі, якщо його до цього спонукають обставини. Без суттєвих зовнішніх спонукальних мотивів підприємства «чинить опір» крупним «структурним» змінам.

Усі вказані підходи не можна не враховувати, говорячи про конкурентоспроможність підприємства. ***Успіх підприємства на ринку, отже, залежить від готовності до постійних змін і не стільки стосовно своєї продукції чи послуг, а й щодо внутрішніх організаційних змін.*** При цьому слід

враховувати, що, вдосконалюючи одні властивості (а це потребує додаткових затрат як інтелектуальних, так і фінансових), необхідно встановити від чого можна відмовитись, чим пожертвувати заради першого (тобто знизити витрати) [1, с. 91].

Стосовно підприємства вказаний **принцип компенсації** полягає у тому, що, розвиваючи в собі одні риси чи властивості, підприємства втрачають інші. За підвищення ефективності своєї діяльності в одній сфері підприємство розплачується її зниженням в іншій. Так, пристосування підприємства до обслуговування певних ринкових сегментів, як правило, відбувається за рахунок втрати інших сегментів ринку або за рахунок зниження можливостей досягати на них успіху [1, с. 92].

*Прямим наслідком дії принципу компенсації є багатоваріантність шляхів досягнення підприємством конкурентоспроможного рівня і утримання його.* Тобто підприємства досягають конкурентоспроможного рівня, розвиваючи у себе найбільш доцільні на даному етапі властивості, що дозволяють за рахунок цього досягти **переваги** над конкурентами.

### 3. Поняття конкурентної переваги підприємства

«Економічні показники підприємства в певній галузі залежать від її конкурентних переваг (або недоліків) порівняно з його суперниками. **Конкурентна перевага** виражається або у нижчих, аніж у конкурентів витратах, або у спроможності змінювати і контролювати ціну з надбавкою, яка перевищує додаткову вартість зміни цін. Окремі конкурентні переваги є наслідком відмінностей в операційній ефективності, але найбільш суттєві переваги виражаються у тому, що їх носій займає унікальну конкурентну позицію» [2, с. 318].

Іншими словами **конкурентна перевага** – це вища компетентність підприємства в окремій (окремих) сфері діяльності або у випуску продукції, порівняно з конкуруючими підприємствами. Можна говорити, що підприємство досягло конкурентної переваги, якщо воно краще за своїх суперників долає сили конкуренції і виконує роботу щодо зацікавлення покупців у своїй продукції.

Конкурентна перевага підприємства не завжди є очевидною. На практиці відмінності між підприємством і його конкурентами, які обираються для оцінки переваг чи недоліків, можуть бути дуже суб'єктивними і залежати від того, що є важливим для керівників підприємства: внутрішньо фірмові чинники, клієнти чи конкуренти. Відтак, при формуванні конкурентної переваги можливі такі варіанти:

– зосередження уваги на конкурентах, що базується на порівнянні фірми з її найближчими ринковими суперниками (ринкове середовище в цьому випадку характеризується значною силою конкуренції);

– орієнтація на клієнтів і на задоволення їхніх потреб, коли менеджери покладаються головним чином на думки клієнтів про те, як фірма виглядає в порівнянні з конкурентами;

– орієнтація на ринкову перспективу, коли приділяється увага як споживачам, так і конкурентам.

Існує три основні **шляхи досягнення конкурентних переваг: стати кращим самому, послабити конкурентів** (напр., антидемпінгові справи) або **змінити ринкове середовище** [9, с. 33]. Так, наприклад, директор фінляндської компанії Nokia Йорма Олілла першим у світі налагодив виробництво стільникових телефонів. На думку про необхідність перепрофілювання доволі респектабельного виробника гумового взуття і туалетного паперу (а саме цим тоді займалася Nokia) його наштотхнув винахід хлопчини на ім'я Пекка (1995 р.). *Завдяки цьому Nokia у 2003 р. давала 10% ВВП Фінляндії і більше 50% вартості фондової біржі. Компанія реалізовувала 5 телефонів щосекунди і володіла приблизно 38% глобального ринку* [12, с. 195, с. 305].

*Приклади (Лідо Якокка – одним з перших запровадив продаж авт у кредит (Форд, Крайслер); ЛАЗ – виробництво тролейбусів).*

Щодо останнього шляху, то «деякі банки навіть змінили своє географічне положення, щоб скористатися різницею часових поясів. «Євро мані», міжнародний журнал банкірів, пише: «Часові пояси можуть бути використані як конкурентна перевага» [11, с. 205].

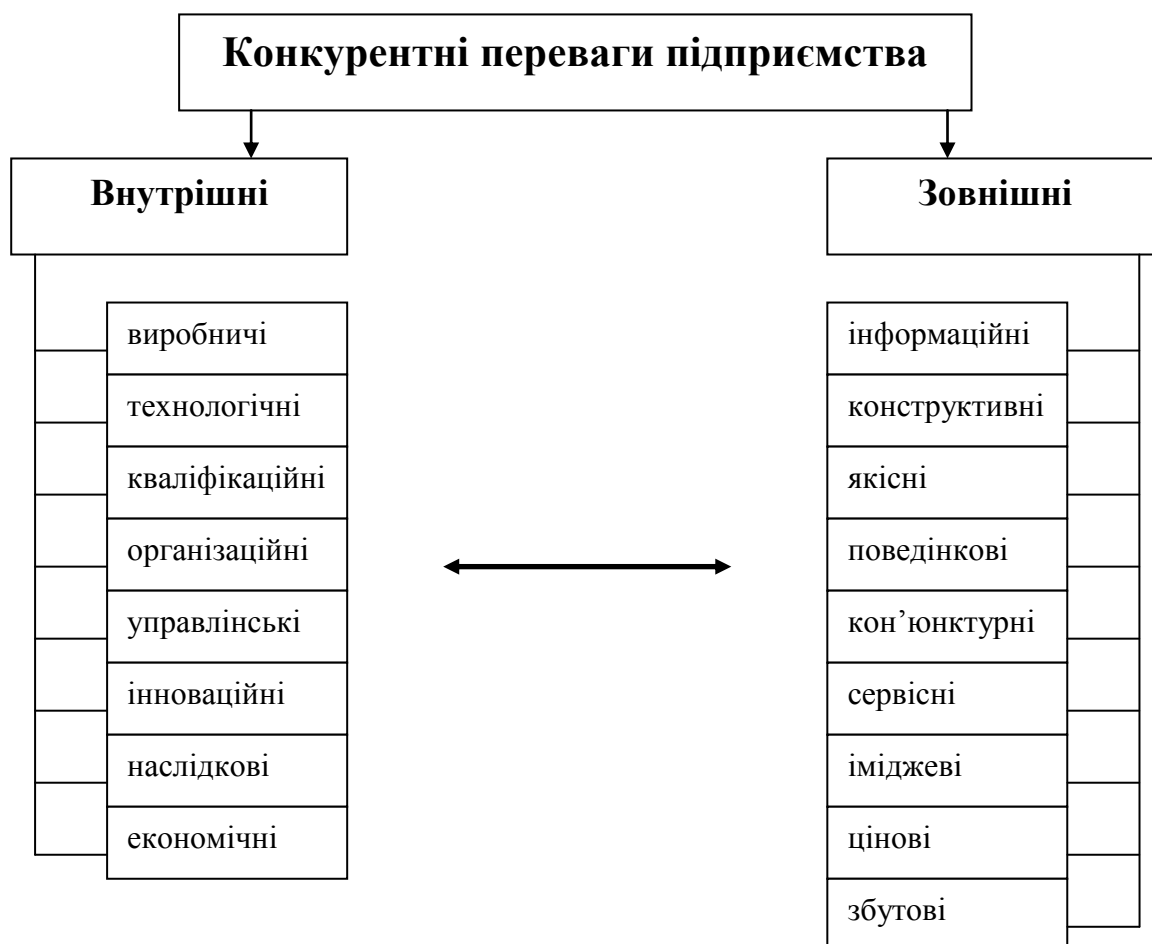
Говорячи про конкурентні переваги, не можна не звернути уваги на те, що вони різняться за своїми **джерелами**. *Не кожен шлях веде до джерела, але кожна конкурентна перевага має свої джерела. І завдання підприємства – відшукати шляхи, що ведуть до джерел, джерел конкурентоспроможності.* Щодо першого шляху, то він веде до таких джерел: виробництво продукції найвищої якості, надання покупцям кращих послуг, досягнення нижчого, ніж у конкурентів рівня витрат, вигідне географічне положення, розробка виробів, які виконують окремі функції краще за аналоги конкурентів, виготовлення більш надійної і довговічної продукції, надання покупцям більшої цінності за таку ж суму грошей і т.п. [1, с. 114]. Другий і третій шлях досягнення конкурентних переваг може реалізуватися у різний спосіб. Це найчастіше така собі гра, «гра на дрібних нюансах тисячів правил, на стосунках і дозволах ймовірно має якесь відношення до виробництва, але в цілому самодостатня і прибуток береться з повітря» [5, с. 19].

Отже, як бачимо, конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на дві групи – зовнішні і внутрішні. Згідно з баченням Ж.Ж. Ламбена конкурентна перевага є зовнішньою, якщо вона базується на властивостях товару, які відрізняють його від аналогічних, чим й утворюють цінність для покупця чи то за рахунок скорочення витрат, чи підвищення ефективності. Конкурентна перевага є внутрішньою, якщо вона базується на перевазі фірми щодо витрат виробництва, управління фірмою або товаром, що й створює цінність для виробника, дозволяючи домогтися нижчої собівартості, аніж у конкурента [див.: 26, с. 134].

Внутрішні конкурентні переваги формуються на рівні підприємства і стосуються тих чи інших аспектів його діяльності (мотивація і продуктивність праці, внутрішня логістична система, організація бізнес-процесів, система управління підприємством, система якості продукції тощо), у яких суб'єкт господарювання перевищує аналогічні характеристики найближчих конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги базуються на спроможності підприємства створювати такі цінності для споживачів, які більш повно задовольняють їхні потреби, дозволяють знизити рівень витрат чи підвиити ефективність їх діяльності. «Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів» [17, с. 133].

На мал. 4 представлено найтипівіші види внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства.



Мал. 4. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги [17, с. 134]

Розглянемо кожну з цих груп:

**1) внутрішні конкурентні переваги:**

- виробничі – продуктивність праці, енерго- та ресурсоощадливість, раціональне використання основних фондів, матеріально-технічне забезпечення і логістика, рівень браку та бездефектне виробництво;
- технологічні – інноваційність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень НТП, безвідходність, екологічність виробництва;
- кваліфікаційні – професійність, відповідальність, майстерність, активність, креативність персоналу, сприйнятливість до змін;
- організаційні – сучасність, прогресивність, ефективна комунікація, гнучкість, організаційна культура;
- управлінські – ефективність управлінського апарату, ефективність управління обіговими засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи заохочення і мотивації персоналу, лояльність, наявність зворотного зв'язку;
- інноваційні – системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»;
- спадкові – ринкова культура підприємства, історія розвитку і традиції, соціальна відповідальність підприємства, наявність бренду, торгової марки;
- економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість;
- географічні – розміщення підприємства, близькість до джерел енергетичних, матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

**2) зовнішні конкурентні переваги:**

- інформаційні – системи збирання, обробки та передачі інформації, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших суб'єктів господарювання;
- конструктивні – технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;
- якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів, відповідність міжнародним стандартам екологічності та якості;
- поведінкові – формування традицій у споживанні (використанні) продукції, культурні цінності у системі суспільного вибору, тенденції зміни потреб і смаків споживачів, рівень доходів споживачів;
- кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище, його розвиненість та тенденції зміни
- сервісні – гарантії якості продукції, обслуговування і ремонт продукції у споживача;
- іміджеві – сприйняття споживачами підприємства та його продукції, популярність, впізнаваність, репутація, контактні аудиторії, брендинг;
- цінові – рівень ринкової влади підприємства, ціни товарів-замінників;



- збутові – портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;
- комунікаційні – канали і способи поширення інформації, логістична інфраструктура.

#### **4. Чинники конкурентних переваг**

В основі формування і реалізації конкурентної переваги лежить вміння фірми виділити і якомога оптимальніше та своєчасніше поєднати чинники конкурентної переваги. **Чинники конкурентної переваги** – конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким воно отримує перевагу над суперниками. Виділяють *тактичні* та *стратегічні* чинники конкурентної переваги [див.: 3, с. 6-10].

**Тактичні чинники конкурентної переваги** – конкретний компонент зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства, що забезпечує або забезпечуватиме йому перевагу над конкурентами у найближчий час (не більше року).

**Стратегічні чинники конкурентної переваги** – конкретний компонент зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства, завдяки якому воно може обійти конкурентів, виконавши в перспективі конкретні умови, що визначають перевагу аналізованого компонента підприємства порівняно з конкурентами. Конкретний строк реалізації чинника визначається його ієрархічним рівнем, складністю об'єкта і актуальністю проблеми. При цьому строк досягнення конкурентної переваги, в основі якої чинники зовнішнього середовища, буде тривалішим, ніж якби це був чинник внутрішнього середовища. Або ж у машинобудуванні строк досягнення конкурентної переваги триваліший, ніж в електронній промисловості, сфері послуг.

Стратегічні чинники конкурентної переваги поділяються на чинники макросередовища (країни), інфраструктури регіону і мікросередовища підприємства:

##### **1) чинники макросередовища**

До компонентів зовнішнього середовища, що впливають на ефективність і конкурентоспроможність, відносять ті, на які підприємство не може впливати і управляти ними. Так, від рівня політичних, технічних, соціальних, економічних та інших чинників залежить ефективність функціонування підприємства, оскільки воно є складовою регіону, (країни) як глобальної стосовно неї системи. При цьому одні чинники макросередовища, наприклад, податкова система, зовнішньоекономічна політика та ін. безпосередньо впливають на ефективність підприємства (чинники прямої дії), інші – побічно (чинники непрямої дії).

Класифікація складу чинників макросередовища підприємства  
[3, с. 7-10; 7, с. 178-180]

<b>Сфера макро-середовища</b>	<b>Чинники макросередовища</b>
<b>1. Міжнародна</b>	<p>1.1. Кількість “гарячих точок” у світі, у яких відбуваються військові конфлікти.</p> <p>1.2. Чисельність військових та інших осіб, задіяних сьогодні у “гарячих точках”.</p> <p>1.3. Кількість міжнародних симпозиумів, конференцій, виставок, конкурсів, кінофестивалів та інших заходів, що проводяться у цей час в країні і у світі у сфері освіти, культури, НТП.</p> <p>1.4. Світові тенденції у зміні тривалості життя.</p> <p>1.5. Рівень інтеграції.</p>
<b>2. Політична</b>	<p>2.1. Стабільність демократичних перетворень в країні.</p> <p>2.2. Кількість страйків з чисельністю учасників понад 100 осіб, що проводяться в країні у цей час.</p> <p>2.3. Кількість політичних фракцій у законодавчій владі.</p> <p>2.4. Кримінальна ситуація в країні.</p> <p>2.5. Незалежність ЗМІ.</p>
<b>3. Культурна</b>	<p>3.1. Середній рівень освіти в країні.</p> <p>3.2. Забезпечення населення країни об’єктами культури (одиниць/год.): театрами, музеями, мистецькими виставками, бібліотеками, кінотеатрами, спортивними об’єктами, іншими об’єктами культури.</p> <p>3.3. Ставлення людей до навколишнього світу.</p> <p>3.4. Довготермінові тенденції розвитку культурних цінностей.</p>
<b>4. Економічна</b>	<p>4.1. Питома вага конкурентоспроможної промислової продукції на зовнішньому ринку.</p> <p>4.2. Питома вага конкурентоспроможної промислової продукції фірм країни на внутрішньому ринку.</p> <p>4.3. Тенденції змін зовнішньоекономічних зв’язків.</p> <p>4.4. Дефіцит бюджету країни.</p> <p>4.5. Середньорічні темпи інфляції.</p> <p>4.6. Частка приватної власності у сукупній власності країни.</p> <p>4.7. Питома вага сировинних ресурсів в експорті країни.</p> <p>4.8. Показники податкової системи.</p> <p>4.9. Структура розподілу доходів населення.</p> <p>4.10. Рівень розвитку фінансової системи країни.</p>
<b>5. Природно-кліматична</b>	<p>5.1. Оцінка основних природних ресурсів країни і її місце у світі.</p> <p>5.2. Добування з надр природних ресурсів (інтенсивність стосовно до їх запасів і рівень видобутку).</p> <p>5.3. Характеристика кліматичних чинників країни.</p> <p>5.4. Дефіцитність окремих видів ресурсів за регіонами країни.</p> <p>5.5. Рівень використання вторинних ресурсів.</p>

<b>6. Соціально-демографічна</b>	<p>6.1. Місце країни у світі за тривалістю життя.</p> <p>6.2. Місце країни у світі за рівнем життя.</p> <p>6.3. Смертність дітей у віці до 1-го року, % від народжених порівняно з кращим світовим результатом.</p> <p>6.4. Тривалість життя (чоловіків, жінок).</p> <p>6.5. Народжуваність і смертність населення країни.</p> <p>6.6. Структура населення країни за статевою ознакою, віком, складом сім'ї, зайнятості одиноких, за освітою, за часткою службовців, пенсіонерів, школярів студентів, працюючих жінок; густота населення у регіонах країни.</p> <p>6.7. Міграція населення.</p> <p>6.8. Перспективність міст.</p> <p>6.9. Структура населення за доходом тощо.</p>
<b>7. Правова</b>	<p>7.1. Наявність державних правових актів із стандартизації, метрології, захисту прав споживачів, антимонопольній політиці, сертифікації товарів і послуг, управління якістю і конкурентоспроможністю продукції, охорони навколишнього середовища, цінних паперів, фінансах тощо.</p> <p>7.2. Наявність державних правових актів, що регулюють взаємовідносини компонентів економічної системи країни.</p> <p>7.3. Наявність державних актів, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність країни і фірм.</p> <p>7.4. Наявність державної програми щодо створення правової держави.</p> <p>7.5. Якість прокурорського нагляду за дотримання державних правових актів.</p> <p>7.6. Узгодженість правового забезпечення по вертикалі і горизонталі.</p>
<b>8. Екологічна</b>	<p>8.1. Параметри екосистеми країни</p> <p>8.2. Кількість міст (+ частка їх населення), які не відповідають екологічним вимогам.</p> <p>8.3. Рівень витрат (%) в бюджеті країни на підтримання екосистеми.</p>
<b>9. Науково-технічна</b>	<p>9.1. Питома вага винаходів і патентів країни у фонді світового співтовариства.</p> <p>9.2. Частка докторів наук, професорів у загальній чисельності працюючих в країні.</p> <p>9.3. Вартість основних виробничих фондів країни, що припадають на одного вченого.</p> <p>9.4. Рівень автоматизації виробництва у машинобудуванні.</p> <p>9.5. Рівень комп'ютеризації країни.</p> <p>9.6. Експертна оцінка місячного заробітку вченого, конструктора, викладача ВНЗ, в \$.</p> <p>9.7. Показники зношення основних виробничих фондів у галузях національної економіки.</p> <p>9.8. Характеристика інформаційної системи країни.</p>

## 2) чинники інфраструктури регіону

Інфраструктура регіону, де розташоване підприємство суттєво впливає на його конкурентоспроможність. Інфраструктура, як і чинники макросередовища, побічно впливає на діяльність підприємства і конкурентоспроможність.

Чинниками інфраструктури регіону є:

- ринкова інфраструктура;
- моніторинг навколишнього середовища;
- охорона здоров'я;
- наука і освіта;
- культура;
- торгівля;
- громадське харчування;
- транспорт і зв'язок;
- приміське сільське господарство;
- будівництво;
- житлово-комунальне господарство;
- побутове обслуговування;
- промисловість [8, с. 208-212].

Рівень розвитку, стабільність і ефективність функціонування підприємств, фірм, установ та організацій усіх перелічених галузей інфраструктури регіону, де розташоване підприємство, впливає на стабільність його діяльності. Це відбувається, перш за все, через соціально-психологічні чинники, тобто через рівень задоволення фізіологічних, духовних та соціальних потреб населення, через морально-психологічний клімат у колективі, здоров'я населення. Кількісно виміряти ступінь взаємного впливу чинників інфраструктури регіону, де розташоване підприємство, досить важко, оскільки характер його впливу є складним. Однак, зрозуміло, що чим вищий рівень розвитку, стабільність і ефективність роботи галузей інфраструктури регіону, тим вищим буде морально-психологічний клімат у колективі, вищий кваліфікаційний рівень працівників, краще самопочуття і здоров'я працівника, а отже, й вищий її конкурентний статус і віддача підприємства. Вища віддача означає і значнішу плату у місцевий бюджет, що у кінцевому підсумку відбивається на рівні розвитку регіону та його інфраструктурних компонентів.

Таблиця 3

Вплив чинників інфраструктури регіону на задоволення потреб населення і поліпшення діяльності підприємства [3, с. 11-16; 7, с. 182-185]

Галузь інфраструктури регіону	Чинники, що побічно впливають на стійкість і ефективність роботи фірми	Вплив чинника на задоволення потреб		
		фізіологічних	соціальних	духовних
1. Ринкова інфраструктура	1.1. Кількість і питома вага (в регіоні) банків та ін. фінансових установ, конкурентоспроможних на внутрішньому і зовнішньому ринках. 1.2. Рівень задоволення потреб фірми у трудових, матеріальних та інших ресурсах регіональними ринковими структурами. 1.3. Наявність єдиної регіональної комп'ютерної інформаційної системи по ринковій інфраструктурі регіону. 1.4. Кількість бірж, брокерських структур, аукціонів та інших елементів ринкової інфраструктури.		+	
2. Моніторинг навколишнього середовища	2.1. Якість повітряного басейну, ґрунту, води і природних ресурсів (порівняно з міжнародними нормативами). 2.2. Технічна оснащеність, прогресивність, ступінь зношення, рівень автоматизації методів і засобів моніторингу. 2.3. Сума штрафних санкцій за порушення законодавчих актів щодо охорони навколишнього середовища регіону.	+	+	+
3. Охорона здоров'я	3.1. Фондоозброєність закладів охорони здоров'я. 3.2. Прогресивність медичного обладнання. 3.3. Середній вік медичного обладнання. 3.4. Кваліфікаційний рівень медичного персоналу і забезпеченість ним закладів охорони здоров'я. 3.5. Середньомісячна зарплата медпрацівників, \$. 3.6. Рівень забезпеченості населення послугами охорони здоров'я.	+	+	+
4. Наука і освіта	4.1. Конкурентоспроможність наукової продукції. 4.2. Фондоозброєність наукових установ. 4.3. Прогресивність наукового обладнання. 4.4. Фондоозброєність учителів. 4.5. Рівень освіти населення регіону.	+	+	+
5. Культура	5.1. Рівень задоволення потреб населення регіону в об'єктах культури (театри, кінотеатри, музеї, виставки, бібліотеки, спортивні споруди і комплекси тощо). 5.2. Рівень зношення об'єктів культури. 5.3. Укомплектованість об'єктів культури кваліфікованими кадрами. 5.4. Середньомісячна зарплата працівників культури регіону, \$. 5.5. Рівень освіти населення регіону		+	+
6. Торгівля	6.1. Рівень задоволення потреб населення в об'єктах торгівлі (за видами і по районах). 6.2. Прогресивність торговельного обладнання. 6.3. Рівень зношення торговельного обладнання. 6.4. Укомплектованість об'єктів торгівлі	+		

	кваліфікованими кадрами.			
7. Громадське харчування	Аналогічно як у галузі 6.	+		
8. Транспорт і зв'язок	8.1. Рівень задоволення потреб населення в об'єктах транспорту. 8.2. Рівень зношення транспортних засобів. 8.3. Укомплектованість транспортних підприємств кваліфікованими кадрами. 8.4. Середньомісячна зарплата працівників транспорту, \$. 8.5. Кількість телефонних номерів на 1000 осіб. 8.6. Рівень задоволення потреб населення у послугах поштового зв'язку. 8.7. Середньомісячна заробітна плата працівників зв'язку, \$.	+	+	
9. Приміське сільське господарство	9.1. Рівень задоволення потреб населення в продуктах харчування (за видами продукції, що винтовляється). 9.2. Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції. 9.3. Фондоозброєність праці працівників сільського господарства. 9.4. Середньомісячна заробітна плата працівників с/г, \$.	+		
10. Будівництво	10.1. Рівень задоволення потреб населення у житлі. 10.2. Розмір загальної площі житла в розрахунку на одного жителя регіону, м <sup>2</sup> . 10.3. Середній вік житлового фонду. 10.4. Темпи розвитку промислового будівництва. 10.5. Віддаленість об'єктів промислового будівництва від центру міста.	+	+	+
11. Житлово-комунальне господарство	11.1. Рівень задоволення потреб населення у послугах житлово-комунального господарства (за видами послуг). 11.2. Прогресивність обладнання житлово-комунального господарства. 11.3. Середньомісячна заробітна плата працівників, \$.	+	+	+
12. Побутове обслуговування населення	12.1. Рівень задоволення потреб населення у послугах побутового обслуговування (за видами послуг). 12.2. Прогресивність обладнання підприємств побутового обслуговування. 12.3. Середньомісячна заробітна плата працівників, \$.	+	+	+
13. Промисловість	13.1. Питома вага промисловості в місцевому бюджеті. 13.2. Конкурентоспроможність промислової продукції регіону (по конкретних ринках). 13.3. Середній рівень механізації і автоматизації виробництва. 13.4. Рівень зношення основних фондів промисловості. 13.5. Середньомісячна заробітна плата працівників промисловості, \$. 13.6. Середня віддаленість промислових об'єктів від центру регіону (міста).		+	+

Вказані чинники не діють кожен окремо, а перебувають у більш чи менш тісних взаємозв'язках і у різний час діють з різною, інколи прямопротилежною інтенсивністю. Іншими словами зовнішнє середовище характеризується:

1) взаємопов'язаністю чинників (рівнем взаємодії і сили, з якою зміна одного чинника впливає на зміну інших); 2) складністю зовнішнього середовища (кількість чинників, на які фірма реагує); 3) мінливістю середовища (швидкість, з якою відбуваються зміни в середовищі); 4) невизначеністю середовища (залежність обсягу інформації, яким володіє фірма щодо конкретного чинника та впевненістю у достовірності цієї інформації);

### 3) чинники і показники мікросередовища підприємства

Чинники макросередовища та інфраструктури регіону побічно впливають на конкурентоспроможність підприємства, оскільки воно не в змозі впливати на них, або його вплив може бути незначним. Проте, чим вища частка продукції підприємства в загальному обсязі виробництва регіону чи країни, тим більшою мірою воно зможе впливати на характер і взаємозв'язки вказаних чинників і, навпаки, зовнішні чинники більшою мірою впливатимуть на діяльність підприємства та його конкурентоспроможність.

Чинниками мікросередовища є: постачальники підприємства чи його маркетингові посередники; споживачі та контактні аудиторії (товариства споживачів, профспілки, ЗМІ, контролюючі органи); безпосередні конкуренти; владні інституції тощо.

Таблиця 4

Чинники і показники мікросередовища підприємства [7, с. 187-188]

Чинники мікросередовища	Показники (операції) мікросередовища
1. Постачальники ("вхід" системи)	1.1. Інтегральний показник якості сировини (за видами) і матеріалів. 1.2. Інтегральний показник якості (корисний ефект) комплектуючих виробів, оснащення, запчастин тощо. 1.3. Інтегральний показник якості інформації, що поступає на фірму. 1.4. Інтегральний показник якості нормативно-технічної і техніко-економічної документації, що поступають на фірму. 1.5. Інтегральний показник якості підготовки спеціалістів, що приймаються на фірму. 1.6. Прогноз зміни умов поставок.
2. Споживачі ("вихід" системи)	2.1. Тенденції зміни кола потреб основних споживачів товарів фірми. 2.2. Прогноз зміни параметрів ринку за обсягами і асортиментом товарів. 2.3. Прогноз зміни доходів споживачів. 2.4. Прогноз зміни складу і значень ознак сегментації ринку.

3. Конкуренти	3.1. Аналіз якості, цін і конкурентоспроможності товарів конкурентів. 3.2. Аналіз організаційно-технічного рівня виробництва головних конкурентів. 3.3. Прогнозування конкурентоспроможності та питомої ціни товарів головних конкурентів. 3.4. Прогнозування ринкової стратегії основних конкурентів.
4. Контактні аудиторії	4.1. Оцінка ставлення до фірми та її товару фінансових кіл регіону (країни), ЗМІ, державних і муніципальних установ, громадських організацій тощо. 4.2. Розробка заходів з метою поліпшення відносин з контактною аудиторією.
5. Маркетингові посередники	5.1. Аналіз структури і стратегії торгових посередників, уточнення з ними стратегії маркетингу просування товарів. 5.2. Налагодження контактів з агентами, що надають маркетингові послуги (рекламні агентства, консалтингові фірми, фірми маркетингових досліджень та ін.). 5.3. Встановлення зв'язків з кредитно-фінансовими установами.
6. Податкове і фінансово-кредитне законодавство та законодавство щодо ЗЕД	6.1. Формування банку даних щодо податкової та фінансово-кредитної системи і ЗЕД. 6.2. Аналіз впливу ставок оподаткування, мит, квот, відсоткових ставок, ліцензій та інших показників на ефективність діяльності фірми. 6.3. Підготовка рекомендацій щодо вдосконалення податкового і фінансово-кредитного законодавства та законодавства щодо ЗЕД.

Підвищення конкурентоспроможності будь-якого об'єкта здійснюється на основі відбору найбільш важливих показників і чинників макросередовища, інфраструктури регіону, мікросередовища підприємства, постійного обліку та аналізу їхніх параметрів. При цьому головне завдання аналізу полягає у виявленні такого оптимального стану компонентів зовнішнього середовища, що дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність керованого об'єкта, розробляти і впроваджувати заходи щодо її підвищення.

## 5. Властивості конкурентних переваг

Підходи у трактуванні сутності конкурентних переваг дозволяють виділити низку їх властивостей. А саме: 1) відносність; 2) динамічність; 3) прив'язаність до конкретних умов і причин; 4) залежність від низки чинників, що її формують; 5) адаптивність; 6) унікальність; 7) стійкість; 8) ефективність.

*Відносність.* «Конкурентна перевага проявляється тільки внаслідок порівняння окремих аспектів діяльності або товарів різних виробників, тобто вона має порівняльний характер. Відносність конкурентних переваг окреслюється конкретним товаром і умовами конкуренції» [27, с. 266]. Як відомо, «конкурентні переваги не є властивостями іманентними, невід'ємно притаманними конкретному об'єкту (підприємству, країні). Вони не витікають з його внутрішньої природи, а виявляються лише за умов порівняння цього об'єкта з іншими. Таким чином, можна стверджувати, що конкурентні



переваги підприємств слід визначати шляхом порівняння найбільш суттєвих характеристик їх діяльності» [26, с. 130].

*Динамічність* (мінливість під впливом детермінуючих факторів). З часом основні параметри конкурентної переваги змінюються. Це чітко простежується при переході від однієї стадії її життєвого циклу до іншої (мал. 5). Динамічність конкурентної переваги може бути зумовлена змінами чинників зовнішнього конкурентного середовища: активності конкурентів, зміни попиту, зміни поведінки споживачів, науково-технічного прогресу тощо.



Мал. 5. Життєвий цикл конкурентної переваги

Динамічність конкурентних переваг вимагає постійного відстеження тенденцій їх розвитку і систематичної розробки комплексних заходів задля підтримки та розвитку наявних, формування нових конкурентних переваг підприємства.

*Прив'язаність до конкретних умов і причин* (географічних, часових). Товар, що відзначається ціною перевагу на одному ринку, може не мати її на іншому. «З іншого боку, товар, що зазнає комерційної поразки, через деякий час може користатися успіхом внаслідок, наприклад, виходу з ринку головного конкурента, стрибка інфляції, влучної рекламної кампанії тощо. З цього випливає, що конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі потрібно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов» [26, с. 130].

*Залежність конкурентної переваги від низки чинників, що її формують.* Досягнення конкурентної переваги є наслідком комплексу зусиль. Проте, іноді одні і ті ж чинники можуть як посилювати, так і послаблювати конкурентні переваги підприємства. Так, сучасна технологія сприяє створенню переваг щодо якості, проте може погіршувати параметри собівартості виробів через високі витрати на її придбання.

*Адаптивність* як можливість пристосування конкретної конкурентної переваги до умов, що змінюються.

*Унікальність* конкурентної переваги внаслідок використання рідкісних ресурсів та організаційно-управлінських здібностей, які водночас не можуть бути реалізовані жодним з підприємств-конкурентів.

*Стійкість* конкурентної переваги як її здатність зберігати свою значущість в умовах постійних змін зовнішнього середовища у поєднанні з неможливістю відтворення її конкурентами (визначає тривалість життєвого циклу конкурентної переваги). «Саме від того, наскільки довго підприємство зберігатиме і забезпечуватиме захист наявної у нього конкурентної переваги, настільки швидко і ефективно воно буде здатним генерувати нові конкурентні переваги» [26, с. 130].

*Ефективність*, як змога комплексно оцінити результативність конкурентної переваги.

Підсумовуючи, слід зазначити, що конкурентна перевага – це категорія, на означення відносної властивості підприємства, що проявляється в конкурентному середовищі, характеризує як його здатність адаптуватися до змінних умов, так і зберігати певний час відповідний рівень стійкості, що, у кінцевому підсумку, визначає можливість ефективного функціонування виробничо-господарської системи підприємства у конкурентному оточенні.

## **6. Конкурентний потенціал фірми**

**Це питання теми студенти повинні опрацювати самостійно в розрізі годин, що виділяються на самостійну роботу студентів при вивченні навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю фірми»!!!**

### **Використана література**

1. Кныш М.И. Конкурентные стратегии : учебн. пособ. / М.И. Кныш. – СПб., 2000. – 284 с.
2. Портер М. Конкуренция : пер. с англ / М. Портер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
3. Иванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю.Б. Иванов, О.Ю. Иванова // Проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 121-128.
4. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика : учебн.-практ. пособ. – 3-е изд. – М. : Изд-во ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.
5. Корчинський Д. «Це» і «Воно». Die Metaphysik ist einer Dreck. Man muss der Revolution machen / Д. Корчинський. – Улан-Уде. – 44 с.
6. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К., 2002. – 560 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.

8. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
9. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства / О. Зозульов // Економіка України. – 2003. – № 8. – С. 33-38.
10. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю / Л.С. Кобиляцький. – К. : «Зовнішня торгівля», 2003. – 304 с.
11. Тоффлер Е. Третя хвиля : пер. з англ. / Е. Тоффлер. – К. : Вид. дім «Всесвіт», 2000. – 480 с.
12. Ріддерстрале Й. Караоке-капіталізм : пер. з англ. / Й. Ріддерстрале, К.А. Нордстрем. – К. : Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2004. – 312 с.
13. Йонас Риддерстрале: «Выживают лишь те, кто способен постоянно мутировать» / Й. Риддерстрале // Власть денег. – 2005. – № 25. – С. 34-35.
14. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе // [http://www.topconsulting.com.ua/ru/lib\\_manag/3/#listid18](http://www.topconsulting.com.ua/ru/lib_manag/3/#listid18)
15. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
16. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
17. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
18. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика : монографія / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.
19. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения : учеб. пособ. / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 208 с.
20. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева, Е.Е. Автухова. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 356 с.
21. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий : пер. с англ. / Т. Коно. – М. : Прогресс, 1987. – 384 с.
22. Туган-Барановський М.І. Політична економія. Курс популярний / М.І. Туган-Барановський. – К. : Наукова думка, 1994. – 264 с.
23. Шпанко А. Про сутність поняття «Стратегічна конкурентоспроможність» / А. Шпанко // Економіка України. – 2007. – № 6. – С. 45-49.
24. Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия / А. Чаплина, И. Войцеховская // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 108-113.
25. Вашків О.П. Специфіка змістового наповнення категорії «конкурентоспроможність підприємства» в сучасній економічній думці [Текст] / О.П. Вашків // Перспективи розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 14-15 лютого 2014 р. // Національний гірничий університет. – Дніпропетровськ : ВД «Гельветика», 2014. – С. 22-24.
26. Горбунов Н.П. Теоретические аспекты конкурентных преимуществ в стратегическом менеджменте / Н.П. Горбунов, К.Ю. Колонтаевская // Вісник НТУ «ХП». – 2015. – № 28. – С. 133-140.
27. Стеців Л.П. Конкурентні переваги: підходи до трактування та їх відмінності / Л.П. Стеців // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.12. – С. 263-270.

## **ЛАНЦЮЖОК ЦІННОСТЕЙ ФІРМИ В СИСТЕМІ КОНКУРЕНТНОГО УПРАВЛІННЯ**

1. Загальне поняття цінності та концепція зони цінності.
2. Ланцюжок цінностей підприємства.

### **1. Загальне поняття цінності та концепція зони цінностей**

Підприємство може обходити своїх конкурентів за умови, що воно у змозі забезпечити собі деяку відмінність від них і, яку, до того ж, воно підтримуватиме і культивуватиме надалі. Іншими словами, підприємство досягне конкретної конкурентної переваги. Ця відмінність дійсно буде конкурентною перевагою, якщо забезпечить для споживачів більшу **цінність** або створить подібну чи аналогічну цінність при нижчих витратах, або ж дозволить вирішити обидва завдання одночасно [1, с. 50]. **Цінність** для споживачів вимірюється тією вартістю, яку вони готові заплатити за товари і послуги підприємства. Видатний український економіст М.І.Туган-Барановський на початку минулого століття розділив поняття вартості продукту і його цінності. За його твердженням, вартість – це витрати організації, а цінність – задоволення споживача. Виходячи з цього, цінність по-різному сприймається різними споживачами. Чим насправді визначається цінність того чи іншого товару для споживача? Останній зіставляє можливості, які відкриваються перед ним з придбанням цього товару та його ціною. При цьому задіюються як об'єктивні критерії (наприклад – функціональність продукту), так і суб'єктивні – емоційне задоволення від придбання та володіння (або навпаки) [2, с. 103-107].

Тобто цінність продукту визначається тим, наскільки максимізована його функціональність стосовно ціни, а отже, питання цінності – не є питанням звичайного скорочення собівартості. У багатьох випадках цінність продукту може бути збільшена шляхом підвищення функціональності і ціни, якщо цінність надаваної функції перевищує величину приросту ціни.

А.В. Орлов, досліджуючи сутність категорій «вартості» і «цінності», підтверджує як загальноновизнаний факт, що вартість є затратною категорією, а цінність характеризує отриманий результат та уособлює оцінку блага. При цьому зміст цінності багатший від змісту вартості та виходить за межі соціально-економічних відносин. Між ними існує принципова відмінність: ці терміни не є синонімами, вони мають власний зміст, оскільки з різних боків характеризують одне і теж явище [3]. Тобто, аналізуючи цю проблему слід виходити з того, що на ринку основними дійовими особами є покупець і продавець, а тому на один і той же товар вони дивляться по-різному.

З погляду В.Н. Міхеєва, розглядаючи категорії «цінність» та «вартість», слід акцентувати увагу на основних дійових суб'єктах ринку – продавцеві і споживачеві, які мають свої суб'єктивні погляди на один і той самий товар. Споживача цікавлять його споживчі властивості тобто корисність. Оцінка споживачем корисності товару є для нього споживчою цінністю. Для продавця цей самий товар має іншу цінність – важливу здатність бути проданим або іншими словами – здатністю до ліквідності. Здатність товару обмінюватися у визначених пропорціях на інші товари робить його міноюю цінністю для продавця. Отже, товар є єдністю споживчої та мінової цінності для покупця та продавця. У результаті реалізації товару продавець прагне отримати дохід, що компенсує витрати на його виробництво, тобто його вартість [4].

«Аналіз новітніх досліджень проблем стратегічного управління свідчить про тенденцію обґрунтування бізнес-мети підприємства у площині комплексу цінностей: цінності компанії (цінність для акціонерів), цінності продукту (як симбіоз споживчої та мінової цінності) та цінності для персоналу. Ці види цінності визначають структуру загальної цінності, що створюється окремим підприємством» [9, с. 41].

Дослідники сутності «цінності» Б. Міттел та Д. Шес переконані, що: «...бізнес повинен створювати цінність одночасно для акціонерів, споживачів та працівників» [цит. за: 10, с. 7]. В основі їхнього дослідження

#### **Додаткова інформація:**

Краще зрозуміти цінність товару стосовно споживача, допоможе умовний приклад її формування для нового товару, який щойно починає з'являтися на ринку. Припустимо, що фірма «Укрколесо» виготовляє шини і поставляє їх виробникові велосипедів. Припустимо також, що раніше «Укрколесо» продавало йому шини старого зразка вартістю 100 грн. за комплект, а він використовував їх при складанні велосипедів і продавав останні за ціною 1000 грн. Нехай тепер «Укрколесо» освоїло виробництво нових дуже міцних безкамерних шин. Комплектуючи ними велосипеди, фірма-покупець, не внівши ніяких конструктивних змін, може рекламувати свої велосипеди як такі, що пристосовані для особливо складних дорожніх умов і продавати їх на 100 грн. дорожче. Цілком очевидно, що цінність нових шин для фірми-споживача вища від старих. І якщо «Укрколесо» пропонуватиме їх за ціною 160 грн., то угода для виробника велосипедів буде вигідною: додаткові витрати складуть 60 грн. (160-100), при підвищенні доходу на 100 грн. від реалізації велосипеда. Очевидним є і той факт, що для виробника велосипедів вигідним, хоча і меншою мірою, буде придбання нових шин і за більш високими цінами – аж до 200 грн., коли величина додаткових витрат зрівняється з величиною додаткового доходу [див.: 5, с. 40-42].

оригінальне трактування «цінності» через «зони цінності» продукту, у якій виділяють три складових елементи: реалізація продукту, ціна та персоналізація. Цей підхід отримав назву «3Р зони цінності» (від англ.: **p**erformance, **p**rice, **p**ersonalization; див.: мал. 1).



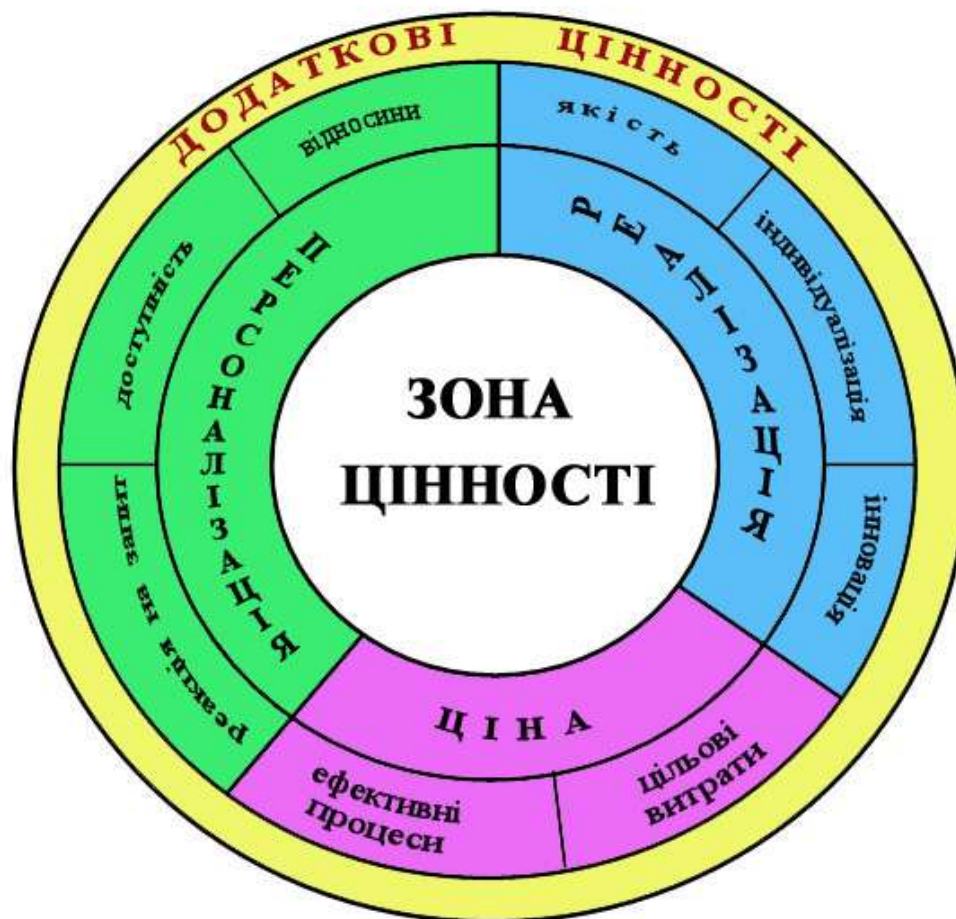
Мал. 1. Зони цінності продукту [11]

Перша складова «Зони цінності» – **реалізація продукту** – охоплює три блоки: якість, інновацію та індивідуалізацію [9, с. 41] (див.: мал. 2). Успішні компанії створюють продукти, які задумуються і виробляються таким чином, аби запропонувати споживачеві найвищий рівень «реалізації продукту». Вони проектують і створюють продукти бездоганної якості, доповнюють новими властивостями, що відповідають найновішим побажанням споживачів, адаптують продукт для кожної з груп споживачів.

Якість. Орієнтація підприємства на якість набуває різних форм. На найпримітивнішому рівні якість розглядалася як зменшення дефектів під час виробництва. *Наприклад, в 70-х роках американська автомобільна індустрія сконцентрувалася на скороченні дефектів при виробництві частин і складанні автомобілів. Це сталося після того, як японські автомобілебудівники відвоювали ліву частку ринку США завдяки більш високій якості японських автомобілів. Наступним етапом розвитку в підході до поліпшення якості стало те, що побажання і вимоги клієнта враховувалися при створенні продукту. Це виразилося, наприклад, у тому, що автомобілі стали не тільки надійними та ефективними, але й зручними для водіїв і пасажирів. Наступним етапом у розвитку підходів до поліпшення якості стало те, що побажання і вимоги клієнта враховувалися при створенні продукту. Це виразилося, наприклад, в тому, що автомобілі почали виготовляти не тільки надійними і ефективними, але й зручними для водіїв та пасажирів.* Третій етап розвитку

якості включає крім продукту, а й інші чинники, які впливають на споживача: доставка товару, порядок розрахунків, технічний супровід і т.п.

Інновація. Сьогодні інновація є цінністю будь-якої компанії, яка прагне створити цінність для споживача. Мета інновації полягає у підвищенні рівня функціональності продукту або сервісу. Тобто, інновації, які перетворюють продукт на кращий за попередній, розширюють «Зону цінності» в його реалізації для споживачів [11].



Мал. 2. Структура споживчої зони цінності

Індивідуалізація. Продукт, який може бути створений, щоб задовольнити вимоги конкретного споживача, можливо, для нього буде більш цінним, аніж той, який «лежить на полиці» [11]. «Індивідуалізація передбачає врахування власного бачення цінності конкретним споживачем» [9, с . 41].

Друга складова «Зони цінності» – **ціна**, яка у грошовій формі відображає цінність продукту, поєднуючи його кількісний і якісний прояв. При цьому Б.Міттел і Д.Шес виділяють справедливу ціну (результат споживацького оцінювання ціни конкурентів, ціни заміників, собівартості продукту та величини прибутку продавця), а також ціну, що створює цінність. Остання є похідною від справедливої ціни (уособлення вигідності ціни продукту для

споживача порівняно з ціною аналогічних продуктів, пропонувані ринком). Для споживача важливо, щоб ціна за продукт або сервіс була виправданою і розумною і щоб додаткові витрати (доставка, обслуговування), пов'язані з продуктом, були мінімальними.

Щоб зрозуміти, що представляє цінність ціни для споживача, важливо проаналізувати, як останні її інтерпретують. Споживачі зазвичай класифікують ціну як «низьку», «високу», «обґрунтовану», «надмірну», «грабіжну» і т.д. Усі вони можуть бути згруповані у дві категорії: *справедлива ціна* і *ціна, що приносить цінність*.

Поняття споживачем *справедливої ціни* базується на комбінації трьох факторів: знання цін, за якими продають інші виробники; знання вартості продукту-замінника; аналіз того, що необхідно для виробництва даного продукту. Оперуючи цим, споживач визначає, наскільки справедливою є запропонована продавцем ціна й очікуючи, що прибуток продавця на одиницю продукції є обґрунтованим. Це й утворює справедливу ціну, яку готовий заплатити споживач.

*Ціна, яка приносить цінність*, має більше значення, аніж справедлива ціна. Вона не просто відображає вартість переваг, якими характеризується продукт. Ця ціна додає цінність до остаточного продукту або сервісу. Вона повинна бути кращою, ніж у конкурентів чи продуктів-замінників. «Ціна, що приносить цінність, – це та ціна, яку споживач буде щасливий заплатити» [11].

*Напр., рекламні акції в магазинах «Фокстрот» під назвою «Копійчужка» відображають цінову політику, яку споживачі вважають справедливою. «Копійчужка – гарантія того, що Ви не переплатите! Але якщо Ви все ж таки знайдете меншу ціну ніж ціна-копійчужка, просто скажіть про це консультанту – і ми одразу знизимо нашу!» [12]. Чи схожий приклад: «В інтернет-магазині «Prokolesa» діють неймовірно низькі ціни! Якщо ви знайдете дешевше, ми повернемо вам гроші!» [13].*

Підприємства повинні намагатися запропонувати справедливу ціну, як мінімум. Для того, щоб завоювати лояльність споживача, підприємство повинне запропонувати ціну, яка створює додаткову цінність. Діяльність підприємства повинна бути організована так, аби запропонована ціна могла мати цінність для споживача і при цьому забезпечувалось отримання необхідної суми прибутку. Існує два головних чинники, що впливають на формування ціни для споживача: цільові витрати і ефективні процеси.

Цільові витрати. Цільові витрати – це програма управління витратами на підприємстві в сфері розробки продукту, виробництва, поширення і маркетингу, яка орієнтована таким чином, щоб забезпечити необхідний рівень прибутку. Цілком ймовірно, що для досягнення цільових витрат підприємству необхідно зосередитись на новому дизайні продукції, заміні сировини і комплектуючих на більш дешеві тощо.

Ефективні процеси. Ефективні процеси передбачають налагодження на підприємстві системи забезпечення продуктивності. «Без зміни дизайну і вимог до виробництва продукту сам процес виробництва організовується



більш ефективно. Процес виробництва у цьому випадку включає не тільки безпосереднє фабричне виготовлення продукту, а й процеси управління. Зайве повинне бути викинуто з усіх процесів і операцій компанії. Робота працівників має плануватись так, щоб досягалася максимальна продуктивність» [11].

Третя складова «Зони цінності» – **персоналізація** – поділяється на три блоки: доступність, на швидку реакцію на запит та налагодження взаємовідносин [9, с. 41].

#### Фактичні матеріали: ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ

Яскравий приклад ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ відомий у Тернополі – це дисконтна програма «Цінна картка». Суть програми у тому, що клієнт, який звернувся до одного з учасників програми миттєво отримує доступ до всіх інших учасників через зв'язки всередині між усіма ними. Такий доступ забезпечує випуск в обіг пластикової картки клієнта для ідентифікації самого клієнта. У цій системі:

- *в першу чергу*, створюється коло учасників (компанії, фірми) з самостійним визначенням можливості перебування чи виходу з такого неформального об'єднання, які займаються різноманітними видами діяльності в різних галузях і обмінялись інформацією про свою діяльність та умовами надання знижок покупцю;
- *по-друге*, якщо клієнт звернувся до одного учасника і придбав один продукт (наприклад одяг в магазині «Пелікан») він автоматично отримує інформацію про інших учасників і продукцію чи послуги які вони пропонують, про можливі переваги при покупці у них тих чи інших запропонованих продуктів (продукти харчування від «Торгового світу», автомобілі від «Автохауз-Тернопіль», ювелірні прикраси від магазину «Золото», меблі від «РКС», житло від «Будлюксхард», двері від «Фортеза», банківські послуги від «Індексбанку», розваги від «Алігатор» та інші);
- *у кінцевому результаті* клієнт автоматично стає ключовим та кінцевим учасником цієї програми і розглядає можливість придбання інших товарів чи послуг вже всередині окресленого кола учасників дисконтної програми.



Доступність. Споживачі потребують доступності продукції підприємства, а виробники створюють для цього різноманітні канали доступу: магазини і торгові точки, телефон, пошта, факс, Інтернет-продаж. Магазини та торгові точки повинні бути розташовані в зручному місці і здійснювати продаж у зручний для покупців час. Сервісні станції технічного обслуговування повинні бути відкриті як у будні, так і у вихідні дні [11].

Швидка реакція на запит. Реагувати на потреби і проблеми споживачів підприємство повинне оперативно, незалежно від того, виникають вони під час покупки чи під час гарантійного обслуговування. Якщо споживач хоче, щоб матеріали і частини для виробничої лінії доставлялися якомога точніше і відповідали виробничому графіку, а постачальник при цьому порушує графік поставок, то проблему слід вирішувати за принципом «виправити на вчора».

Здатність швидко реагувати на запит вимагає від організації певних ресурсів і навичок: персонал, що обслуговує клієнтів, повинен бути

професійним і компетентним у знанні продукту, і мотивованим до швидкого вирішення проблем; повинна бути налагоджена інформаційна система, яка дозволяє представнику компанії знаходити інформацію про клієнтів або продукти на своєму комп'ютері.

**Відносини.** Автори цього дослідження вважають, що побудова відносин між компанією і споживачем – найголовніший елемент в побудові персоналізації. Побудова відносин неможлива без існування перших двох складових, описаних вище. У побудові взаємовідносин найголовнішою є довіра. «Споживач повинен довіряти компанії. У відносинах споживача з компанією у останнього завжди виникає питання: «Чи можу я довіряти цій компанії?» «Чи скористається компанія випадком, коли я не зможу впливати на ситуацію?» «Чи буде компанія діяти професійно і робити те, про що ми домовилися, або в зручній для неї ситуації вона почне діяти в своїх інтересах, нехтуючи моїми?». І люди, і компанії хочуть довіряти своїм лікарям, юристам, партнерам у бізнесі» [11].

Побудова відносин передбачає й елемент взаємної поваги. Споживачі хочуть поваги і відчуття того, що вони перш за все партнери, а не засіб нарощування обсягів продажу. Для споживачів важливо, аби до них ставилися як до особистостей. Вони вважають за краще знати людину, з якою спілкуються в компанії, в обличчя, на ім'я і хочуть бути впевненими, що вони, в свою чергу, теж впізнавані. Навряд чи споживачам подобається спілкуватися з автовідповідачем компанії.

**Додаткова цінність.** На мал. 2 видно, що додаткова цінність схематично утворює зовнішнє коло, розширюючи «Зону цінності», додаючи переваги до основних її елементів.

*Для авіаліній додатковою цінністю є вибір у меню харчування для пасажирів, розваги під час польоту, право для постійних пасажирів першими пройти на посадку, право безкоштовного польоту і т.д. При цьому вибір у меню харчування і розваги під час польоту розширюють «Зону цінності» в «Реалізації продукту»; право безкоштовних польотів – «Зону цінності» в «Ціні»; пріоритет в посадці збільшує цінність в «Персоналізації».*

Додаткові цінності – це те, що допомагає компанії відрізнятись від конкурентів. Однак важливо розуміти, що додаткові цінності не матимуть значення, якщо основна «Зона цінності» повністю не побудована [11].

Б.Миттел і Д.Шес впевнені, що в «Зоні цінності» існує чітка ієрархія складових елементів. Реалізація продукції – це перше, що є найважливішим для споживачів. А «Ціна» і «Персоналізація» в зазначеній послідовності повинні будуватися на основі існуючої «Реалізації».

Складові головних елементів «Зони цінності» також характеризуються чіткою ієрархією. У «Реалізації» пріоритет віддається «якості». Тільки потім йде «інновація», а за нею – «індивідуалізація». Б.Міттел і Д.Шес цим твердженням практично повторили бачення Лоуренса Д.Майлза, інженера компанії «General Electric», який зазначав, що товар має «головну функцію» (якість, завдяки якій він продається) і «додаткові функції» (засоби, за

допомогою яких реалізується головна функція). Головна функція не може бути модифікована без зміни сутності товару чи послуги. Додаткові ж функції можна модифікувати або знехтувати ними для зниження собівартості продукту [14].

Така пріоритетність зумовлена двома причинами. По-перше, в будь-якому конкурентному просторі підприємство повинне відрізнитися від конкурентів якістю продукції. Коли деякі з конкурентів зможуть досягти якості такого ж рівня, підприємство повинна буде докласти зусиль у створенні «інновацій». По-друге, «інновація», яка створена системою виробництва низької якості, зможе зробити продукт такої ж низької якості. Тому якщо не існує якості у виробництві, за будь-яких інновацій продукти низької якості можуть бути замінені іншими продуктами, але такої ж низької якості. Те ж стосується індивідуалізації. Споживачі віддадуть перевагу продукції високої якості, запропонованій на масовому ринку, аніж продукції нижчої якості, навіть якщо вона створена для конкретного споживача.

У «Ціні» пріоритет належить «справедливій ціні», а опісля – «ціні, що створює цінність». Відповідно, серед елементів «ціни, що створює цінність», «цільові витрати» є визначальними та першочерговими, і лише за ними докладаються зусилля на створення «ефективних процесів».

В ієрархії серед елементів «Персоналізації» «доступність» необхідна у першу чергу. Вона супроводжується створенням можливостей для швидкої «реакції на запити» споживачів. Відсутність можливості доступу до компанії – це те, що утримує споживача від контакту. Коли обидва вищезгадані елементи створені – час переходити до усвідомленої побудови взаємних «відносин». Додаткові цінності створюються після того, як створено солідну базу, яка складається з трьох основних елементів «Зони цінності» [11].

## 2. Ланцюжок цінностей підприємства

Логічним продовженням концепції цінності товару стала теорія і практика «ланцюжка цінностей підприємства»

Чи не першими, хто у 1980 р. ввів у науковий обіг поняття ланцюжка цінності були К. Белес, П. Чаттерджі, Ф.Глюк, Д. Гогель та А. Пюрі – працівники компанії McKinsey, які в щоквартальному звіті побудували ланцюг цінності для створення конкурентної переваги у сфері управлінського консалтингу [17]. Суть цього підходу полягала у побудові ланцюжка з шести основних процесів, які створюють цінність товару: технологія, дизайн продукту, виробництво, маркетинг, розподіл та обслуговування (мал. 3). Така концепція дозволила компанії визначити вартість, яка додається на кожному етапі та скоротити витрати виробництва, не створюючи нового продукту [15, с. 23]. Іншими словами, метод ланцюжка цінностей орієнтує на досягнення конкурентної переваги шляхом удосконалення та розширення можливостей кожної ланки ланцюжка, уникаючи інноваційно-продуктових витрат.

Кожен елемент ланцюжка включає в себе низку інших:

- технологія: ресурси, вдосконалення, патенти, вибір процесу виробництва;
- дизайн продукту: призначення, фізичні характеристики, естетика, якість;
- виробництво: об'єднання ресурсів, сировина, виробничі потужності, локація, заготівля, обробка, збір товару;
- маркетинг: ціни, реклама, відділ реалізації, упаковка, бренд;
- розподіл: канали, інтеграція, запаси, зберігання на складах, транспортування;
- обслуговування: гарантії, швидкість обслуговування, ціна послуги, штатний сервіс зовнішнього [16].

Технологія	Дизайн продукту	Виробництво	Маркетинг	Розподіл	Обслуговування
– ресурси – удосконалення – патенти – вибір процесу виробництва	– призначення – фізичні характеристики – естетика – якість	– об'єднання ресурсів – сировина – виробничі потужності – локація – заготівля – обробка – збір товару	– ціни – реклама – відділ реалізації – упаковка – бренд	– канали – інтеграція – запаси – зберігання на складах – транспортування	– гарантії – швидкість обслуговування – ціна послуги – штатний сервіс зовнішнього

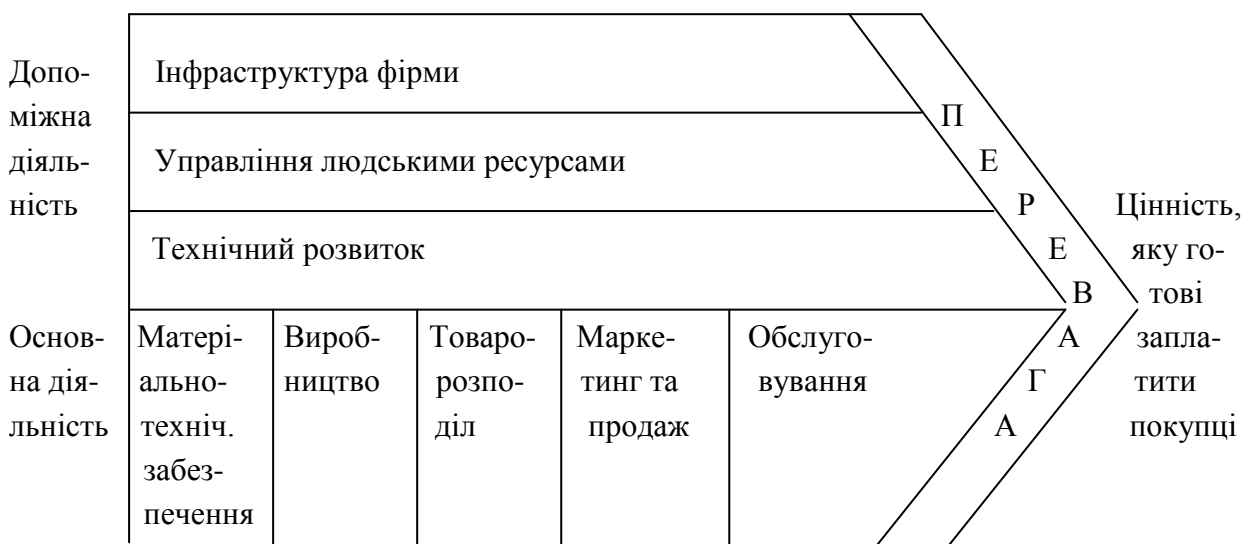
Мал. 3. Види економічної діяльності підприємства щодо створення цінності [15, с. 23]

Серед найвідоміших дослідників ланцюжка цінностей, який запропонував його комплексне поняття є М.Портер. На його думку **«Ланцюжок цінностей компанії є системою взаємопов'язаних видів діяльності, між якими існують зв'язки. Зв'язки наявні, якщо спосіб виконання одного виду діяльності впливає на витрати або ефективність інших видів діяльності. Зв'язки часто створюють альтернативи у виконанні окремих видів діяльності, які потребують оптимізації. Саме оптимізація зумовлює необхідність прийняття компромісних рішень»**. Крім цього «за наявності взаємозв'язків також необхідно, щоби види діяльності були скоординовані» [1, с. 87-88]. Адже ланцюжок цінностей дає можливість не лише оцінити основні види діяльності щодо створення продукту для споживача, але й вплив на процес виробництва допоміжних видів діяльності.

«Ретельний менеджмент взаємозв'язків часто є потужним джерелом конкурентної переваги через ті труднощі, які виникають в суперників у сприйнятті цих взаємозв'язків і у вирішенні компромісів через організаційні сфери діяльності» [1, с. 88]. Звідси стає зрозумілим, що конкурентна перевага

виникає на основі надання споживачам продукції вищої цінності за таку ж вартість, або ж продукцію аналогічної цінності, але за нижчу вартість. Тобто аналіз ланцюжка цінностей дозволяє, перш за все, точно визначити, у якій саме ланці може бути підвищена цінність для споживача, чи знижена собівартість.

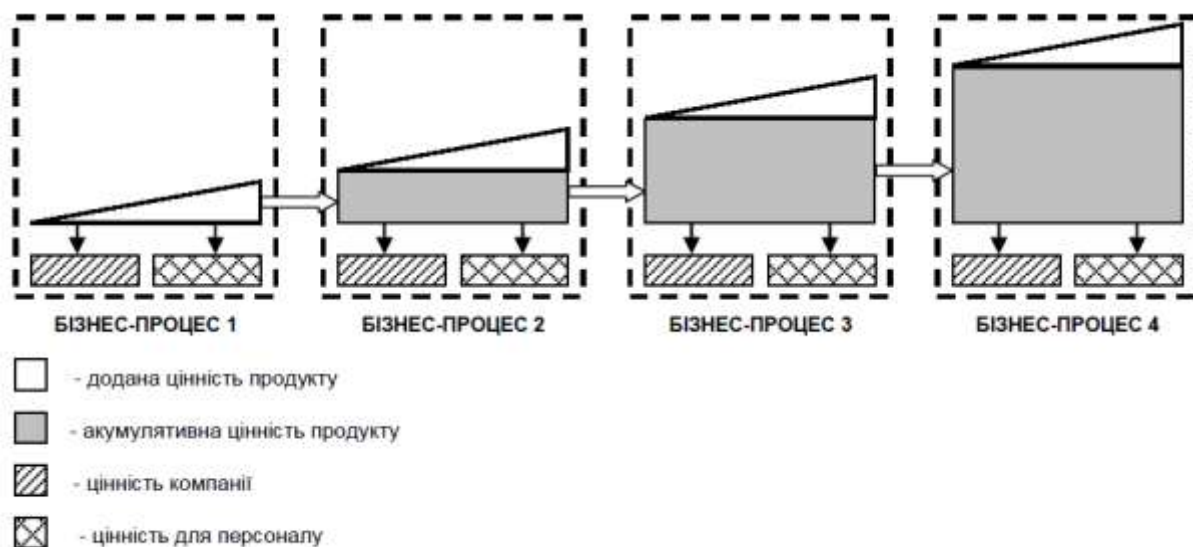
Види діяльності, пов'язані із створенням цінності або ж цінні види діяльності можна поділити на вісім категорій. При цьому первинні види діяльності стосуються фізичного створення продукту, його маркетингу, доставки споживачам, а також після реалізаційного сервісу. Вторинні або ж підтримуючі види діяльності забезпечують фактори виробництва та інфраструктуру, завдяки яким стає можливим виконання первинної діяльності [1, с. 87] (мал. 4).



Мал. 4. Ланцюжок цінностей фірми (див.: [1, с. 320; 8, с. 331])

У склад ланцюжка входять усі бізнес-процеси, які безпосередньо беруть участь у створенні кінцевого продукту. кожен бізнес-процес є стійкою, цілеспрямованою сукупністю взаємопов'язаних видів діяльності (послідовності виконуваних робіт), яка за визначеною технологією перетворює входи у виходи, і які, у кінцевому підсумку, мають цінність для споживача. Використання процесного підходу в управлінні ланцюжками створення цінності дозволяє класифікувати бізнес-процеси за функціональною та цільовою ознакою, а також виділити та ліквідувати процеси, що не створюють доданої цінності [10, с. 9]. Таким чином, кожен бізнес-процес слід розглядати як процес пов'язаний із створенням додаткової цінності. Аналізуючи ланцюжок цінності підприємства, слід деталізувати його

структуру, враховуючи при цьому співвідношення елементів сукупної цінності на кожному етапі її створення (мал. 5).



Мал. 5. Ланцюжок створення цінності: процес ний підхід [9, с. 42]

Бізнес буде прибутковим, якщо цінність, яку він створює, перевищує витрати, пов'язані із здійсненням усіх видів діяльності [1, с. 86]. Ще один аспект цього питання: «цінність компанії на фондовому ринку залежить від її здатності створювати на майбутнє нові пропозиції для клієнтів» [7, с. 219]. А отже, досягнення найвищої прибутковості полягає у створенні більш високої цінності продукту, що дозволяє фірмі реалізувати одиницю продукції за ціною, вищою від середньої, разом з цим більш висока продуктивність зумовлює зниження питомих витрат (витрат на од. продукції). У кінцевому підсумку всі відмінності між підприємствами у витратах або ціні обумовлені безліччю видів діяльності (операцій), необхідних для створення, представлення, продажу і доставки товарів та послуг (напр., навчання персоналу, складання готової продукції, обслуговування споживачів по телефону і т.п.). Витрати є результатом виконання цих видів діяльності і перевага у нижчому їх рівні (питомих витрат) пояснюється більш ефективним порівняно з конкурентами здійсненням окремих видів діяльності. Отже, можна стверджувати, що кожен вид діяльності підприємства є основним елементом конкурентної переваги. Хоча в цілому переваги чи недоліки фірми визначаються всіма видами її діяльності, а не окремими з них. Відомо, що фірми суттєво різняться між собою за ефективністю виробництва. Одні отримують більше користі від використання своїх факторів виробництва, ніж інші, оскільки ліквідують непродуктивні затрати, впроваджують більш прогресивні технології, досягають вищої мотивації працівників або ж відзначаються кращою інтуїцією в управлінні окремими видами діяльності чи

діяльності фірми в цілому. Такі відмінності в ефективності серед конкурентів слугують, у свою чергу, джерелом відмінностей у прибутковості, оскільки безпосередньо відбиваються у відносній вартості і рівнях диференціації. Саме такі відмінності дозволили японським виробникам у 80-ті роки ХХ ст. кинути виклик західним фірмам і компаніям. Японці настільки пішли вперед, що змогли запропонувати низьку вартість і високу якість одночасно.

Ланцюжок цінностей фірми в окремій галузі, в свою чергу, вписаний у ще більший потік видів діяльності, який називають **системою цінностей** [1, с. 88] (мал. 6).



Мал. 6. Система цінностей фірми

Фірма може підвищити прибутковість, не тільки вивчивши свій ланцюжок цінностей – від проектування до реалізації, але й зрозумівши, як діяльність фірми поєднується з ланцюжками цінностей постачальників і споживачів. У зв'язку з цим можна виділити чотири напрямки конкурентоспроможності фірми:

1. Зв'язки з постачальниками.
2. Зв'язки із споживачами.
3. Технологічні зв'язки в ланцюжку цінностей окремого підрозділу фірми.
4. Зв'язки між ланцюжками цінностей підрозділів фірми [6, с. 124].

Зв'язки не тільки об'єднують цінні види діяльності на рівні фірми, але і створюють взаємозалежність між своїм ланцюжком цінності та ланцюжком цінностей постачальників і каналів розподілу. Фірма може створити конкурентну перевагу, оптимізуючи або координуючи ці зв'язки.

Зв'язки з постачальниками повинні координуватися таким чином, щоб і фірма, і її постачальник були у вигазі. Те ж можна сказати і щодо споживачів. У кінцевому підсумку система цінностей відображає те, яким чином продукція фірми вписується у ланцюжок цінностей покупця. Наприклад, у рамках цієї системи зрозуміло, який відсоток витрат фірми включається в загальні витрати споживача [6, с. 124-125]. Тобто, спроможність фірми створювати споживчу цінність залежить від того, як вона впливає на свою діяльність і діяльність кінцевих споживачів [1, с. 319].

Отже, ланцюжок цінностей для фірми – це узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність, починаючи з джерел сировини і закінчуючи готовою продукцією, доставленої споживачеві. У кожній з цих категорій можна виділити сукупність окремих дій, або економічних чи організаційних процесів: отримання і зберігання сировини та матеріалів, винагородження працівників, ремонт і обслуговування продукту в споживача, що у кінцевому підсумку дозволяє підприємству досягати множини конкурентних переваг. У контексті розглянутого матеріалу **конкурентоспроможність підприємства** можна трактувати як її вміння формувати і реалізовувати конкурентні переваги в динамічних умовах ринку. Або дещо ширше – вміння створювати ефективні ланцюжки і системи цінностей, не лише адаптуючись до умов ринку, але й формуючи їх.

### Використана література

1. Портер М. Конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
2. Туган-Барановський М.І. Політична економія. Курс популярний / М.І. Туган-Барановський. – К. : Наукова думка, 1994. – 264 с.
3. Орлов А.В. Очерки общей экономической теории. Рационалистический подход к раскрытию природы стоимости и ценности [Електронний ресурс] / А.В. Орлов. – Режим доступу до журн. : [http://polbu.ru/orlov\\_economy/ch03\\_all.html](http://polbu.ru/orlov_economy/ch03_all.html).
4. Михеев В. Н. Ценность в системе человеческих отношений // Проблемы современной экономики. – 2005. – № 3/4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=781>.
5. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика : учебн.-практ. пособ. – 3-е изд. / А.Ю. Юданов. – М. : Изд-во ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.
6. Кныш М.И. Конкурентные стратегии : учебн. пособ. / М.И. Кныш. – СПб., 2000. – 284 с.
7. Ріддерстрале Й. Караоке-капіталізм : пер. з англ. / Й. Ріддерстрале, К.А. Нордстрем. – К. : Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2004. – 312 с.
8. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К., 2002. – 560 с.
9. Тарнавська Н.П. Трансформація управління логістичними ланцюгами цінності в нових конкурентних умовах / Н.П. Тарнавська, Р.Б. Сивак // Економіка розвитку. – 2010. – № 1. – С. 40-43.
10. Тарнавська, Н. П. Ціннісноорієнтований підхід до управління ланцюговими процесами в нових конкурентних умовах / Н. П. Тарнавська, Р. Б. Сивак // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 4. – С. 3-12.
11. Чичкова Н. Зона ценности потребителя / Н. Чичкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://www.management.com.ua/marketing/mark090.html>.
12. Офіційна сторінка мережі магазинів «Фокстрот» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://www.foxtrot.com.ua/ru/article/1159>.
13. Офіційний сайт інтернет-магазину «Prokolesa» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://www.prokolesa.com.ua/blog/9/>.
14. Старинская А. Скованные одной цепью – цепочка ценностей / А. Старинская [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://www.klubok.net/article2143.html>.
15. The microeconomics of industry supply [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://faculty.msb.edu/homak/homahelpsite/webhelp/Content/McKinsey%20-%20The%20Business%20System.pdf>.
16. Гончарук І.В. Підходи до формування ланцюга цінності товару в сучасній економічній системі / І.В. Гончарук // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. :



## **ЯКІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ТА МЕТОДИ ЇХ ОЦІНЮВАННЯ**

1. Поняття конкурентоспроможності продукції та її основні чинники.
2. Параметри і показники якості та конкурентоспроможності продукції.
3. Методика та методи оцінювання якості і конкурентоспроможності продукції.

### **1. Поняття конкурентоспроможності продукції та її основні чинники**

У науковій літературі немає єдиного загальноприйнятого терміну щодо трактування конкурентоспроможності продукції. Більшість визначень цієї категорії ґрунтується на двох основних методичних підходах. Згідно з першим конкурентоспроможність розглядається як комплекс властивостей товару, в яких відображається його відмінність від товару-конкурента як за мірою відповідності конкретній суспільній потребі, так і за витратами на її задоволення (технічний рівень, якість, ціна). Відповідно до другого підходу конкурентоспроможність розглядається як ступінь відповідності товару вимогам цільових груп споживачів за своїми найважливішими характеристиками, тобто як можливості у реалізації товару на конкретному ринку в певний момент часу.

На сучасних ринках конкурентоспроможність продукції безпосередньо пов'язується з її якістю і низкою тих її властивостей, що орієнтовані на задоволення як існуючого, так потенційного попиту споживачів. До того ж продукт можна вважати конкурентоспроможним, якщо ціна його реалізації не перевищує ринкову ціну, а якість не поступається за своїми характеристиками товарам аналогічного призначення, які представлені на ринку.

Таким чином, **конкурентоспроможність продукції можна трактувати як характеристику, що відображає її відмінність від товару-конкурента і за мірою відповідності конкретній суспільній потребі, і за рівнем витрат на її задоволення.** Базою для оцінювання конкурентоспроможності продукції виступають результати дослідження потреб покупця та вимог ринку. А показники, що відображають таку відмінність, характеризують рівень конкурентоспроможності аналізованого товару щодо товару-конкурента чи еталонного зразка.

Враховуючи, що потреби конкретного споживача формуються під впливом певного комплексу факторів і відзначаються індивідуальним

характером, то й оцінки одного і того ж товару різними споживачами можуть різнитися між собою. У кінцевому підсумку споживачі по-різному надаватимуть перевагу конкретним товарам, їх вибору з маси аналогічних товарів, запропонованих на ринку. Споживач вважатиме продукцію конкурентоспроможною, якщо для нього співвідношення корисного ефекту і витрат буде найбільшим порівняно з іншою продукцією. А отже, стосовно конкретного споживача конкурентоспроможність товару є суто індивідуальною характеристикою (див., напр., [6]).

Найвище визнання серед споживачів отримує та продукція, яка найбільшою мірою здатна задовольнити конкретну суспільну потребу, що й дозволяє виділити її із загальної товарної маси, забезпечуючи їй, таким чином, успіх у конкурентній боротьбі. Зі сказаного напрашується висновок про те, що конкурентоспроможність продукції є її відносною характеристикою, оскільки може бути встановлена лише в результаті порівняння.

Конкурентоспроможність продукції залежить від низки чинників, які впливають на пріоритети вибору і обсяги її реалізації на ринку:

1) техніко-економічні чинники, які визначають умови виробництва продукції: якість, унікальність, зручність у використанні, собівартість, експлуатаційні витрати у споживача, рівень кадрового потенціалу та управлінських структур продуцента;

2) комерційні чинники, які визначають умови реалізації продукції: форми збуту, ціна, рівень знижок, форми та строки платежу, реклама, ефективність маркетингових служб, гарантії та рівень обслуговування;

3) нормативно-правові чинники, які відображають рівень дотримання вимог технічної, екологічної, морально-етичної безпеки в процесі використання продукції, дотримання патентно-правових вимог.

У процесі управління конкурентоспроможністю продукції важливим питанням є встановлення міри впливу кожного з чинників на рівень конкурентоспроможності. Відтак, відбір найважливіших з них на певному етапі життєвого циклу товару дозволяє не лише підвищувати його якість, але й враховувати зміну кон'юнктури ринку щодо властивостей і характеристик, знижувати витрати на виробництво, покращувати співвідношення «ціна-якість».

## **2. Параметри і показники якості та конкурентоспроможності продукції**

Оцінка конкурентоспроможності промислової продукції є важливим елементом у процесі забезпечення високих результатів виробничо-господарської діяльності підприємств. «Вивчення конкурентоспроможності повинно проводитись безперервно та систематично на всіх етапах життєвого циклу продукції, що дає можливість своєчасного прийняття рішення про оптимальні зміни товарного асортименту, необхідність пошуку нових ринків

для виробничих товарів, розробки та виробництва нових і модернізованих виробів, розширення та створення виробничих потужностей тощо» [1, с. 259].

Слід зазначити, що конкурентоспроможність товару характеризує не власне його якість, а ступінь відповідності якості цього товару показникам якості аналогічного за призначенням товару конкурента. «Показники якості – це кількісна оцінка однієї або кількох властивостей продукції, що формують її якість» [5, с. 50]. Відтак, оцінка конкурентоспроможності продукції передбачає зіставлення значень показників якості продукції підприємства з показниками якості товару конкурента (базовим або еталонним зразком). При цьому вибір товару-еталону виступає одним з найвідповідальніших етапів у процедурі оцінки конкурентоспроможності товару і залежить від мети оцінювання: 1) визначення положення товару серед аналогічних товарів-конкурентів. Для цього досить провести пряме зіставлення порівнюваних виробів за найважливішими параметрами; 2) оцінка перспективи збуту товару на конкретному ринку. Для цього аналізу слід використовувати інформацію, яка включає відомості про вироби, які вийдуть на ринок у перспективі, а також відомості про зміну діючих у країні стандартів і законодавства, динаміки споживчого попиту [3, с. 189].

Правильність остаточного результату оцінки значною мірою залежить від обраної для оцінки бази порівняння і відповідної їй системи показників конкурентоспроможності. Показники конкурентоспроможності продукції – це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару (ціна, прибутковість, собівартість, продуктивність, потужність і т.д.). Для оцінки рівня конкурентоспроможності застосовують систему одиничних, групових (збірних, комплексних, узагальнюючих) та інтегральних показників.

*Одиничні* показники конкурентоспроможності стосуються якоїсь однієї властивості (характеристики) товару. Наприклад, стійкість запаху духів, фактура тканини і т.п.

*Комплексний* показник охоплює кілька найважливіших властивостей товару і характеризується різним ступенем агрегації. Комплексний груповий показник конкурентоспроможності є функцією від одиничних показників. Наприклад, комплексний естетичний показник тканини охоплює групу одиничних показників таких як: колористичне оформлення, фактура, обробка.

*Узагальнюючий* показник може відображати як найважливіший показник призначення виробу (напр., для підшипників – строк служби, год.), так і стосуватися сукупності властивостей, за якими оцінюють конкурентоспроможність продукції. Скажімо, узагальнюючий показник конкурентоспроможності продуктів харчування враховує такі властивості, як смак, аромат, структура, консистенція, колір, зовнішній вигляд, форма, тощо. Він визначається шляхом експертної оцінки кожної властивості з поправкою на коефіцієнт її вагомості.

*Інтегральний* показник є різновидом комплексного і відображає відношення сумарного корисного ефекту від експлуатації або споживання

виробу до його ціни споживання. Наприклад, інтегральним показником конкурентоспроможності вантажного автомобіля можуть бути питомі витрати (включаючи вартість і експлуатаційні витрати протягом терміну служби) на одиницю виконаної роботи.

Перелік параметрів продукції, що можуть бути використані в процесі оцінки її конкурентоспроможності наведені на рис. 1.

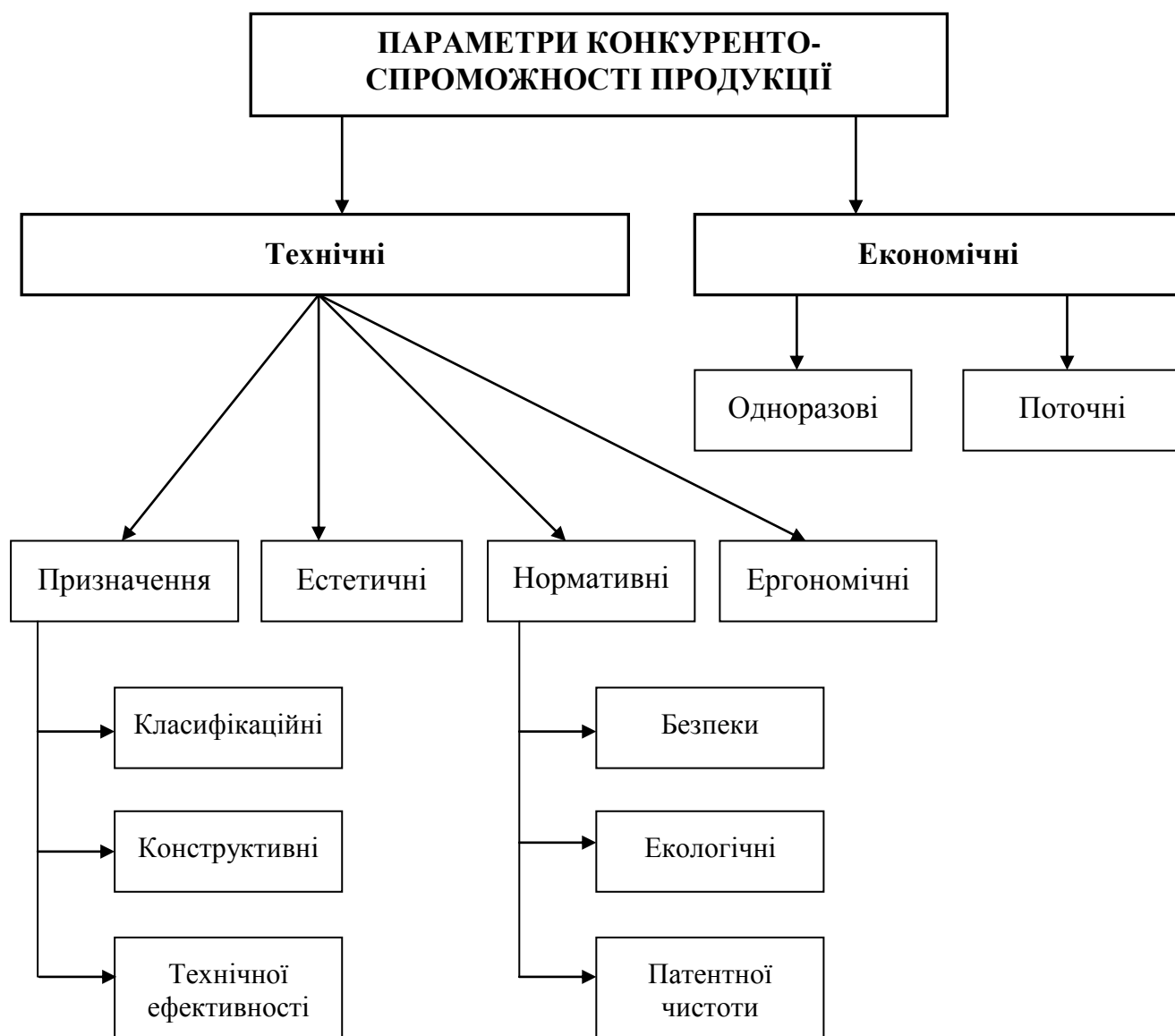


Рис. 1. Показники якості та конкурентоспроможності продукції [див.: 3, с. 192]

Перелік параметрів, які використовуються при оцінюванні конкурентоспроможності продукції, включає дві узагальнюючі групи показників: технічних (параметрів якості) та економічних.

Групу технічних параметрів визначають параметри потреби, які й характеризують її особливості та умови задоволення. До них належать: параметри призначення, ергономічні, естетичні та нормативні параметри.

Параметри призначення відображають сферу застосування продукції та функції, які вона призначена виконувати. Вони дозволяють встановити рівень корисного ефекту, що досягається при застосуванні продукції в конкретних умовах споживання.

«Параметри призначення поділяються:

– на класифікаційні параметри, що характеризують належність продукції до певного класу й використовуються при оцінюванні тільки на етапі вибору сфери застосування продукції й товарів-конкурентів, вони є базою для наступного аналізу і в подальших розрахунках не беруть участі.

– параметри технічної ефективності, що характеризують прогресивність технічних рішень, використовуваних при розробці й виготовленні продукції (продуктивність верстата, точність вимірювальних приладів, швидкодія обчислювальної техніки тощо);

– конструктивні параметри, що характеризують основні проектно-конструкторські рішення, які використовуються при розробці й виробництві виробу (склад виробу, його структура, розміри, маса)» [див.: 3, с. 193].

Естетичні параметри характеризують інформаційну виразність (раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції й стабільність товарного вигляду). Ці параметри моделюють зовнішнє сприйняття продукції й відображають саме такі її зовнішні властивості, які є для споживача найважливішими.

Нормативні параметри відображають властивості продукції, які регламентуються обов'язковими нормами, стандартами й законодавством стосовно ринку, на якому її передбачається збувати (параметри патентної чистоти, що характеризують міру втілення в продукцію технічних рішень і не підпадають під дію патентів, виданих у країнах передбачуваного збуту, екологічні параметри, параметри безпеки, за якими для даного ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм, законодавства).

Ергономічні параметри характеризують ступінь відповідності виробу комплексу гігієнічних, антропометричних, фізіологічних, психофізіологічних і психологічних вимог, які встановлюють на основі випробування систем: людина-машина, людина-робоче місце, людина-речі.

Групу економічних параметрів формують показники, які дозволяють оцінити витрати на розробку, виготовлення, експлуатацію чи споживання продукції (наприклад, ціна продукції, витрати на ремонт, затрати на виготовлення і випробування дослідних зразків, витрати на матеріали при експлуатації виробів тощо).

### **3. Методика та методи оцінювання якості і конкурентоспроможності продукції**

Методика оцінювання конкурентоспроможності продукції як процес встановлення її рівня, базується на використанні сукупності практичних прийомів і методів та передбачає окремі етапи її здійснення [див., напр.: 1, с. 261-285; 2, с. 261-267; 3, с. 186-203; 5, с. 54-118; 7, с. 47-75; 8; 9, с. 40-42]. Зокрема, методика оцінки рівня конкурентоспроможності товару як інтегрального результату дії широкого спектру чинників передбачає встановлення параметрів, проведення розрахунків, зіставлень, їх аналіз та інтерпретацію, що здійснюється в кілька етапів:

**Етап 1.** Встановлення мети оцінки. Оцінка конкурентоспроможності розпочинається із встановлення мети дослідження: зіставлення з товарами-конкурентами; оцінка перспектив збуту на ринку. Однак, незалежно від цілей дослідження, основа оцінки конкурентоспроможності повинна базуватись на вивченні ринкових умов. Цей повинен проводитися постійно, як до початку розробки нової продукції, так і на всіх етапах її життєвого циклу. Головне завдання при цьому полягає у виокремленні групи факторів, які найбільшою мірою впливають на формування ринкового попиту.

**Етап 2.** Вибір бази порівняння. Вивчення ринку та вимог покупців слугують основою для вибору бази порівняння. Такою базою найчастіше виступає найбільш конкурентоспроможний на ринку товар-еталон. Він повинен повністю відповідати нормативним вимогам ринку. Якщо неможливо визначити базу порівняння, то можна використовувати непрямий метод оцінки конкурентоспроможності за допомогою теоретичного зразка, який моделює потреби споживачів і дозволяє порівнювати його параметри з параметрами продукції, що оцінюється.

Для правильного вибору бази порівняння здійснюється: «установлення цілі оцінки конкурентоспроможності продукції; вибір передбачуваних ринків збуту продукції; аналіз стану ринків, обсягів і структури попиту та пропозиції, динаміки їхньої зміни на відповідний період оцінки» [3, с. 195].

**Етап 3.** Вибір номенклатури параметрів продукції. Оцінювання конкурентоспроможності базується на зіставленні основних параметрів аналізованої продукції з конкретною споживчою потребою. А отже, в процесі їх відбору необхідно орієнтуватися на критерії, якими оперує споживач, обираючи товар.

**Етап 4.** Зіставлення й аналіз параметрів продукції. За кожною з груп обраних параметрів здійснюється їх порівняння із заявленими споживчими потребами, що дозволяє з'ясувати те, наскільки властивості продукції наближаються до відповідного параметру задоволення потреби.

Аналіз конкурентоспроможності продукції розпочинається з оцінки нормативних параметрів. «Якщо хоча б один із них не відповідає рівню, який передбачений нормативними документами та стандартами, то подальша оцінка конкурентоспроможності продукції не має сенсу, незалежно від результату порівняння за іншими параметрами» [3, с. 189].

**Етап 5.** Обчислення показників конкурентоспроможності продукції. На цьому етапі на основі одиничних показників здійснюється обчислення відповідних групових показників. Отриманий результат у кількісній формі відображає рівень відповідності досліджуваної продукції заявленим потребам за певною групою параметрів і дозволяє судити про ступінь задоволення відповідної споживчої потреби.

Наступним під етапом є обчислення інтегрального показника, який використовується для оцінювання конкурентоспроможності продукції за всіма групами її параметрів.

**Етап 6.** Формулювання загальних висновків та вироблення шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції. За результатами оцінювання конкурентоспроможності продукції формулюються висновки щодо її рівня. На їх основі з врахуванням поточних і стратегічних ринкових завдань розробляються та відбираються шляхи оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції.

Схема оцінки конкурентоспроможності продукції наведена на рис. 2.

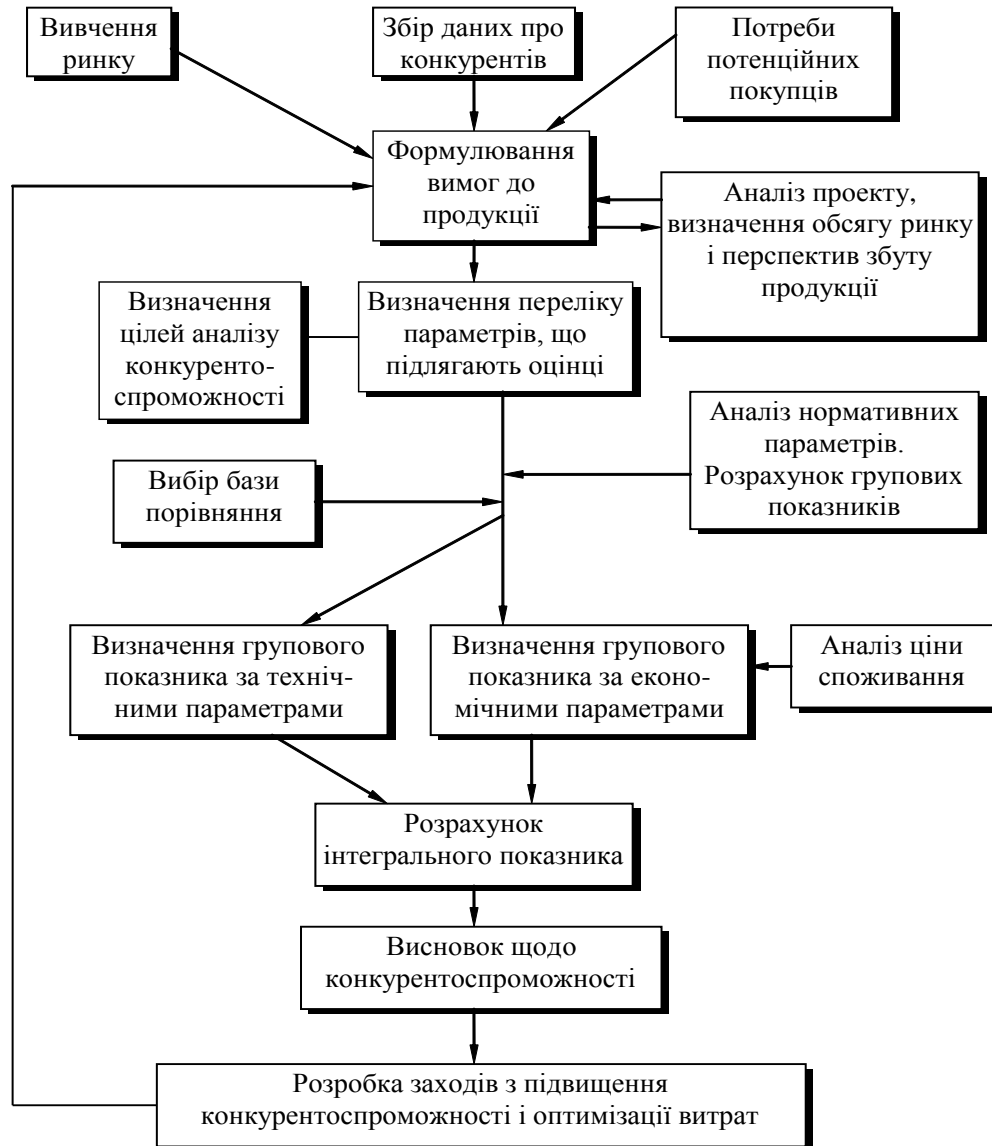


Рис. 2. Схема оцінки конкурентоспроможності продукції [3, с. 191]

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції шляхом зіставлення її параметрів з параметрами бази порівняння використовуються *диференціальний, комплексний і змішаний методи* [див.: 1, с. 260-264; 3, с. 196-203].

**Диференціальний метод** оцінки конкурентоспроможності продукції ґрунтується на використанні одиничних показників досліджуваної продукції для порівняння з відповідними показниками товару-взірця. Розрахунок одиничного показника здійснюється за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \cdot 100\% \quad (i = 1, 2, 3, \dots, n), \quad (1)$$

де  $q_i$  – одиничний показник  $i$ -го параметру,  
 $P_i$  – величина  $i$ -го параметру для досліджуваної продукції,



$P_{is}$  – величина  $i$ -го параметра товару-взірця (величина  $i$ -го параметра, за якого потреба задовольняється повністю),

$n$  – кількість параметрів.

Враховуючи те, що параметри продукції можуть оцінюватися різним способом, то при оцінці за нормативними характеристиками одиничний показник приймає лише два значення – 1 або 0. Тобто, якщо аналізована продукція відповідає обов'язковим нормам і стандартам, то показник дорівнює 1, якщо ж параметр продукції не відповідає встановленим нормам і стандартам, то дорівнює 0. При оцінці за технічними й економічними параметрами одиничний показник може набувати значень як більших за одиницю, рівних одиниці, так і менших від одиниці.

У цілому диференціальний метод дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності аналізованої продукції або наявності у неї недоліків, порівняно з товаром-взірцем і не враховує вагомості кожного параметра в рамках споживчих потреб.

**Комплексний метод** застосовується у випадку, якщо для характеристики товару використовується сукупність параметрів, що описують його певну властивість. Метод базується на використанні комплексних показників (групових та інтегральних) або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується та взірця.

Розрахунок групового показника за технічними параметрами здійснюється за формулою:

$$I_{ГП} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i \quad (2)$$

де  $I_{ГП}$  – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

$q_i$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -м технічним параметром і обчислюється за формулою (1);

$a_i$  – вагомість  $i$ -го параметра в загальній сукупності із  $n$  технічних параметрів;

$n$  – кількість параметрів, що використовуються при оцінюванні продукції.

Отриманий груповий показник характеризує ступінь відповідності певної продукції наявній потребі за усім набором технічних параметрів. Чим вище його значення, тим більшою мірою задовольняються потреби споживачів. Визначення вагомості кожного технічного параметра базується на експертних оцінках і на результатах ринкових досліджень та досліджень товарів-взірців.

Аналогічні розрахунки здійснюються й щодо товару конкурента (товару-взірця). Зіставлення отриманих двох групових показників дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності аналізованого товару за технічними параметрами:

$$K_{ТП} = \frac{I_{ТП1}}{I_{ТП2}}, \quad (3)$$

де  $K_{ТП}$  – показник конкурентоспроможності товару за технічними параметрами;

$I_{ТП1}$ ,  $I_{ТП2}$  – відповідні групові показники технічних параметрів порівнюваних товарів.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами здійснюється за формулою:

$$I_{ЕП} = \sum_{i=1}^n z_i \cdot a_i, \quad (4)$$

або

$$I_{ЕП} = \frac{B}{B_6}, \quad (5)$$

де  $I_{ЕП}$  – показник конкурентоспроможності товару за економічними параметрами,

$z_i$  – одиничний показник  $i$ -го економічного параметра,

$a_i$  – вагомість  $i$ -го параметра у загальній сукупності з  $n$  економічних параметрів;

$B$ ,  $B_6$  – відповідно повні витрати споживача для аналізованої продукції і продукції-взірця.

Рівень конкурентоспроможності за економічними показниками аналізованого товару і товару-взірця визначається за формулою:

$$K_{ЕП} = \frac{I_{ЕП1}}{I_{ЕП2}}, \quad (6)$$

де  $K_{ЕП}$  – показник конкурентоспроможності товару за економічними параметрами;

$I_{ЕП1}$ ,  $I_{ЕП2}$  – відповідні групові показники економічних параметрів порівнюваних товарів.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару обчислюється на основі формули:

$$I_{КС} = \frac{K_{ТП}}{K_{ЕП}}. \quad (7)$$

Отримане значення показника відображає рівень відмінності в споживчому ефекті між порівнюваною продукцією і товаром-взірцем. Якщо  $I_{КС}$  більше за 1, то виріб, що аналізується, має конкурентні переваги над товаром-взірцем. Якщо  $I_{КС}$  менше від 1, то він поступається товару-конкуренту.

**Змішаний метод** оцінки конкурентоспроможності поєднує у собі обидва попередні. При цьому методі використовується частина параметрів товару, обчислених диференціальним методом і частина параметрів,

отриманих за допомогою комплексного методу. Зокрема, найважливіші показники використовуються як одиничні, інші менш важливі об'єднуються у групи, для кожної з яких визначаються групові показники. На основі отриманої сукупності одиничних і групових показників якості за допомогою диференціального методу оцінюється рівень конкурентоспроможності продукції.

### **Методика оцінки конкурентоспроможності товару за системою 1111-5555**

Методика оцінки конкурентоспроможності товару за системою 1111-5555 використовується у тих випадках, коли неможливо застосувати більш точні кількісні методи оцінки [2, с. 264-267]. В її основі – експертна оцінка продукції підприємства за чотирма найважливішими статичними чинниками:

- 1) якістю товару;**
- 2) ціною товару;**
- 3) якістю сервісу товару на конкретному ринку;**
- 4) експлуатаційними витратами у споживача товару.**

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару відповідно до цієї методики може оцінюватися одним з двох методів:

- без врахування вагомості чинників;
- з врахуванням вагомості чинників.

За системою 1111-5555 без врахування вагомості чинників, конкурентоспроможність товару обчислюється на основі експертної оцінки як сума балів по кожному з перелічених чинників. При цьому кожному чиннику експертом (групою експертів) виставляється оцінка в межах від 1 (найнижче значення чинника) до 5 (найвище значення чинника). Так, якщо низькоякісний товар пропонується на ринку за високою ціною з низьким рівнем сервісного обслуговування та помірними експлуатаційними витратами, то його конкурентоспроможність може бути відображена таким виразом: 1123. І навпаки, якщо високоякісний товар, що реалізується за помірною ціною, супроводжується належним сервісним обслуговуванням і низькими експлуатаційними витратами у споживача, то його конкурентоспроможність може мати такий вигляд: 5445. У першому випадку можна говорити про низьку конкурентоспроможність товару, у другому – про високу.

Методика оцінки конкурентоспроможності товару за системою 1111-5555 з врахуванням вагомості зазначених вище чинників на початковому етапі здійснюється, як і у попередньому випадку. Наступним етапом є присвоєння кожному чиннику відповідного рівня вагомості, що виражається числовими значеннями від 4 (найвищий рівень) до 1 (найнижчий рівень).

Припустимо, що експертною групою з п'яти чоловік оцінено кожен чинник. Результати оцінювання наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Експертна оцінка чинників конкурентоспроможності продукції

Експерт	Оцінка експертів			
	якість продукції	ціна продукції	якість сервісу	експлуатаційні витрати
1. Керівник	4	3	3	4
2. Технолог	4	4	4	4
3. Економіст	3	3	3	4
4. Конструктор	4	4	4	4
5. Технолог	4	3	4	4
Сума балів	19	17	18	20
Середній бал	3,8	3,4	3,6	4,0

Завершальний етап – визначення рівня конкурентоспроможності продукції за формулою:

$$КС_{II} = \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij} / n}{5} \cdot a_j, \quad (8)$$

де  $КС_{II}$  – конкурентоспроможність продукції;  $B_{ij}$  – експертна оцінка  $i$ -м експертом  $j$ -го фактора;  $n$  – чисельність експертів;  $a_j$  – вагомість  $j$ -го фактора (від 4 до 1); 5 – максимальне значення в оцінці фактора [2, с. 267].

Підставимо табличні значення у формулу 8, отримаємо:

$$КС_{II} = \frac{(4+4+3+4+4)/5}{5} \cdot 4 + \frac{(3+4+3+4+3)/5}{5} \cdot 3 + \frac{(3+4+3+4+4)/5}{5} \cdot 2 + \frac{(4+4+4+4+4)/5}{5} \cdot 1 = 7,32$$

Конкурентоспроможність продукції становить 7,32 із 10 можливих. А отже, у виробника є значні резерви (26,8%) у її підвищенні у кожному з вказаних напрямів.

За результатами оцінювання конкурентоспроможності продукції та їх аналізу розробляються і приймаються відповідні рішення. Наприклад:

- зміна складу, структури матеріалів (сировини, напівфабрикатів, комплектуючих виробів), які використовуються у виробництві продукції;
- зміни процесу проектування продукції;
- конструктивні зміни продукції;
- зміна технології виготовлення продукції, методів її випробувань, системи контролю якості; зміна, упаковки, зберігання, транспортування, монтажу;
- зміна цін на продукцію, цін на послуги з обслуговування та ремонту, цін на запасні частини;
- маркетингові зміни в системі реалізації продукції на ринку;

- зміна структури та обсягів інвестицій у розробку, виробництво і збут продукції;
- зміна структури та обсягів кооперованих поставок при виробництві продукції та цін на комплектуючі вироби;
- зміна складу постачальників, системи їх стимулювання.

У сучасних умовах загострення конкуренції, вітчизняні підприємства все частіше стикаються з потребою в об'єктивній оцінці рівня своєї конкурентоспроможності та конкурентоспроможності продукції. З цією метою можна вдаватися до наведених вище методик, обов'язково враховуючи галузеву специфіку виробництва та особливості продукції.

### Використана література

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Изд.-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
3. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
4. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика / Наталія Петрівна Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.
5. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. / Иосиф Моисеевич Лифиц. – М. : Высшее образование; Юрайт-Издат, 2009. – 460 с.
6. Справочник потребителя. Центр Экспертиз Тест // [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://test.org.ua/tests>.
7. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с.
8. Степанкова А.А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / А.А. Степанкова // Ефективна економіка. – Режим доступу до журн. : <http://economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=954>.
9. Юдін М. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / Михайло Юдін // Економіст – 2010 – № 6 – С. 40-42. – Режим доступу до журналу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekonomist/2010\\_6/40\\_42.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekonomist/2010_6/40_42.pdf).
10. Літвінова В.О. Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції / В.О. Літвінова // Бізнесінформ. – 2012. – № 4. – С. 53-56.

# МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІРМИ

1. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.
2. Оцінка та аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі ієрархії її чинників.
3. Використання бенчмаркінгу в аналізі та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.
4. Особливості оцінювання конкурентоспроможності персоналу.

## 1. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Питання оцінки конкурентоспроможності підприємства, фірми чи будь-якого суб'єкта господарювання є доволі дискусійним і стосується низки проблем, пов'язаних із встановленням переліку відповідних показників, їх систематизації та інтегрування. В останні роки у вітчизняній науковій літературі з'явилася низка досліджень, присвячених теоретичним і практичним питанням оцінки конкурентоспроможності. Зокрема, І. Должанський, Т. Загорна, Л. Кобиляцькій, Н. Тарнавська, С. Клименко, І. Піддубний, Т. Омеляненко, В. Адамик, Д. Барабась, О. Дубенко та інші у своїй працях піднімають методичні проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств і фірм. Ці питання є надзвичайно важливим у площині системи управління конкурентоспроможністю. Адже, саме правильність процедури ідентифікації конкурентоспроможності фірми (встановлення кількісних і якісно-описових характеристик конкурентоспроможності та адекватний вибір їх вимірників) і об'єктивність діагностики конкурентоспроможності (дослідження стану і причинно-наслідкових зв'язків формування конкурентоспроможності з метою виявлення загроз та усунення відхилень від обраного стратегічного напрямку) дозволяють створити інформаційну базу, необхідну для прийняття відповідних управлінських рішень.

Труднощі, що виникають в процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства, пов'язані з:

1) відносністю поняття конкурентоспроможності підприємства. «Конкурентоспроможність підприємства можна оцінити шляхом порівняння суб'єктів господарювання, що належать до однієї сфери бізнесу і у масштабах країни, і у глобальних масштабах. Тому підприємство може бути визнане конкурентоспроможним на регіональному чи вітчизняному ринку і неконкурентоспроможним – на світовому» [9, с. 105];

2) складністю та недосконалістю методик оцінювання конкурентоспроможності. Це зумовлено, по-перше, труднощами у виборі базового об'єкта для порівняння; по-друге, труднощами у виборі системи показників, критеріїв та методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, по-третє,

проблематичністю використання повної і достовірної інформації для оцінювання конкурентоспроможності.

### ***Принципи методики оцінки конкурентоспроможності фірми***

Узагальнюючи відомі у зарубіжній і вітчизняній літературі методичні підходи в оцінці конкурентоспроможності, слід зазначити, що незважаючи на їх значну різноманітність, усі вони в основному опираються на такі базові принципи:

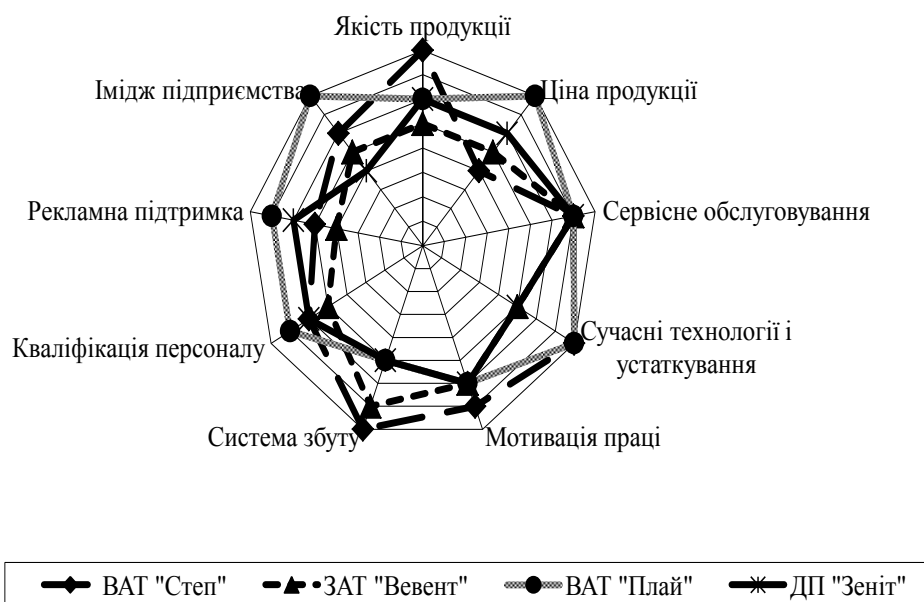
- **комплексність** – результати дослідження повинні поєднувати у собі як оцінку ефективності процесу адаптації фірми до змінних умов функціонування, ступінь реалізації стратегічного потенціалу, так і конкурентні позиції підприємства в порівнянні з найголовнішими конкурентами;
- **об’єктивність** – результати дослідження повинні базуватися на повній і достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови функціонування фірми й відображати її реальні конкурентні позиції;
- **системність** – в основі оцінки рівня конкурентоспроможності повинні виступати результати системного аналізу на основі вивчення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням існуючих взаємозв’язків та зумовленого ними синергічного ефекту;
- **безперервність** – процес дослідження повинен носити постійний характер для своєчасного виявлення змін чинників конкурентоспроможності, встановлення тенденцій у динаміці конкурентних позицій фірми, своєчасного прийняття та реалізації необхідних управлінських рішень;
- **оптимальність** – поряд з рівнем конкурентоспроможності об’єктом дослідження виступає й ефективність його досягнення, тобто комплексна оцінка шляхів досягнення конкурентних позицій з врахуванням як прямих витрат, пов’язаних з реалізацією заходів щодо регулювання конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток і підтримку конкурентної переваги в майбутньому;
- **динамічність** – оцінка конкурентоспроможності повинна здійснюватися не лише у статичній формі (на конкретний момент часу), але й враховувати особливості змін конкурентних позицій підприємства та їх напрямку і тенденцій [1, с. 340-341].

### ***Методи оцінки конкурентоспроможності***

В основі класифікації методів оцінки конкурентоспроможності фірми – їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Якщо за ознаку взяти форму представлення результатів оцінки, то можна виділити такі методи: *графічні, матричні, розрахункові та комбіновані* (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні).

**Графічний метод** оцінки конкурентоспроможності базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності (радіальної діаграми конкурентоспроможності, «павутини» конкурентоспроможності). На рис. 3 представлено багатокутники конкурентоспроможності чотирьох підприємств (назви умовні) за дев’ятьма критеріями. Кожен критерій встановлюється на

основі експертних оцінок. Побудова багатокутника конкурентоспроможності розпочинається із кола, яке ділиться радіальними оціночними шкалами на рівні сектори. Їх кількість відповідає кількості обраних критеріїв. Шкала наноситься на радіальні прямі таким чином, щоби всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола (значення критеріїв зростають в міру віддалення від центра кола). Наступний етап – нанесення на кожну вісь точок, що відповідають значенням відповідних критеріїв та з'єднання їх ламаною лінією, яка і формує багатокутник конкретного підприємства. Мал. 1 наочно представляє відмінності між підприємствами на основі обраних критеріїв оцінювання.



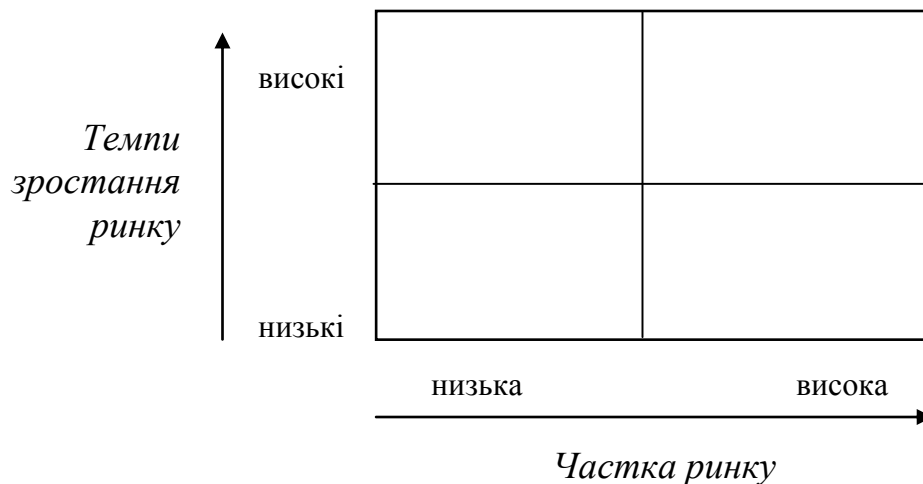
Мал. 1. Багатокутник («павутина») конкурентоспроможності

Простота у побудові, можливість зіставлення конкурентоспроможності конкуруючих підприємств за найголовнішими аспектами та наочність є головними перевагами графічного методу оцінки конкурентоспроможності. Серед недоліків найважливішим є те, що цей метод не дозволяє встановити узагальненого значення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

**Матричні методи** оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні таблиць-матриць, впорядкованих відповідним чином за встановленими елементами. Найбільш відомою і поширеною є матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи») (иал. 2), побудована за принципом системи координат. При цьому по вертикалі відкладаються темпи зростання ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі



відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, що займають значну частку на ринку, що швидко зростає.



Мал. 2. Принципова схема матриці БКГ

За наявності достовірної інформації матриця БКГ дозволяє дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та забезпечити високу репрезентативність оцінки. Поряд з матрицею БКГ існує досить багато інших матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки і аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства:

- матриця «Привабливість ринку / конкурентоспроможність» (модель GE / Mc Kinsey);
- матриця «Привабливість галузі / конкурентоспроможність» (модель Shell / DPM);
- матриця «Стадія розвитку ринку / конкурентна позиція» (модель Hofer / Schendel);
- матриця «Стадія життєвого циклу продукції / конкурентна позиція» (модель ADL / LC);

Одним з найпоширеніших методів, що дозволяють у комплексі оцінити конкурентоспроможність фірми є SWOT-аналіз. Головна його особливість полягає у визначенні й оцінці сильних та слабких сторін у діяльності суб'єкта господарювання. Аналізу підлягають *сильні сторони*, *слабкі сторони* внутрішнього середовища, а також *можливості* та *загрози* зовнішнього середовища фірми. Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після чого встановлюються зв'язки між ними, які в подальшому можуть бути використані для формування конкурентної стратегії.

SWOT-аналіз здійснюється у кілька послідовних етапів. На початковому етапі визначаються сильні й слабкі сторони фірми. Крім цього, встановлюються можливості і загрози зовнішнього середовища фірми, виявляється ймовірність використання та вплив обраних можливостей і загроз на результати її діяльності.

Наступним етапом SWOT-аналізу є кількісна оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність фірми дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш вагомими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап в процесі SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу.

**Табличний метод** оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично є різновидом матричного. Для прикладу розглянемо особливості цього методу за даними експертних оцінок 5-ти окремих аспектів діяльності трьох конкуруючих підприємств.

Таблиця 1

Матриця конкурентоспроможності підприємства

Фактор конкурентоспроможності	Середня експертна оцінка			Ранг фактора	Інтегральний факторний показник		
	Підприємство				Підприємство		
	№1	№2	№3		№1	№2	№3
1. Товар	3,5	4,5	4,0	0,18	0,63	0,81	0,72
2. Становище на ринку	4,1	4,3	3,9	0,22	0,90	0,95	0,86
3. Збут	3,8	3,5	3,7	0,2	0,76	0,70	0,74
4. Фінансовий стан	3,1	3,2	3,1	0,3	0,93	0,96	0,93
5. Виробництво	3,8	4,1	3,9	0,1	0,38	0,41	0,39
Разом	-			1,00	3,60	3,83	3,64
Коефіцієнт конкурентоспроможності	-			-	0,94	1,00	0,95

**Розрахункові методи** оцінки конкурентоспроможності підприємства є досить численними. Серед них можна виділити специфічні та комплексні методи. **Специфічні методи** – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності: виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому і т.п.; **комплексні методи** – методи, що базуються на всебічній оцінці конкурентоспроможності підприємства.

У практиці оцінки конкурентоспроможності підприємства найчастіше використовуються такі комплексні методи: а) оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства; б) оцінка і аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів; в) метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції; г) інтегральний метод; д) метод самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці удосконалення бізнесу (ВІМ); е) метод бенчмаркінга; ж) метод на основі споживчої вартості; з) метод на основі життєвого циклу продукту та ін.

Стисла характеристика комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства представлена у табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Зміст методу	Переваги	Недоліки
<p><b>Метод, що базується на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства (фірми)</b></p>	<p>Передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на основі споживчої цінності виготовленої продукції.</p> <p>Метод ґрунтується на логічному взаємозв'язку конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності його продукції. Чим вищий рівень першого, тим, відповідно, вищий рівень конкурентоспроможності його продукції.</p> <p>Оцінка конкурентоспроможності продукції (послуг), здійснюється шляхом порівняння двох характеристик: якості і ціни. При цьому найбільш конкурентоспроможною є та продукція, у якої співвідношення ціни та якості є найоптимальнішим. Вважається, чим вищою є різниця між споживчою вартістю продукції стосовно споживача і ціною, котру він готовий заплатити, тим вищий запас конкурентоспроможності.</p>	<p>Враховує найголовнішу характеристику, що визначає рівень конкурентоспроможності підприємства – конкурентоспроможність його продукту.</p>	<p>Не дає цілісного бачення щодо переваг і недоліків у діяльності підприємства.</p>
<p><b>Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів</b></p>	<p>Метод базується на вивченні порівняльних переваг, які дозволяють забезпечити відносно нижчі витрати виробництва порівняно з конкуруючою галуззю чи підприємством.</p> <p>Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється шляхом зіставлення не лише виробничих витрат, а й обсягів та норми прибутку, та/або обсягів продажу, та/або ринкових часток.</p> <p>Більш високі значення показників вважаються достатньою умовою для твердження, що під-</p>	<p>Простота у використанні</p>	<p>Однобокі і обмежені висновки щодо рівня конкурентоспроможності фірми, позаяк зорієнтовані на виробничі витрати, залишаючи поза увагою процеси взаємодії виробника продукції з ринком.</p>

	приємство є конкурентоспроможнішим.		
<b>Інтегральний метод</b>	<p>Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства включає в себе два головні елементи: 1) ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару); 2) ефективність виробництва (рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, середня норма рентабельності тощо).</p> <p>Якщо значення інтегрального показника дорівнює 1, то рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає рівню конкурентоспроможності підприємства-суперника; якщо інтегральний показник менший за 1-ю, то досліджуване підприємство вважається менш конкурентоспроможним, порівняно із суперником.</p>	<p>Простота і наочність, дозволяють отримати однозначну оцінку конкурентних позицій виробника.</p> <p>Дозволяє отримати узагальнене значення рівня конкурентоспроможності підприємства.</p>	<p>Обмеженість у використанні: застосовується лише для оцінки конкурентоспроможності монопродуктових підприємств.</p>
<b>Метод самооцінки діяльності</b>	<p>Метод самооцінки передбачає реалізацію низки етапів. Спершу проводиться експертна оцінка усіх показників діяльності фірми (перелік яких залежить від методу самооцінки) за всіма критеріями з присвоєнням відповідно до ступеня розвитку підходу чи наявності позитивних результатів значень оцінок – 0,25; 0,50; 0,75; 1,00. Сума отриманих оцінок по кожному критерію домножуються на “вагу” критерію та сумуються. На завершальному етапі виводиться загальна оцінка діяльності. Далі отримане значення зіставляється з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності підприємств-конкурентів.</p> <p>Результати проведення самооцінки допомагають скоригувати стратегічні і тактичні плани з врахуванням параметрів моделі ділової досконалості, які надалі необхідно реалізувати, використати.</p>	<p>Дозволяє: 1) розробити порівняно нескладний інструментарій для регулярної оцінки діяльності будь-якої організаційної структури у вирішенні завдань її безперервного удосконалення;</p> <p>2) використовувати процедури, які дають змогу порівнювати і оцінювати діяльність на основі національно визнаних критеріїв;</p> <p>3) надати керівництву підприємства можливість отримувати просту, але досить повну картину для розробки планів подальшого поліпшення діяльності;</p> <p>4) забезпечити виявлення найбільших прогалин та розбіж-</p>	<p>Вимагає залучення до процесу оцінки діяльності фірми представників усіх її підрозділів. Суб’єктивний характер експертних оцінок.</p>

	стовуючи наявні методи та засоби.	ностей у планах або процесах впровадження поліпшень; 5) сприяти виявленню та усунення “вузьких місць”.	
<b>Матричний метод (бостонської консалтингової групи)</b>	Аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару (послуги). Суть оцінки полягає в розробці матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі – темпи зростання / скорочення кількості продажу в лінійному масштабі; по вертикалі – відносна частка товару (послуги) на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючих ринках.	Дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки.	Не передбачає проведення аналізу причин того, що відбувається на підприємстві і ускладнює розробку управлінських рішень.
<b>Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції</b>	Головним інструментом в аналізі конкурентоспроможності є зіставлення показників стану підприємства з показниками як підприємств-конкурентів, так і з середньогалузевими показниками. Згідно з теорією ефективної конкуренції найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, на яких найкращим чином організована діяльність усіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає значна кількість чинників – ресурсів підприємства; оцінка ефективності кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу покладена оцінка чотирьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника.	Допомагає виявити сильні і слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, оцінити рівень відставання, розробити управлінські дії щодо підсилення слабких місць.	Труднощі у зборі необхідної інформації; достовірність оцінка потребує здійснення трудомістких розрахунків.

Серед вказаних методів заслуговує на увагу метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції. Саме за його допомогою можна з високим

рівнем достовірності встановити рівень конкурентоспроможності українських підприємств.

Згідно з теорією ефективної конкуренції найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, на яких найкращим чином організована діяльність усіх його підрозділів. Оцінка ефективності кожного з підрозділів передбачає визначення рівня ефективності використання ресурсів (табл. 3).

Першу групу показників формують ті з них, що відображають ефективність управління виробничим процесом: рівень виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація праці на виробництві. Друга група об'єднує показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розраховуватися за своїми борговими зобов'язаннями, можливість стабільного розвитку підприємства у майбутньому. У третю групу включені показники, що дозволяють оцінити ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку, засобами реклами і стимулювання збуту. Четверта група об'єднує показники конкурентоспроможності товару (якість товару, ціна продукції).

Універсальний характер цієї моделі дозволяє змінювати перелік оцінюваних параметрів, виходячи з інформаційних можливостей, рівня кваліфікації експертів, ступеня спеціалізації виробництва. Такий методичний підхід дозволяє аналізувати вплив окремих чинників, які забезпечують відповідні конкурентні позиції фірми на ринку, а також оцінювати можливі наслідки їх зміни у майбутньому.

Таблиця 3

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Обчислення показника
1	2	3
<b>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>		
<b>1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.</b>	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / обсяг випуску продукції.
<b>1.2. Фондовіддача</b>	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
<b>1.3. Рентабельність продукції, %.</b>	Характеризує ступінь прибутковості продукції.	Прибуток від реалізації*100/ повна собівартість продукції.
<b>1.4. Продуктивність праці, тис. грн. / чол.</b>	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / середньоспискова чисельність працівників.
<b>2. Фінансовий стан підприємства</b>		

<b>2.1. Коефіцієнт автономії</b>	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства / загальна сума джерел фінансування.
<b>2.2. Коефіцієнт платоспроможності</b>	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і дозволяє передбачати вірогідність банкрутства.	Власний капітал / загальні зобов'язання.
<b>2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності</b>	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / короткострокові зобов'язання.
<b>2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів</b>	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу (періоду кругообігу), протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва і обігу.	Виручка від реалізації продукції / середньорічний залишок оборотних коштів.
<b>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</b>		
<b>3.1. Рентабельність продажу, %.</b>	Характеризує рівень прибутковості діяльності підприємства на ринку, відповідність ціни ринковим запитам.	Прибуток від реалізації продукції * 100 % / обсяг продажу.
<b>3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією</b>	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / обсяг продажу.
<b>3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей</b>	Характеризує ділову активність підприємства.	Обсяг випуску продукції / виробнича потужність.
<b>3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту</b>	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / приріст прибутку від реалізації.
<b>4. Конкурентоспроможність товару</b>		
<b>4.1. Якість товару</b>	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
<b>4.2. Ціна товару</b>	Характеризує доступність товару для споживача.	Низка методів ціноутворення.

## 2. Оцінка та аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі ієрархії її чинників

Розмаїття підходів оцінки і аналізу конкурентоспроможності підприємства не обмежується переліченими вище. Особливої уваги заслуговує концепція ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємства, розроблена Т. Коно [8, с. 229-231]. Згідно з цією концепцією

конкурентоспроможність визначається п'ятирівневою ієрархією чинників: 1) часткою ринку, яку займає підприємство; 2) інноваційним потенціалом підприємства, його виробничими та збутовими потужностями; 3) стратегією підприємства; 4) потенціалом вищої ланки керівництва; 5) підсумками попереднього року.

Взявши за основу зазначені чинники, можна вибудувати методичний апарат для оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Аналіз і оцінка кожної групи чинників дозволяє отримати об'єктивну картину конкурентоспроможності підприємства через систему показників. Так, оцінку конкурентоспроможності на основі обчислення ринкової частки доцільно, на нашу думку, здійснювати за формулою:

$$CR = RT / ZT \cdot 100, \quad (1)$$

де  $(CR)$  – ринкова частка підприємства;  $(RT)$  – товарообіг підприємства на ринку;  $(ZT)$  – загальний товарообіг на ринку.

Збільшення або зменшення цього показника в інтервалі від 0 до 100% свідчить про зростання або зниження рівня конкурентоспроможності підприємства.

Ця методика залежно від характеру розподілу часток ринку дозволяє виділити основні стандартні позиції суб'єктів ринку: аутсайтери; підприємства зі слабкою конкурентною позицією; підприємства із середньою конкурентною позицією; підприємства із сильною конкурентною позицією; лідери. А за допомогою аналізу динаміки ринкової частки легко встановлюються характер конкурентної позиції підприємства: позиція, що швидко поліпшується; позиція, що поліпшується; позиція, що погіршується; позиція, що швидко погіршується. Групування підприємств за їх ринковою часткою і її динамікою дає можливість побудувати конкурентну карту ринку, завдяки якій наочно простежується місце досліджуваного підприємства в структурі ринку, ступінь його домінування, специфіка розвитку конкурентної ситуації.

Серед недоліків цього методу найголовнішим є те, що за його допомогою не можна визначити причини існуючого стану продуцента, якщо не вдається до додаткових обчислень. Зокрема, за допомогою формули (2) можна не лише встановити ринкову частку конкретного товару, але й оцінити його місткість з позицій можливості контролю над нею:

$$B_a = \frac{1}{1 + \sum_{i=1}^n \frac{b_i}{b_a}} \cdot \frac{m}{k_a}, \quad (2)$$

де  $B_a$  – частка продукції  $a$  в задоволенні попиту (обсяг загального продажу цього товару і його аналогів);  $n$  – кількість різновидів продукції, що конкурують з товаром  $a$ ;  $k_a$  – рівень конкурентоспроможності товару  $a$ ;  $m$  – співвідношення залежності попиту та ринкової пропозиції;  $b_a$  – показник



престижу підприємства-виробника продукції  $a$ ;  $b_i$  – показник престижу підприємства-конкурента [12, с. 85].

Як бачимо, у пропонованій формулі (2) можливості підприємства щодо контролю над певною часткою ринку зростають за умови поєднання високих техніко-економічних характеристик товару з його престижністю та іміджем виробника.

Конкурентоспроможність інноваційного потенціалу підприємства, а також його виробничих та маркетингових потужностей в ієрархії чинників конкурентоспроможності, як вказувалось, є надзвичайно важливою. Зокрема, інноваційний потенціал з погляду конкурентоспроможності підприємства можна оцінювати традиційно, зіставляючи ефект від інновацій та сукупні витрати, що його зумовили. Серед інших методичних підходів вирізняються неординарністю пропозиції П. Харіва та О. Собко, в основі яких визначення, а також порівняння у часі чи з конкурентами низки коефіцієнтів: 1) коефіцієнта наукомісткості виробництва:

$$K_H = \frac{B_H}{B_3}, \quad (3)$$

де  $K_H$  – коефіцієнт наукомісткості виробництва;  $B_H$  – обсяг витрат на інноваційну діяльність;  $B_3$  – загальна сума витрат виробництва;

2) коефіцієнта використання власних розробок:

$$K_{в.р.} = \frac{N_{в.вл.}}{N_{заг.вл.}}, \quad (4)$$

де  $K_{в.р.}$  – коефіцієнт використання власних розробок;  $N_{в.вл.}$  – кількість упроваджених власних розробок;  $N_{заг.вл.}$  – загальна кількість власних розробок.

Обчислення на основі наведеної формули дозволяють встановити, наскільки високий рівень власного наукового забезпечення інноваційної діяльності. А отже, головна увагу керівництва повинна приділятися якнайшвидшій активізації винахідницько-раціоналізаторської роботи на підприємстві;

3) коефіцієнта використання результатів придбаних розробок:

$$K_{н.р.} = \frac{N_{в.нр.}}{N_{заг.нр.}}, \quad (5)$$

де  $K_{н.р.}$  – коефіцієнт використання результатів придбаних розробок;  $N_{в.нр.}$  – кількість упроваджених придбаних розробок;  $N_{заг.нр.}$  – загальна кількість придбаних розробок.

Цей показник дає змогу визначити ефективність використання придбаних науково-дослідних розробок сторонніх організацій, а отже, й відстежити зовнішній вклад у забезпечення конкурентоспроможності інноваційної діяльності підприємства [15, с. 44-45].

Одним з головних чинників конкурентоспроможності підприємства є його виробничий потенціал. Його аналітичну оцінку найдоцільніше слід

здійснювати, і тут не можна не погодитись з О.О. Дубенко, на основі коефіцієнта використання виробничої потужності [11, с. 9]. Всебічний аналіз цього показника та його динаміки протягом кількох попередніх періодів дозволяє отримати об'єктивну інформацію про тенденції змін виробничої потужності підприємства, їх характер, а отже й можливості формування на цій основі конкурентних переваг підприємства як на тактичному, так і на стратегічному рівнях.

Конкурентоспроможність збутового потенціалу можна означити як високий рівень використання інструментів маркетингу в сукупності із засобами й можливостями підприємства щодо реалізації продукції. У вартісній формі ця характеристика може бути визначена шляхом зіставлення комерційних результатів і витрат на збутово-маркетингову діяльність підприємства. А, скажімо, конкурентоспроможність маркетингової діяльності підприємства, з використанням параметрів маркетингового потенціалу і результуючих параметрів комерційної діяльності (валовий дохід, витрати на маркетинг, валові витрати) може визначатися за формулою:

$$E_{\text{марк}} = \frac{1}{3} \cdot \Pi_{\text{мар}} \cdot \frac{Дв - B_m}{ВВ}, \quad (6)$$

де  $E_{\text{мар}}$  – оцінка конкурентоспроможності маркетингової діяльності;  $\Pi_{\text{мар}}$  – потенціал маркетингу;  $Дв$  – валовий дохід;  $B_m$  – витрати на маркетинг;  $ВВ$  – валові витрати. При цьому потенціал маркетингу ( $\Pi_{\text{мар}}$ ) слід обчислювати за формулою:

$$\Pi_{\text{мар}} = 0,295 \cdot (K_1 \cdot K_2 + K_2 \cdot K_3 + \dots + K_9 \cdot K_{10}), \quad (7)$$

де  $K_1$  – потенціал маркетингових досліджень;  $K_2$  – потенціал маркетингової інформаційної системи;  $K_3$  – потенціал цільового ринку;  $K_4$  – потенціал товарної політики підприємства;  $K_5$  – потенціал процесу ціноутворення;  $K_6$  – потенціал збутової політики підприємства;  $K_7$  – потенціал продажу;  $K_8$  – потенціал рекламної діяльності підприємства;  $K_9$  – потенціал стимулювання збуту продукції;  $K_{10}$  – потенціал формування громадської думки.

У процесі апробації всі підкритерії слід оцінювати за такою шкалою: 0 – підприємство у своїй маркетинговій діяльності не використовує інструментів маркетингу; 1 – підприємство у своїй маркетинговій діяльності не повною мірою використовує інструменти маркетингу; 2 – підприємство у своїй маркетинговій діяльності повною мірою використовує інструменти маркетингу. Для об'єктивної оцінки кожен підкритерій, залежно від галузевих особливостей, може бути скорегованим або зміненим [1, с. 369-370].

Аналіз і оцінка стратегії підприємства може здійснюватися на основі побудови моделі його конкурентоспроможності, метою якої є перевірка правильності обраної стратегії підприємства та її коригування.

Для підприємства можливість прогнозування ситуації означає, перш за все, отримання кращих результатів або уникнення втрат. У моделі конкурентоспроможності всі взаємозв'язки змінних можуть бути оцінені кількісно, завдяки чому отриманий прогноз буде якіснішим і надійнішим.

При побудові економічної моделі виділяються такі важливі елементи, як конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність товару, виявляються найважливіші їхні якісні характеристики. Зрозуміло, що обидва елементи – конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність товару – взаємопов'язані між собою як загальне і часткове.

На першому етапі побудови моделі слід побудувати два багатокутники конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг підприємств [див. напр., 1, с. 343; 13, с. 83]: багатокутник конкурентних переваг, що відображає сучасний їх стан і багатокутник конкурентних переваг після реалізації обраної стратегії. Крім цього, обидва багатокутники можна зіставити з аналогічними багатокутниками найголовніших конкурентів. На етапі вибору стратегії такий підхід дозволяє оцінити не лише її ефективність з погляду очікуваних внутрішніх змін та їх результативності, але й порівняти очікуваний результат з погляду конкуренції.

При побудові моделі багатокутника конкурентоспроможності кількість оцінюваних характеристик повинна бути обмеженою з метою забезпечення оперативності в прийнятті управлінських рішень. Групування параметрів базується на аналізі широкого комплексу проблем технічного, економічного і соціального характеру. Це дозволяє виявити найголовніші змінні характеристики, що й забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Початком відліку у такому аналізі є визначення переліку техніко-економічних чинників конкурентоспроможності, які виступають як сукупність критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Зважаючи на сучасний стан економіки, серед них варто виділяти такі: 1) якість продукції; 2) фінансовий стан підприємства; 3) кваліфікація персоналу; 4) ефективність маркетингової діяльності; 5) рентабельність продажів; 6) імідж підприємства; 7) сучасні технології і устаткування; 8) ціна продукції тощо.

Оцінка конкурентоспроможності потенціалу вищої ланки керівництва є наступним етапом в аналізі конкурентоспроможності підприємства. Як відомо, управління забезпечує підприємству досягнення поставленої мети, а отже й результативність його діяльності. Конкурентоспроможність управлінського потенціалу виявляється, перш за все, у вмінні організувати і реалізувати управлінську діяльність так, щоб вона і в тактичному, і в стратегічному напрямках дозволяла випереджати конкурентів. А відтак, оцінка управлінського потенціалу підприємства як рівень ефективності роботи управлінської команди може бути представлений коефіцієнтом випередження, який обчислюється за формулою:

$$K_{\varepsilon} = \frac{t_{p.в.}}{t_{p.з.}}, \quad (8)$$

де  $K_e$  – коефіцієнт випередження;  $t_{p.v.}$  – темп росту обсягів виробництва підприємства;  $t_{p.z.}$  – середньогалузеві темпи росту обсягів виробництва підприємств-конкурентів. Аналогічних підходів в оцінці ефективності управління дотримуються й В.Адамик та Г.Вербицька, однак в термінологічному плані дещо неточно називають його темпом росту обсягів виробництва продукції підприємства [10, с. 76]. Адже методика обчислення коефіцієнта через зіставлення зазначених темпів росту дозволяє визначити інтенсивність структурних зрушень.

Завершальний етап в оцінці конкурентоспроможності підприємства – обчислення і зіставлення низки економічних показників з аналогічними за підсумками попередніх років. В основі цього методу – оцінка групових показників конкурентоспроможності. Зокрема Л.С. Кобиляцький [13, с. 83-84], С.М. Клименко та Т.В. Омеляненко [1, с. 355-356] слушно пропонують виділяти такі чотири групи оціночних показників:

1) ефективність виробничої діяльності підприємства: витрати в розрахунку на одиницю виробленої продукції; рентабельність продукції; продуктивність праці; фондівдача;

2) фінансовий стан підприємства: коефіцієнт автономії; коефіцієнт платоспроможності; коефіцієнти ліквідності; оборотність обігових засобів;

3) ефективність управління збутом та просуванням товарів: рентабельність продажу; коефіцієнт затовареності готовою продукцією; коефіцієнт використання виробничих потужностей; коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

4) конкурентоспроможність продукції: показники якості продукції; ціна продукції.

Усе вищесказане вказує на те, що проблема оцінки і аналізу конкурентоспроможності підприємства і надалі залишатиметься об'єктивною, оскільки, цей процес за своєю природою не є однозначним, як у трактуваннях, так і в методичних підходах. Звідси – складність у його формалізації і відпрацюванні єдиної методики.

Особливість запропонованих у статті методичних підходів оцінки конкурентоспроможності полягає у можливості здійснити доволі об'єктивний аналіз динаміки рівня конкурентоспроможності підприємства з погляду концепції ієрархії чинників Т. Коно. Такий підхід розширює можливості аналізу конкурентоспроможності підприємства, орієнтуючись на найважливіші її складові, серед яких частка ринку, яку займає підприємство, його інноваційний потенціал, виробничі та збутові потужності, стратегія, потенціал вищої ланки керівництва і найголовніші результати діяльності; відмежовуючись при цьому від другорядної інформації.

Подальші розвідки у цьому напрямку полягають у пошуку ефективних управлінських рішень щодо конкурентоспроможності підприємств, що в своїй основі опиратимуться на аналітичний матеріал, отриманий шляхом запропонованих підходів.

### 3. Використання бенчмаркінгу в аналізі та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

**Бенчмаркінг** (англ. *benchmarking*) є процесом пошуку і порівняння фірмою своєї діяльності з практикою діяльності конкурентів, підприємств суміжних галузей з метою переймання і впровадження найкращих методів роботи. Іншими словами бенчмаркінг – це процес вишукування та вивчення найефективніших серед відомих методів провадження бізнесу. Практика

#### Додаткова інформація

Компанія «Ксерокс» ([Xerox Corporation](#)), зіткнувшись на поч. 80-х років ХХ ст. із скороченням частки ринку, почала скрупульозно вивчати особливості господарювання як конкурентів, так і підприємств, що виконували схожі види діяльності. Зокрема керівництво компанії зацікавилось передовим досвідом роботи підприємств і фірм, що займалися роздрібною торгівлею і доставкою вантажів по пошті. Вибір зупинився на фірмі «Л.Л.Бін» («L.L.Bean»), яка донедавна мала схожі проблеми щодо організації складського господарства і збуту, а на той час мала добру репутацію серед споживачів. Поїздка невеликої групи управлінців «Ксерокса» на «Л.Л.Бін» дозволила встановити низку відмінностей в організації постачання і збуту. Не зважаючи на те, що більшість операцій з переробки вантажів на «Л.Л.Бін» здійснювалось вручну, ця компанія зуміла досягти набагато вищих показників продуктивності праці. Зокрема, кількість замовлень в розрахунку на 1 робітника становила: 550 на «Л.Л.Бін» і лише 117 на «Ксероксі»; середня віддаль переміщення вантажів в розрахунку на 1 робітника за день складала відповідно 1440 і 497 умовно стандартних маршрутів. З'ясувалось, що більшість переваг на «Л.Л.Бін» зумовлені відмінностями в методах організації роботи: сортування матеріалів здійснювалось з таким розрахунком, аби ті види вантажів, що рухаються швидше, територіально перебували якнайближче до завантажувачів; вибір місця для складування обирався таким чином, щоби маршрути руху автозавантажувача були найкоротшими; набір вантажів складався таким чином, щоби скоротити до мінімуму загальну віддаль їх переміщення. Усі ці та ін. знахідки були перейняті «Ксероксом» і впроваджені як цільові нормативи для модернізації власного складського господарства. Такий підхід став домінантною практикою у тих підрозділах, на які покладалася відповідальність за реалізацію необхідних змін і покращень [див.: 17].

засвідчує, що грамотне використання досвіду передових фірм дозволяє суттєво знижувати рівень витрат, підвищувати прибутковість і оптимізувати вибір стратегії. Тобто технологія бенчмаркінгу поєднує в цілісну систему розробку конкурентоспроможної стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів.

Бенчмаркінг здійснюється у кілька етапів [див. напр., 1, с. 358-360].

1. **Встановлення об'єкта.** На цьому етапі визначаються потреби підприємства у змінах чи покращенні; здійснюється оцінка ефективності його діяльності; виокремлюються і досліджуються основні операції, які впливають на результати діяльності підприємства, а також методика кількісного вимірювання відповідних параметрів; встановлюється “глибина” бенчмаркінгу.

2. **Встановлення типу бенчмаркінгу.** Особливість цього етапу полягає у чіткому баченні кінцевих цілей підприємства і виборі відповідного типу бенчмаркінгу. При цьому слід враховувати, що зовнішній бенчмаркінг передбачає порівняння якісних характеристик діяльності підприємства з діяльністю його конкурентів на ринку. Натомість, внутрішній бенчмаркінг

зорієнтований на зіставлення характеру і якісних показників діяльності аналогічних підрозділів в межах підприємства.

**3. Вибір бази порівняння.** На третьому етапі відбувається пошук еталонних підприємств, встановлюються з ними контакти, формулюються критерії, за якими здійснюватиметься оцінка і відповідний аналіз. Об'єктом для порівняння може виступати як реальне підприємство цієї ж галузі чи підгалузі, (наприклад, найближчий конкурент), так і гіпотетичне з середньогалузевими показниками чи найкращими у галузі. “Точнішу картину дає зіставлення з гіпотетичною компанією аналогічного галузевого профілю, побудованою на середньозважених даних про витрати на виробництво одиниці конкретного виду продукції. При зіставленні з реальною компанією можуть бути отримані не зовсім точні результати, оскільки абсолютно однакових компаній не існує (завжди є відмінності в номенклатурі)” [1, с. 358]. З методологічного погляду вибір аналогів підприємств є найважчим етапом у процесі проведення бенчмаркінгу

**4. Аналітична оцінка.** Четвертий етап передбачає збір інформації про власне підприємство та підприємств-партнерів з бенчмаркінгу. Джерелами в отриманні інформації слугують результати обміну оригінальним досвідом між підприємствами, інформація комерційних і торговельних асоціацій; результати обстежень, здійснених незалежними організаціями. Уся отримана інформація підлягає класифікації, систематизації та аналізу. Завершується етап оцінкою ступеня досягнення мети і чинників, які визначають остаточний результат.

**5. Впровадження.** На цьому етапі розробляється план впровадження та процедура контролю за його виконанням. Крім цього, на кожному етапі реалізації бенчмаркінгу проводиться оцінка й аналіз процесу його впровадження.

**6. Нова оцінка.** Оскільки бенчмаркінг є безперервним, систематичним пошуком вивчення кращих методів і способі діяльності підприємств-конкурентів і фірм з суміжних галузей, а також зіставленням бажаних змін і результатів бізнесу із еталонною моделлю, то постає потреба у новій оцінці досягнутого рівня. За її результатами здійснюється створення і підтримка системи безперервних покращень результатів власної діяльності.

Отже, бенчмаркінг виступає важливим інструментом у тих ситуаціях, коли постає питання перегляду внутрішньої ефективності у діяльності підприємства і визначаються нові її пріоритети. Зіставлення показників ефективності дозволяє встановити слабкі і сильні сторони діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній сфері бізнесу.

У науковій літературі виділяють декілька видів бенчмаркінгової діяльності. Вони різняться між собою за складністю вирішуваних завдань (прості й складні), за спрямованістю (внутрішня і зовнішня), за рівнем, на якому передбачається проводити бенчмаркінг (стратегічний і операційний). Головні види бенчмаркінгу та їхні характеристики наведені у табл. 4.

Таблиця 4

## Види бенчмаркінгу

Вид бенчмаркінгу	Особливості	Умови використання	Складнощі при використанні
<b>Внутрішній</b>	Порівняння методів здійснення подібних дій у межах підприємства. Спроба знайти в його межах подібну, найбільш успішно виконувану дію.	Після вивчення процесу бенчмаркінгу. Перед тим як проводити зовнішній бенчмаркінг.	Висока теоретична підготовка фахівців. Необхідність створення власної стратегії внутрішнього обміну інформацією.
<b>Конкурентний</b>	Порівняння методів здійснення окремих наважливіших видів діяльності з методами їх здійснення підприємствами-конкурентами.	Бенчмаркінг повинен бути важливим елементом стратегії підприємства. Здійснюється як при обміні інформацією з безпосереднім конкурентом, так і без нього.	Труднощі в отриманні необхідної для аналізу достовірної інформації щодо конкурентів.
<b>Спільний (асоціативний)</b>	Декілька організацій, що є або не є конкурентами, укладають угоду про обмін інформацією в межах закритої групи (бенчмаркінговий альянс).	Ймовірні чи попередньо відібрані партнери мають досить високі стандарти.	Отримання інформації лише щодо членів групи, які, до того ж, не обов'язково використовують найкращі практичні дії.
<b>Процесний</b>	Вивчення практики побудови бізнес-процесів на підприємствах, що не обов'язково є прямими конкурентами, проте мають схожі основні бізнес-процеси.	Впровадження на підприємстві процесу постійного відстеження і впровадження кращих практик ведення бізнесу. Використання методології бенчмаркінгу в проектах із поліпшення власних бізнес-процесів.	Потребує творчого підходу.
<b>Стратегічний</b>	Систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і удосконалення характеристик ефективності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів.	Організація на підприємстві постійного процесу відстежування та впровадження кращих практик ведення бізнесу.	Потребує творчого підходу.

#### 4. Особливості оцінювання конкурентоспроможності персоналу

Специфічні принципи оцінювання конкурентоспроможності конкретних об'єктів формулюються в кожному конкретному випадку, виходячи зі складності, особливостей і важливості об'єкта.

Сьогодні персонал підприємства є однією з найважливіших складових у забезпеченні його конкурентоспроможності. Проте, немає єдиної методики оцінювання конкурентоспроможності персоналу. Одна з них опирається на конкурентні переваги працівників підприємства, які, стосовно персоналу. Можуть бути зовнішніми чи внутрішніми. Зовнішня конкурентна перевага персоналу визначається конкурентоспроможністю підприємства, на якому працює конкретний робітник або фахівець. Якщо підприємство характеризується високим рівнем конкурентоспроможності, то персонал має добрі зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Внутрішні конкурентні переваги персоналу можуть бути спадковими й набутими. До них найчастіше відносять: розумові і фізичні здібності, вік, здоров'я, ділові якості, рівень культури, інтелігентність, організованість, комунікабельність, темперамент тощо.

Конкурентоспроможність конкретної категорії персоналу оцінюється за формулою:

$$K_{\Pi} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (\alpha_i \cdot \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1,0, \quad (9)$$

де  $K_{\Pi}$  – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;  $i = 1, 2, \dots, n$  – кількість експертів;  $j$  – кількість якостей працівників, що оцінюються;  $\alpha_i$  – вагомість  $j$ -ої якості персоналу;  $\beta_{ij}$  – оцінка  $i$ -им експертом  $j$ -ої якості персоналу за п'ятибальною системою;  $5n$  – максимально можлива кількість балів, яку може отримати оцінюваний працівник [3, с. 260].

Для експертів можуть бути встановлені такі критерії щодо оцінювання якостей персоналу:

якість відсутня – 1 бал;

якість проявляється дуже рідко – 2 бали;

якість проявляється не сильно й не слабко – 3 бали;

якість проявляється часто – 4 бали;

якість проявляється систематично, стійко, наочно – 5 балів.

У табл. 5 наведено приблизний перелік якісних характеристик персоналу та їх вагомість.



Приблизний перелік якостей персоналу та їх вагомість [3, с. 260]

Якісні характеристики персоналу (конкурентні переваги за умови позитивної оцінки)	Вагомість якостей персоналу за категоріями		
	робітник	спеціаліст	керівник
1. Конкурентоспроможність організації.	0,20	0,25	0,20
2. Спадкові конкурентні переваги (здібності, фізичні характеристики, темперамент і т.п.).	0,20	0,15	0,15
3. Ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички, вміння).	0,30	0,40	0,20
4. Інтелігентність, культура.	0,05	0,05	0,10
5. Комунікабельність	0,05	0,05	0,10
6. Організованість.	0,05	0,05	0,15
7. Вік, здоров'я.	0,15	0,05	0,10
<b>ВСЬОГО</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

Оцінка конкурентоспроможності не обмежується вказаними методологічними підходами, як і об'єктами, стосовно яких вона може здійснюватися. Окрім оцінки конкурентоспроможності персоналу, важливою є оцінка конкурентоспроможності технології, рівня організації, управлінського рівня чи бренду. Усе це, в кінцевому підсумку, відображається у конкурентоспроможності продукції підприємства. Така оцінка є не менш важливою, аніж оцінка конкурентоспроможності самого підприємства, співвідносячись між собою як часткове і загальне.

### Використана література

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
2. Хруцький В.Є., Корнєєва І.В., Автухова Є.Є. Сучасний маркетинг. – М.: Фінанси та статистика – 1999. – 356 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг менеджмент. – М.: Изд.-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
4. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. – СПб., 2000. – 284 с.
5. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: Изд-во ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 208 с.
7. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 384 с.
8. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
9. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
10. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Вікторія Адамик, Галина Вербицька // Вісник ТНЕУ. – 2008. – № 1. – С. 69–78.
11. Дубенко О.О. Вимір і оцінка конкурентоспроможності підприємств плодоовочевої консервної промисловості : автореф. дис.на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.01 «Економіка промисловості» / О.О. Дубенко. – Одеса, 2005. – 19 с.

12. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К. : КНЕУ, 2000. – 124 с.
13. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посібник. – К. : Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.
14. Фасхiev Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х.А. Фасхiev, Е.В. Попова : [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : [www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html](http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html).
15. Харів П.С. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону / П.С. Харів, О.М. Собко. – Тернопіль : ТАНГ, 2003. – 180 с.
16. Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия / А. Чаплина, И. Войцеховская // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 108-113.
17. Хейс Р., Уилрайт С., Кларк К. Динамичное производство : [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://cob-ra.nm.ru/book01/index.html>.
18. Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства / О.П. Вашків // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2010. – № 2. – С. 88–95.

## ГЛОСАРІЙ

- Акціонерне товариство** – підприємство, яке для утворення статутного капіталу випускає та продає акції.
- Акція** – цінний папір без встановленого терміну обігу, який свідчить про пайову участь у статутному фонді акціонерного товариства, який дає право на одержання певного прибутку і на участь в управлінні справами.
- Амортизація** – поступове погашення вартості основних фондів шляхом її перенесення на собівартість продукції.
- Асоціація** – добровільне об'єднання фізичних або юридичних осіб для координації діяльності при збереженні самостійності і незалежності членів.
- Балансовий прибуток** – загальна сума прибутку підприємства за всіма видами діяльності, яка відображається в його балансі.
- Банківський кредит** – основна форма кредиту, при якій "банківською установою надаються позичальнику у тимчасове користування кошти на умовах терміновості, повернення та платності.
- Банкрутство** – неспроможність підприємства розрахуватись і виконувати свої зобов'язання перед кредиторами через недостатню ліквідність.
- Бізнес** – вид діяльності, що приносить прибуток.
- Валова виручка** – сума всіх грошових коштів, отриманих підприємством.
- Валова продукція** – загальний об'єм продукції у вартісному вираженні, виробленої за певний період.
- Валовий дохід** – частина вартості виробленої валової продукції за вирахуванням вартості матеріальних витрат, тобто заново створена вартість, що включає заробітну плату і чистий дохід.
- Валові витрати** – сума постійних і змінних витрат на кожному конкретному рівні виробництва.
- Венчурні підприємства** – підприємства, зайняті науковими дослідженнями, інженерними розробками, створенням та впровадженням нововведень.
- Винахід** – вирішення технічного завдання, яке передбачає наявність певної технічної ознаки, відрізняється істотною новизною і забезпечує одержання позитивного ефекту.
- Виняткова ліцензія** – ліцензія, яка передбачає монопольне право ліцензіата на використання винаходів, технології, відмову від самостійного використання запатентованих винаходів або "ноу-хау", а також їх продаж на обумовленій території.
- Виробнича потужність** – максимально можливий випуск продукції при заданих організаційно-технічних умовах.
- Виробничий процес** – сукупність організованих в певній послідовності процесів праці і природних процесів, в результаті яких вихідна сировина і матеріали перетворюється в готову продукцію.

- Виробничі інвестиції (капіталовкладення)** – вкладення капіталу з метою забезпечення відтворення основних фондів.
- Віолентна (силова) стратегія** – стратегія конкурентної боротьби, орієнтована на зниження витрат виробництва за рахунок ефекту масштабу.
- Галузь промисловості** – сукупність підприємств, які характеризуються єдністю економічного призначення продукції, однорідністю споживаної сировини, спільністю виробничо-технічної бази і технологічних процесів, специфікою складу кадрів і умов праці.
- Господарські товариства** – підприємства, установи, організації, створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їхнього майна та підприємницької діяльності з метою отримання прибутку.
- Госпрозрахунковий дохід** – частина доходу, яка надходить у розпорядження підприємства.
- Гудвіл** – основний капітал фірми, який не має матеріального вигляду і здатний приносити додаткові прибутки фірмі шляхом підвищення її конкурентоспроможності.
- Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності** – система заходів, спрямованих на розвиток зовнішньоекономічної діяльності на основі найбільш повного використання переваг міжнародного поділу праці та міжгосподарських інтеграційних процесів у загальнодержавних інтересах.
- Державне регулювання цін** – втручання держави в процес ринкового ціноутворення з метою перерозподілу прибутку між різними групами підприємств.
- Диверсифікація вертикальна** – диверсифікація інвестицій у виробництво, пов'язані з різними стадіями обробки одного продукту.
- Диверсифікація виробництва** – одночасний розвиток кількох, не пов'язаних між собою видів виробництва, розширення асортименту продукції, що випускається фірмою.
- Диверсифікація горизонтальна** – розширення асортименту новими товарами-аналогами з метою викликати у традиційних покупців зацікавлення до них.
- Дивіденд** – частина прибутку акціонерного товариства, яка розподіляється щорічно між акціонерами у вигляді доходу на акції, які їм належать, відповідно до кількості (суми) та виду акцій, що знаходяться в їх володінні.
- Диспетчеризація** – централізований контроль і неперервне оперативне керівництво процесом виробництва як в цілому по підприємству, так і в його підрозділах.
- Диференціація товарів** – фізичні або інші відмінності між товарами різних фірм, що спонукають покупців віддавати перевагу товарам однієї фірми перед товарами інших фірм.

- Експлерентна (піонерська) стратегія** – стратегія конкурентної боротьби, орієнтована на радикальні іновації.
- Ефективність** – співвідношення між наслідками виробничо-господарської діяльності самостійного суб'єкта і використаними для одержання цих наслідків матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами.
- Закон конкуренції** – закон, згідно з яким у світі відбувається об'єктивний процес підвищення якості продукції і послуг, зниження їх питомої ціни.
- Затрати на виробництво** – сукупність виражених у грошовій формі витрат підприємства, організації, установи на виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг та їх реалізацію.
- Зона вільного підприємництва** – територія, на якій устанавлюються особливі пільгові організаційно-економічні умови діяльності іноземних підприємств і організацій.
- Інвестиції** – довгострокові вкладення капіталу в підприємницьку діяльність з метою отримання прибутку.
- Інжиніринг** – сфера діяльності з розробки питань створення об'єктів промисловості, інфраструктури, насамперед у формі надання на комерційній основі різних інжинірингових послуг.
- Інноваційний процес** – сукупність неперервно здійснюваних в просторі і часі якісно нових прогресивних змін.
- Інновація** – впровадження в господарську практику результатів наукових досліджень і розробок, спрямованих на вдосконалення техніки, технології виготовлення, організації діяльності та управління процесами виробництва і праці.
- Інтелектуальна власність** – продукт інтелектуальної творчої праці, твори науки, літератури, мистецтва, відкриття, винаходи, раціоналізаторські пропозиції, промислові зразки, програми для ЕОМ, бази даних, експериментальні системи "ноу-хау", торгові секрети, товарні знаки, фірмові найменування.
- Інтелектуальні інвестиції** – вкладення коштів у підготовку спеціалістів на курсах, передачу досвіду, ліцензії і "ноу-хау", спільні наукові розробки.
- Капіталізація** – перетворення доходу в капітал, тобто використання доходу на розширення бізнесу.
- Картель** – договірне об'єднання підприємств переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності (регулювання збуту виготовленої продукції).
- Кваліфікація** – сукупність спеціальних знань і навиків, що визначають рівень підготовленості працівника.
- Командитне товариство** – господарське товариство, частина учасників якого відповідає за борги підприємства всім своїм майном, а решта учасників – в межах належних їм внесків.
- Комбінування виробництва** – модель організації виробництва, за якою на одному підприємстві поєднуються і функціонують різногалузеві

виробництва, продукція яких є сировиною, напівфабрикатами, допоміжними матеріалами для інших виробництв.

**Комутантна (з'єднувальна) стратегія** – стратегія конкурентної боротьби, що передбачає максимально гнучке задоволення невеликих за обсягом (локальних) потреб ринку.

**Конкурент** – суб'єкт, що суперничає у будь-якій сфері діяльності з іншим суб'єктом.

**Конкурентна перевага** – вища компетентність фірми в окремій (окремих) сфері її діяльності або у випуску продукції порівняно з конкуруючими фірмами

**Конкурентоспроможність** – сукупність властивостей даної продукції, що відображають її здатність витримати порівняння з аналогічною продукцією в конкретних ринкових умовах. Рівень конкурентоспроможності визначається на основі порівняльного аналізу споживних властивостей даної продукції і аналога-конкурента з урахуванням затрат на придбання та експлуатацію (використання) цих виробів. Основними критеріями конкурентоспроможності продукції є: її технічний рівень, який характеризує ступінь використання науково-технічних досягнень у процесі розроблення та виготовлення виробу; ступінь відповідності продукції вимогам міжнародних стандартів та специфічним вимогам іноземного споживача.

**Конкурентоспроможність країни** – здатність економіки однієї держави конкурувати з економікою інших держав за рівнем ефективного використання ресурсів, підвищення продуктивності народного господарства і забезпечення на цій основі високого та постійно зростаючого рівня життя населення

**Конкурентоспроможність товару** – відповідність товару вимогам ринку, можливість збуту його на конкурентному ринку.

**Конкурентоспроможність фірми** – реальна і потенційна можливість суб'єкта господарювання в існуючих для нього умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для покупців порівняно з товарами їхніх конкурентів.

**Конкурентці стратегія** – найважливіші довготермінові зусилля та дії фірм, компаній щодо забезпечення конкурентних переваг і захисту завойованих позицій.

**Конкурентція** – процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для отримання перемоги чи досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб в рамках законодавства чи у природних умовах

**Консалтинг** – надання консультаційних послуг з питань удосконалення господарської діяльності на ринку, у сфері зовнішньоекономічних зв'язків, ведення бізнесу.

- Консорціум** – тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для реалізації певної підприємницької ідеї та досягнення загальної мети.
- Концентрація виробництва** – процес укрупнення виробництва, яке може відбуватися або шляхом приєднання частини прибутку до початкових капітальних вкладень, або шляхом централізації (об'єднання дрібних підприємств в крупні).
- Концерн** – форма статутного об'єднання підприємницьких структур, що характеризується органічним поєднанням власності та контролю.
- Кооперування** – встановлення тривалих виробничих зв'язків між галуззями, підприємствами і їх підрозділами для участі у виготовленні певної продукції при збереженні господарської самостійності кожного з учасників.
- Корпорація** – договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.
- Ланцюжок цінностей** – узгоджений набір видів діяльності фірми, що створюють цінність, починаючи з джерел сировини і закінчуючи готовою продукцією, доставленої споживачеві; система взаємопов'язаних видів діяльності, між яким існують зв'язки (зв'язки наявні, якщо спосіб виконання одного виду діяльності впливає на витрати або ефективність інших видів діяльності фірми).
- Лізинг** – вид довгострокової оренди машин, устаткування, транспортних засобів, споруд виробничого призначення. Лізингова компанія надає засоби виробництва в оренду, зберігаючи за собою права власника на весь період угоди. По закінченні строку лізингового контракту можлива купівля устаткування орендаром за залишковою вартістю.
- Ліквідація підприємства** – припинення діяльності суб'єкта господарювання, визнаного у судовому порядку банкрутом, з метою задоволення вимог кредиторів шляхом продажу його майна.
- Ліквідність** – здатність однієї або групи фізичних осіб, фірми чи будь-якої іншої організації погасити свої фінансові зобов'язання.
- Ліцензія** – дозвіл на використання нематеріальних ресурсів протягом певного терміну та за визначену плату.
- Малий бізнес** – малі та середні приватні підприємства, що мають незалежну власність, господарську самостійність, не домінують у своїй сфері діяльності і прямо не входять у монополістичні об'єднання.
- Малі підприємства** – діючі підприємства в промисловості та будівництві з чисельністю працівників до 200 чоловік, в науці – до 100, в інших галузях виробничої сфери – до 50, невиробничої – до 25, в роздрібній торгівлі – до 15 чоловік.
- Методи управління** – сукупність способів цілеспрямованого впливу на працівників і виробничі колективи для координації їх діяльності.

**Міжгалузевий баланс** – метод економічного аналізу і планування пропорцій процесу розширеного відтворення у галузевому розрізі.

**Моделі ціноутворення** – моделі, які виражають механізм формування цін.

**Моніторинг** – комплекс спостережень і досліджень, які стосуються змін у навколишньому середовищі, викликаних діяльністю людини, з метою одержання необхідної інформації для розробки необхідної програми та прийняття рішень.

**Науково-технічна революція** – глибоке всесвітнє явище, процес докорінних якісних змін у техніці, технології, організації управління і характері трудової діяльності (НТР в ХІХ ст. викликана відкриттям парового двигуна, в ХХ ст. – винаходом напівпровідникових приладів в 1948 р.).

**Науково-технічний прогрес** – органічно-взаємозв'язаний процес безперервного розвитку науки і вдосконалення техніки, в результаті якого підвищується продуктивність суспільної праці.

**Нематеріальні активи** – права на використання нематеріальних ресурсів.

**Нематеріальні ресурси** – об'єкти промислової та інтелектуальної власності, які мають вартісну оцінку і не є фізичними об'єктами (винаходи, товарні знаки, промислові зразки, програмне забезпечення, бази даних, “ноу-хау”, гудвіли, раціоналізаторські пропозиції).

**Неплатоспроможність** – фінансовий або валютно-фінансовий стан фірми чи держави, при якому вони не можуть своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.

**“Ноу-хау”** – сукупність різноманітних знань чи досвіду науково-технічного, виробничого та іншого характеру, які не є загальновідомими, не захищаються правами промислової чи інтелектуальної власності і можуть бути практично використані.

**Облігація** – цінний папір, який дає власнику дохід у вигляді фіксованого проценту від його загальної вартості.

**Оборотні засоби** – кошти, авансовані для формування виробничих запасів, заділів незавершеного виробництва тощо, необхідних для підтримання безперервної виробничої діяльності.

**Оборотні фонди** – предмети праці, що приймають участь лише в одному виробничому періоді, за який повністю передають свою вартість на вартість виготовленої продукції, змінюючи при цьому свою форму, розміри, фізичний чи хімічний стан.

**Оборотність оборотних коштів** – кругообіг оборотних засобів в процесі виробництва і реалізації продукції підприємства.

**Оптова (гуртова) ціна** – ціна, за якою державні підприємства і організації реалізують вироблену ними продукцію іншим підприємствам і організаціям, крім населення.

**Організаційна підготовка** – забезпечення виробництва обладнанням, оснасткою, виробничими площами, матеріалами і підготовленими кадрами.



- Оренда** – найм майна (виробничих або житлових приміщень, землі, машин, устаткування) згідно з угодою, за якою власник майна (орендодавець) передає орендареві майно у тимчасове користування за певну винагороду – орендну плату.
- Основні фонди** – засоби праці, які мають вартість і приймають участь в багатьох виробничих періодах, зберігаючи при цьому свою натуральну форму, а їх вартість переноситься на вартість виготовленої продукції частинами в міру зносу шляхом амортизаційних відрахувань.
- Патент** – виданий державними органами документ про виключне право на використання зазначеного в ньому технічного рішення.
- Патієнтна (нішова) стратегія** – стратегія конкурентної боротьби, що полягає у випуску обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості.
- Підприємництво** – самостійна ініціатива, фінансово-господарська діяльність громадян, що здійснюється на власний ризик і спрямована на отримання прибутку.
- Підприємство** – самостійний господарюючий суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідну і комерційну діяльність з метою отримання прибутку (доходу).
- Планування** – одна з функцій управління; процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів та методів їх досягнення, мотивована модель дій, створена на основі кон'юнктурного прогнозу економічного середовища і поставленої мети.
- Позиціонування товару** – дії, спрямовані на забезпечення товару конкурентоспроможного положення на ринку і на створення цільових потреб, а також на розроблення відповідного комплексу маркетингу, для того, щоб зайняти свою товарну нішу (позицію).
- Прибуток** – кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства, який визначається як різниця між валовою виручкою і витратами.
- Принципи управління** – керівні правила, положення, норми поведінки, якими керуються органи управління у відповідних соціально-економічних умовах.
- Прогнозування** – науково-обґрунтоване передбачення, що дає випереджаючу інформацію про розвиток певних явищ, процесів у майбутньому.
- Продуктивність праці** – кількість продукції, випущеної в одиницю часу в розрахунку на одного працюючого.
- Продукція** – сукупність матеріальних благ, створених у результаті виробничої діяльності.
- Промисловий зразок** – технічне та естетичне оформлення виробу, яке забезпечує його новизну, оригінальність та придатність до промислового виготовлення.
- Рентабельність виробництва** – відносний показник ефективності виробництва – співвідношення прибутку і затрат.

- Рентабельність продукції** – відношення прибутку від реалізації продукції до її повної собівартості.
- Реструктуризація** – здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, управління ним з метою фінансового оздоровлення, випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.
- Ринок** – суспільний механізм розподілу матеріальних благ шляхом добровільного обміну.
- Рівень управління** – єдність ланок певного ступеню ієрархії управління.
- Самоокупність** – принцип господарювання, яким передбачається повне покриття витрат виробничих підприємств, організацій власними доходами, одержаними від реалізації випущеної продукції.
- Самофінансування** – забезпечення науково-технічного, виробничого і соціального розвитку підприємства за рахунок його власних (зароблених) коштів.
- Санация** – система заходів, спрямованих на попередження оголошення підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації.
- Сегмент ринку** – сукупність споживачів, які однаково реагують на один і той самий набір спонукальних стимулів маркетингу.
- Сегментація ринку** – процес виявлення найбільш сприятливих умов на ринку з метою вибору варіанта орієнтації виробничо-збутової політики.
- Сертифікація продукції** – дія третьої сторони, яка доводить, що ідентифікована продукція, процес чи послуга належним чином відповідає конкретному стандарту або іншому нормативному документу.
- Синдикат** – одна із форм монопольного об'єднання підприємств з метою здійснення комерційної діяльності при одночасному зберіганні юридичної та виробничої самостійності.
- Собівартість продукції** – грошовий вираз всіх витрат на виробництво і реалізацію продукції.
- Спеціалізація виробництва** – процес зосередження випуску конструктивно і технологічно однорідної продукції, її окремих частин або технологічних процесів на підприємствах, в об'єднаннях і галузях промисловості.
- Спільне підприємство** – підприємство, створене шляхом об'єднання майна двох або більше фізичних і юридичних осіб, з яких хоча б одна є іноземним учасником, або шляхом придбання іноземним інвестором частки у статутному фонді діючого підприємства.
- Стандартизація продукції** – встановлення державою єдиних норм і вимог до сировини, напівфабрикатів, матеріалів, виробничих систем, готових виробів тощо.
- Товар** – продукт праці, який задовольняє певну потребу людини і виробляється не для власного споживання, а для продажу.

- Товариство з додатковою відповідальністю** – господарське товариство, учасники якого відповідають по боргах підприємства своїми внесками до статутного фонду, а при недостатності цих сум – додатково належним їм майном пропорційно внескам.
- Товариство з обмеженою відповідальністю** – господарське товариство, статутний фонд якого поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, а його учасники несуть відповідальність у межах їхніх вкладів.
- Товариство з повною відповідальністю (повне товариство)** – товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.
- Товарна біржа** – комерційне підприємство, регулярно функціонуючий ринок однорідних товарів з визначеними характеристиками.
- Трест** – монополістичне об'єднання підприємств різних власників в єдиний виробничо-господарський комплекс (підприємства втрачають виробничу і юридичну самостійність).
- Управління** – процес цілеспрямованого впливу на колективи людей з метою організації і координації їх діяльності.
- Фінанси** – сукупність економічних відносин у процесі створення та використання централізованих і децентралізованих грошових фондів.
- Фінансова інвестиція** – міжнародна кредитно-фінансова діяльність, включаючи операції з цінними паперами.
- Фінансові ресурси підприємства** – грошові кошти, що знаходяться у його розпорядженні та використовуються для покриття витрат виробництва й утворення різних фондів і резервів.
- Фірма** – узагальнена назва підприємства, компанії, комерційної установи; господарське, промислове або торгове підприємство, яке користується правами юридичної особи
- Франчайзинг** – надання права на виробництво та (або) збут продукції (послуги) з практичною допомогою у справі організації та управління бізнесом.
- Холдинг** – вид підприємницької діяльності, який передбачає придбання контрольних пакетів акцій різних компаній з метою встановлення над ними контролю.
- Ціна** – норма обміну товару на гроші.
- Чистий прибуток** – залишок валового (балансового) прибутку після сплати першочергових платежів, законодавчо встановлених податків тощо.
- Юридична особа** – ринковий суб'єкт (організація, підприємство, фірма), який володіє відокремленим майном, може від власного імені набувати майнові і власні немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем або відповідачем в суді й арбітражі. Діє на основі статуту або положення, має своє найменування, місцезнаходження і відповідає за своїми зобов'язаннями майном, яке йому належить.

**Якість продукції** – сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольняти потреби споживачів.