

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ТОРГІВЛІ

ВАШКІВ О.П., СОБКО О.М., СМЕРЕКА С.Б.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

Навчальний посібник

для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

Тернопіль
2021

Рекомендовано до друку

*Науково-методичною радою з питань якості вищої освіти
Західноукраїнського національного університету»
(протокол № 1 від 24 вересня 2021 р.)*

Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б.

В 23 Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.

Укладачі: **Вашків О.П.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ.

Собко О.М. доктор економічних наук, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ.

Смерека С.Б., кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ.

Рецензенти: **Панухник Олена Віталіївна**, доктор економічних наук, професор, зав. кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя.

Григорук Анатолій Ананійович, кандидат економічних наук, доцент, зав. кафедри філософії та суспільних наук Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка.

Ратушняк Михайло Михайлович, директор товариства з обмеженою відповідальністю «АНТ», м.Тернопіль.

Висвітлено теоретико-методичні та прикладні аспекти сутності та оцінювання конкурентоспроможності підприємства і його продукції, розуміння особливостей та логіки формування конкурентних переваг, дослідження конкурентного середовища, методики оцінювання та аналізу рівня конкурентоспроможності продукції, послуг чи товарної марки, управління конкурентоспроможністю на тактичному й стратегічному рівнях. Навчальний посібник покликаний сприяти студентам у самостійному опануванні навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю продукції», ознайомлюючи їх із тематикою та основним змістом, даючи відповіді на основні теоретичні і практичні питання навчального курсу.

© О.П. Вашків, О.М. Собко, С.Б. Смерека, 2021

© ЗУНУ, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Тема 1. КОНКУРЕНЦІЯ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ	7
1.1. Поняття і закон конкуренції, її види, форми та методи реалізації ...	7
1.2. Загальне поняття конкурентоспроможності та її ознаки	14
Запитання для самоконтролю	19
Тема 2. ІЄРАРХІЧНА СТРУКТУРА ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	20
2.1. Ієрархічність конкурентоспроможності. Глобальна конкурентоспроможність і Україна.....	20
2.2. Конкурентоспроможність, її різновиди, їх взаємозалежність і взаємообумовленість.....	22
Запитання для самоконтролю	38
Тема 3. РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РІВНЯХ	39
3.1. Антимонопольна політика держави.....	39
3.2. Засади формування конкурентного законодавства в різних країнах світу.....	43
3.3. Міжнародно-правовий захист економічної конкуренції.....	50
3.4. Формування конкурентного законодавства в Україні.....	54
3.5. Особливості конкурентної політики України.....	57
3.6. Суб'єкти регулювання антимонопольної політики України.....	67
Запитання для самоконтролю	72
Тема 4. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФІРМИ ТА ЙОГО ДІАГНОСТИКА	73
4.1. Конкурентне середовище фірми: поняття та складові елементи. Класифікація конкурентного середовища.....	73
4.2. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера.....	76
4.3. Методичні аспекти діагностики конкурентного середовища фірми.	78
4.4. Діагностика конкурентного середовища фірми на основі моделі п'яти сил конкуренції М. Портера.....	82
Запитання для самоконтролю	85
Тема 5. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА	86
5.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства, її ознаки, чинники та рівні.....	86

5.2. Мотивація конкурентної поведінки підприємств.....	96
5.3. Поняття конкурентної переваги підприємств.....	98
5.4. Чинники конкурентних переваг.....	102
5.5. Властивості конкурентних переваг підприємства.....	110
Запитання для самоконтролю	113
Тема 6. ЛАНЦЮЖОК ЦІННОСТЕЙ ФІРМИ В СИСТЕМІ КОНКУРЕНТНОГО УПРАВЛІННЯ	114
6.1. Загальне поняття цінності та концепція зони цінності.....	114
6.2. Ланцюжок цінностей підприємства.....	123
Запитання для самоконтролю	129
Тема 7. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРО-МОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	130
7.1. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.....	130
7.2. Оцінка та аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі ієрархії її чинників.....	138
7.3. Використання бенчмаркінгу в аналізі та забезпеченні конкурентоспро-можності підприємства.....	144
7.4. Особливості оцінювання конкурентоспроможності персоналу.....	146
Запитання для самоконтролю	149
Тема 8. ЯКІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	150
8.1. Поняття якості продукції та її показники та рівні.....	150
8.2. Поняття конкурентоспроможності продукції та її основні чинники.....	159
8.3. Параметри і показники конкурентоспроможності продукції.....	162
8.4. Ціна, якість та конкурентоспроможність продукції.....	166
Запитання для самоконтролю	171
Тема 9. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	172
9.1. Методика та методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.....	172
9.2. Методика оцінки конкурентоспроможності товару за системою 1111-5555.....	178
9.3. Графічні методи дослідження рівня конкурентоспроможності продукції.....	180
9.4. Приклад визначення рівня конкурентоспроможності продукції швейної фабрики.....	185
Запитання для самоконтролю.....	192

Тема 10. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МАРКИ ТА ОЦІНКА ЇЇ РІВНЯ	193
10.1. Ідентифікація конкурентних переваг торговельної марки.....	193
10.2. Роль брендингу у забезпеченні конкурентоспроможності продукції.....	202
10.3. Оцінювання результатів формування конкурентних переваг торговельних марок.....	207
10.4. Розробка конкурентної карти ринку за результатами використання конкурентних переваг торговельної марки.....	208
Запитання для самоконтролю.....	210
Тема 11. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	211
11.1. Поняття та завдання управління конкурентоспроможністю продукції підприємства	211
11.2. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства: основні підходи	215
Запитання для самоконтролю	225
Тема 12. ТОВАРНІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	226
12.1. Загальні конкурентні стратегії за М. Портером. Моделі вибору підприємством стратегічної позиції у конкуренції.....	226
12.2. Формування товарно-ринкової стратегії підприємства. Номенклатурна стратегія підприємства як складова його товарної стратегії.....	232
12.3. Особливості розробки ресурсно-ринкової конкурентної стратегії підприємства.....	237
12.4. Технологічна конкурентна стратегія підприємства: формування і обґрунтування.....	241
12.5. Формування комплексної конкурентної стратегії підприємства	246
Запитання для самоконтролю	250
ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ	251
ГЛОСАРІЙ	258
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	265

ВСТУП

Навчальний посібник «Управління конкурентоспроможністю продукції» орієнтований на студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 – управління та адміністрування, спеціальності 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

Навчальна дисципліна «Управління конкурентоспроможністю продукції» є синтезуючим курсом. Він опирається на навчальний матеріал суміжних навчальних дисциплін теоретично-прикладного характеру, об'єднує цей матеріал в єдиний комплекс економічних знань, на базі яких у магістрантів формуються цілісні знання у питаннях конкурентоспроможності продукції. Зокрема, головним завданням курсу «Управління конкурентоспроможністю продукції» є вивчення базових положень теорії конкуренції, конкурентних переваг та конкурентного управління підприємством, набуття навичок в оціненні та аналізі як рівня якості, так і рівня конкурентоспроможності різних об'єктів (продукції, технології, персоналу, підприємства тощо) та вироблення конкурентоспроможних рішень щодо досягнення необхідних конкурентних переваг чи якісних параметрів продукції та послуг.

Пропонований посібник складається зі вступу, дванадцяти програмних тем, переліку актуальної літератури та запитань для самоконтролю до кожної з них, орієнтовних тестових завдань, глосарію та списку рекомендованої літератури. Спрямованість навчального посібника на самостійне вивчення дисципліни підтверджується низкою орієнтовних тестових завдань, які дозволять студентській аудиторії належно підготуватись до кожного з етапів рубіжного контролю знань.

Теми навчального посібника дібрано згідно з компетентнісними вимогами освітньо-професійної програми підготовки магістрів спеціальності 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. За структурою і змістовим наповненням навчальний посібник відповідає вимогам ECTS у кредитно-модульній системі організації навчального процесу.

Навчальний посібник «Управління конкурентоспроможністю продукції» допоможе магістрантам в опануванні навчального матеріалу дисципліни, а також стане в нагоді при виконанні індивідуальних та самостійних завдань. Він може бути корисним не лише для студентської аудиторії, але й для викладачів, які цікавляться актуальними питаннями забезпечення й ефективного управління конкурентоспроможністю продукції.

Тема 1. КОНКУРЕНЦІЯ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

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

1.2. Загальне поняття конкурентоспроможності та її ознаки

1.1. 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. [1, с. 1561-162; 2, с. 17].

Конкуренція (пізньолат. *concurentia*, від лат. *concurro* – стикаюся, 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 [4, 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 [5, 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 [6, ст. 1]). Відомий економіст і історик Ф. 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» [9, с. 37, 39].

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:

- **внутрігалузева;**

- **міжгалузева;**

- **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. 4, с. 224].

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 [5, 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 [4, с. 224].

Переваги конкуренції:

- впровадження нової техніки та технології;
- розвиток науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок;
- впровадження нових форм та методів організації виробництва й праці;
- підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників;
- розвиток інформаційної системи у фірмах;
- пошук оптимальних критеріїв виробництва;
- зниження цін на продукцію, підвищення її якості, удосконалення дизайну;
- економія усіх видів використовуваних ресурсів;
- удосконалення управління виробництвом.

Недоліки конкуренції:

- надмірні витрати на рекламу;
- розорення значної кількості дрібних, середніх, інколи й частини крупних товаровиробників;
- фінансові спекуляції й махінації з метою «поглинання» конкурентних фірм;
- зловживання економічною владою з боку гігантських монополій, придушення вільної конкуренції;
- злочинність і корупція [5, 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.: 5, 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 невідповідності для зберігання продукції 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.

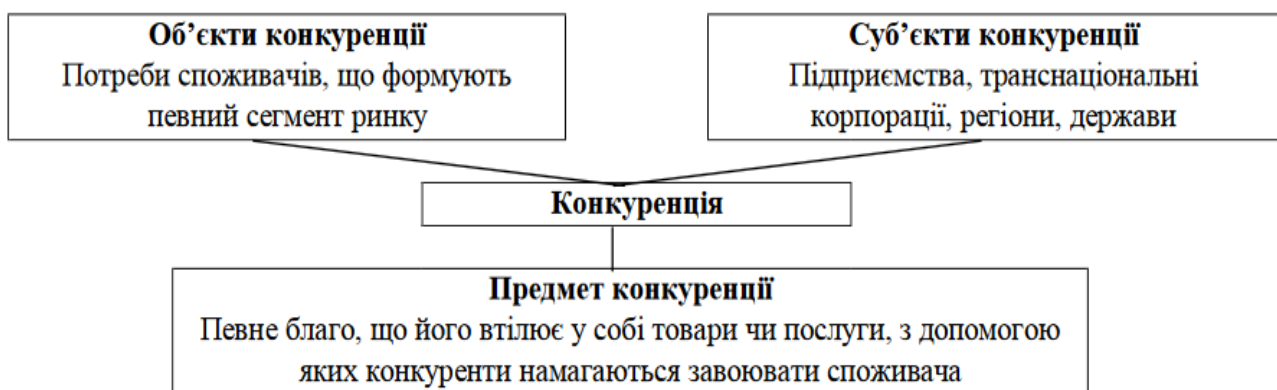
9. Конкуренція посилюється внаслідок поглинання сильними фірмами і компаніями галузі слабких фірм-суперниць, а також завдяки спланованим і

профінансованим діям щодо створення в галузі окремих сильних фірм чи корпорацій.

Суперництво за досягнення якнайвищого 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.: 4, с. 817-818].

«Забезпечення конкурентоспроможності – це, передусім, філософія управління всією системою, що орієнтується на виконання таких завдань, як дослідження потреб споживачів і тенденцій їх розвитку; оцінювання поведінки та можливостей конкурентів; дослідження стану і тенденцій розвитку ринку; пізнання навколишнього середовища; створення товарів, які відповідають запитам споживача» [14, с. 153].

Вихідними термінами та поняттями під час розгляду категорії економічної конкуренції є об'єкт, суб'єкт і предмет конкуренції (мал. 1.1).



Мал. 1.1. Об'єкт, суб'єкт та предмет конкуренції [14, с. 153]

Конкуренція охоплює мікро-, мезо-, макро- й мегарівні економічної системи:

– мікрорівень конкуренції (внутрішньогалузева або міжфірмова конкуренція) – це конкуренція поміж підприємствами однієї галузі; її предметом є аналогічні товари і послуги, а результатом є формування середньої ціни виробництва в галузі у цілому;

– мезорівень конкуренції (міжгалузева конкуренція) – це економічне суперництво між підприємствами різних галузей; її предметом є невзаємозамінні товари і послуги, а результатом є встановлення середньої норми прибутку в економіці у цілому;

– мега- та макрорівні конкуренції (міждержавна й міжрегіональна конкуренція) охоплюють конкуренцію національних економік і регіональних угруповань, що виявляється у їх суперництві за створення ліпших умов для бізнесу й підвищення якості життя населення, яке все більш набуває глобального масштабу [10, с. 16].

1.2. Загальне поняття конкурентоспроможності та її ознаки

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 «конкурентоспроможність».

«Поняття «конкурентоспроможність» нерозривно пов'язане з конкуренцією. Вона проявляється лише в умовах конкуренції й через конкуренцію» [15, с. 33]. Причому, чим ефективніше функціонує ринок, тим сильніша на ньому конкуренція, тим вирішальніше значення відводиться конкурентоспроможності об'єкта конкуренції.

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» [11, с. 60]. Дещо по-іншому Р.Фатхутдінов формулює 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» [4, с. 227].

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» [8, с. 149].

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» [10, 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** [13, с. 265].

Категорія конкурентоспроможності не є однозначною і своєму потрактуванню та у своїй генезі пройшла тривалий шлях. При цьому усе розмаїття підходів різнилося залежно від сфери застосування, що й зумовлювало неоднаковий їх зміст. Разом з цим, слід зазначити, що категорія якості не зазнала суттєвих змін у своєму сутнісному розумінні, а її головні положення, починаючи від зародження теорії конкуренції та конкурентоспроможності, і завершуючи сучасним змістовим навантаженням, залишаються такими ж. Зокрема можемо спостерігати, що конкурентоспроможність з одного боку є зовнішньою ознакою (наприклад, підприємства), з другого – такою, що є їх внутрішньою властивістю. А отже, конкурентоспроможність виступає як сукупність певних особливостей, що й дозволяє ідентифікувати об'єкт як щось конкретне і унікальне за своїми характерними ознаками і властивостями.

Конкурентоспроможність є *динамічною характеристикою*, а тому потребує зважати на чинники місця і часу. Контекст зміни конкурентоспроможності є досить широким. Він і філософський, він і соціальний, він і економічний. Залежно від об'єкта, з яким вживається поняття конкурентоспроможності розрізняють конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність 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. Відтак, зміна конкурентоспроможності – 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 продукції як умова досягнення конкурентоспроможного рівня і продукції і підприємства, що її виготовляє. Конкурентоспроможність є *відносною характеристикою*, адже для встановлення її рівня необхідне зіставлення з аналогічними чи подібними конкуруючими об'єктами.

Так, скажімо, конкурентоспроможність підприємства, фірми чи організації є їх відносною характеристикою, яка відображає відмінності суб'єкта господарювання від конкурентів як у ступені задоволення своїми товарами (послугами) потреб споживачів у конкретний час і в конкретному місці, так і засвідчує можливості і динаміку пристосування до змінних умов ринкової конкуренції. Власне, у цьому контексті конкурентоспроможність є тією характеристикою, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника-конкурента як за рівнем задоволення потреб ринку власними товарами, так і за ефективністю власної виробничої діяльності. Те саме стосується і конкурентоспроможності продукції. Остання є низкою її характеристик, що відображають можливості бути реалізованою на ринку за умови 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 [12, 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.

Аналогічно конкурентоспроможність національної економіки будь-якої країни визначається за низкою конкретних показників і характеристик на конкретний момент часу і потребує їх зіставлення з аналогічними показниками і характеристиками економік інших країн. При цьому конкурентоспроможність національної економіки (країни) є динамічною величиною, що постійно змінюється і трактується як 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 [5, т. 1, с. 814].

Отже, основними ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв ефективності економічного суб'єкта є:

- відносний (порівняльний) характер – рівень конкурентоспроможності виявляється лише у зіставленні характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів конкретного ринку;

- релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху конкретного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

- часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності [10, с. 39].

Виходячи з того, що в теорії конкуренції виокремлюють три її основних рівні (див. пит. 2), відповідно, можна такі ж рівні виділити і щодо конкурентоспроможності. Кожен з них рівнів є окремим рівнем управління конкурентоспроможністю:

- мікрорівень, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю товарів та підприємств;

- мезорівень, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю галузей, кластерів;

- макрорівень, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю територій, регіонів, національних економік країн [16, с. 275].

Підсумовуючи, слід зазначити, що забезпечення конкурентоспроможності – це, передусім, філософія управління усією економічною системою, яка

орієнтується на виконання таких завдань, серед яких: дослідження потреб споживачів і тенденцій у їх формуванні; оцінка поведінки та можливостей конкурентів; дослідження стану і тенденцій розвитку ринку; пізнання навколишнього середовища; створення товарів, які відповідають запитам і уподобанням споживачів.

Список використаних джерел

1. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія / Ж.В. Поплавська, Н.Л. Михальчин, М.Л. Данилович-Кропивницька, О.В. Гошовська, С.О. Комаринець; за заг. ред. Ж.В. Поплавської. Львів : ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201 с.
2. Вашків О.П. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Управління якістю і конкурентоспроможністю». Тернопіль : Економічна думка, 2018. 204 с.
3. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 892 с.
5. Економічна енциклопедія: У трьох томах. / Редкол.: С.В. Мочерний та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2001. – Т. 1. – 864 с.
6. Про захист економічної конкуренції : Закон України / Відомості Верховної Ради України, 2001, № 12, ст.64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
7. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 36, ст.164. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
8. Белецкая И. Конкурентный подход к определению конкурентоспособности субъектов рыночной деятельности. *Вісник ТАНГ*. 2002. № 5. С. 147-150.
9. Бродель Ф. Матеріальна цивілізація, економіка і капіталізм, XV – XVIII ст. У 3-х т. Т. 3. Час світу / Пер. з фр. Київ : Основи, 1998. 631 с.
10. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
11. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2007. № 8. С. 52-60.
12. Turner P. Employee Engagement in Contemporary Organizations Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness. Leeds : Leeds Business School, Leeds Beckett University, 2020. 292 p.
13. Бойчик І.М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Каравела-Видавництво, 2016. 378 с.
14. Довбенко В.І. Умови формування потенціалу підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository, 2013. С. 152-159. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26223/1/23-152-159.pdf>.
15. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко, Т.М.Чечетова-Терашвілі. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

16. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 274-282.
17. Goldberg A.E. Explain Me This Creativity, Competition, and the Partial Productivity of Constructions. Princeton : Princeton University Press, 2019. 210 p.

Запитання для самоконтролю

1. Формування і розвиток теорії конкуренції. Поняття і закон конкуренції.
2. Види, рівні та форми конкуренції.
3. Методи конкуренції
4. Переваги і недоліки конкуренції.
5. Конкурентна боротьба. Чинники конкурентної боротьби.
6. Особливості становлення конкурентних відносин в українській економіці.

Тема 2. ІЄРАРХІЧНА СТРУКТУРА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Ієрархічність конкурентоспроможності. Глобальна конкурентоспроможність і Україна.

2.2. Конкурентоспроможність, її різновиди, їх взаємозалежність і взаємообумовленість.

2.1. Ієрархічність конкурентоспроможності. Глобальна конкурентоспроможність і Україна

Як уже зазначалося у попередній темі **«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»** [1, с. 60]. Відповідно, конкурентоспроможність об'єкта може визначатися як стосовно конкретного ринку, так і щодо конкретної групи споживачів.

Економічна наука виділяє кілька основних видів конкурентоспроможності, які перебувають у прямій ієрархічній взаємозалежності і взаємообумовленості:

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

У ринкових умовах конкурентоспроможність є однією з ознак, що характеризує рівень розвитку суспільства. 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 **2019** р. за **рівнем глобальної конкурентоспроможності** (The Global Competitiveness Index – GCI)

наша держава серед 141 обстеженої країни посіла 85-е місце, що на 2 позиції нижче, порівняно з 2018 р. і на 6 позицій нижче у порівнянні з 2016 р. [3].

Цей 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, представлено нижче [3, с. 570 (4, с. 575)] (див. мал. 2.1):

1) сприятливість середовища:

- державні і суспільні інститути – 104-е місце (2018 – 83-є місце);
- інфраструктура – 57-е місце (2018 – 57-е місце);
- впровадження ІКТ – 78-е місце (2018 – 77-е місце);
- макроекономічна стабільність – 133-е місце (2018 – 56-е місце);

2) людський капітал:

- здоров'я – 101 (2018 – 94-е місце);
- навички – 44-е місце (2018 – 46-е місце);

3) ринки:

- товарний ринок – 57-е місце (2018 – 73-є місце);
- ринок праці – 59-е місце (2018 – 66-е місце);
- фінансова система -136-е місце (2018 – 117-е місце);
- обсяг ринку – 47-е місце (2018 – 47-е місце);

4) інноваційна екосистема:

- динамічність бізнесу – 85-е місце (2018 – 86-е місце);
- інноваційний потенціал – 60-е місце (2018 – 58-е місце).

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» [11, 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». [13]. 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 [10], у 2021 р. – 54-е місце з 64 країн [12].



Мал. 2.1. Результати України та Євразійських країн у розрізі складових Індексу глобальної конкурентоспроможності (GCI) у 2019 р. [3]

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

2.2. Конкурентоспроможність, її різновиди, їх взаємозалежність і взаємообумовленість

Поборовиши 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 [2, т. 1, с. 814]. Таке трактування цілком переформулюється 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» [22, 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. Аналогічно деяким країнам з тих, що тільки входять до «спільного ринку», вигідно бути іншими, щоб бути першими» [8, 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...» [9, с. 32]. М. Портер досить лаконічний у цьому відношенні, вказуючи, що «конкурентоспроможність конкретної нації залежить від здатності її промисловості вводити новинки і модернізуватися» [6, 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 Б. 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 [7, 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 [5, 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;

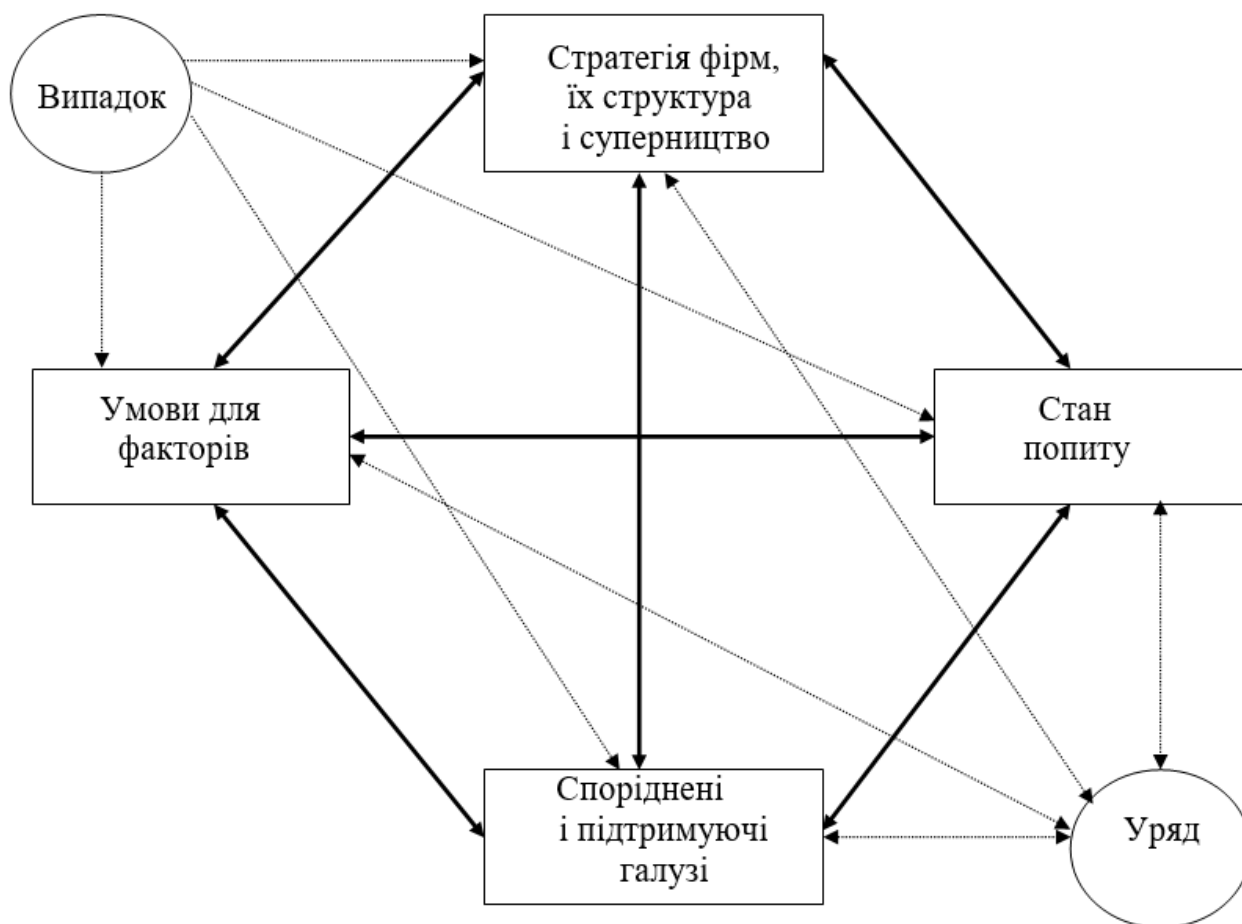
г) стратегія фірм їх структура і суперництво (умови в країні, що визначають створення і управління фірмами, характер конкуренції на ринку).

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. 2.2).

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.

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.



Мал. 2.2. Детермінанти конкурентних переваг країни [7, с. 176].

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. І саме недооцінка людського чинника у забезпеченні конкурентоспроможності є головною помилкою. І тут не можна не погодитися з Д. Корчинським: «Ми слабкі, коли нам подобаються їхні ресторани, їхні речі, їхні схеми, а особливо, коли ми подобаємося їм» [8, 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 [7, 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)» [15]. 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 [14].

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. Носирєв 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 у 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. 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 та 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 [14].

Так, наприклад, інтернет-видання «Investory news» опублікувало рейтинг українських міст, які є найсприятливішими для ведення бізнесу. Дослідження провели компанія «Info Sapiens» разом з Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій при підтримці Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України».

Згідно з отриманими результатами, перше місце в рейтингу посіло місто Хмельницький, набравши 67,65 бала із 100 можливих. Це найвищий показником з-поміж українських міст.

До групи з високим рівнем індексу увійшли 10 міст. Серед них: Івано-Франківськ (65,41), Львів (64,75), Мукачево (64,61), Бахмут (64,55), Тернопіль (64,47), Вінниця (63, 75), Маріуполь (62,27), Олександрія (62,22), Мелітополь (61,02) і Чернігів (59,96). Київ посів 30-е місце з 50,27 бала.

В цілому рейтинг включав 45-ть міст та 24-и обласних центри, а також 21-е місто з населенням понад 73 тис. осіб.

Індекс базувався на 10 компонентах оцінки важливих аспектів в оцінці конкурентоспроможності міст. Це такі:

- створення бізнесу;
- безпека ведення бізнесу;
- прозорість і відкритість даних;
- доступ до публічного майна;
- лідерство міської влади;
- податки та збори;
- вартість дотримання законодавства;
- неформальні платежі й корупція;
- ресурси для розвитку і підтримка інновацій [23].

Згідно з рейтингом часопису «Фокус» Тернопіль серед 22 обстежених міст за рівнем комфортності у 2019 р. посів 10-е місце [28].

Зокрема:

Економіка: Середня зарплата – 8,8 тис.грн. Нижча лише у Херсоні, Чернівцях і Чернігові. Інвестиційна привабливість міста – 7-е місце. Краща у Києва, Львова, Вінниці, Полтави, Дніпра, Луцька. Вартість умовного споживацького кошика – 849 грн. – 1 місце (У Тернополі він найдешевший). Вартість купівлі однокімнатної квартири на вторинному ринку – 595 тис. грн. Дорожчі квартири лише у шести містах – Чернівцях, Києві, Львові, Вінниці, Одесі, Ужгороді. Оренда однокімнатної квартири на вторинному ринку – 3,4 тис. грн. Нижчі ціни на оренду житла у Хмельницькому, Запоріжжі, Миколаєві, Луцьку, Івано-Франківську, Сумах, Чернігові, Кропивницькому.

Робота і кар'єра: Зайнятість працездатного населення у 2018 році – 60,9%. Вищий рівень безробіття лише у Луцьку і Чернівцях. Співвідношення числа резюме до вакансій у – 1,5 осіб на одне робоче місце. Це середній показник по Україні. Число шкіл, які увійшли до числа «100 кращих шкіл України». У Тернополі їх усього дві. Менше у Полтаві, Рівному, Хмельницькому, Миколаєві, Кропивницькому і Херсоні. Нарівні з Тернополем – Вінниця, Черкаси, Івано-Франківськ, Суми, Чернівці. Число вишів, які увійшли в рейтинг «Євроосвіта» «ТОП-200 Україна». Таких у файному місті 5. Попереду лише Київ, Львів, Полтава, Запоріжжя, Харків, Дніпро і Одеса.

Фінансова активність: Співвідношення кількості активних платіжних карт до загального числа жителів станом на квітень 2019 р. – 0,56 карток на душу населення, Це один з найнижчих показників в Україні, аналогічний бал мають Чернівці і ще нижчий Ужгород. Частка безконтактних платежів по відношенню до загальної кількості у 2018 р. – 0,7. Гірша ситуація лише у Херсоні.

Екологія: Утворення небезпечних відходів за 2018 р. – 1077 т на 1 тис. кв. км, що становить. Гірша ситуація лише у Херсоні, Сумах, Харкові, Києві, Полтаві. Викиди забруднюючих речовин в повітря за 2018 р. – 0,7 т на 1 кв. км. Гірша ситуація лише у Херсона, Кропивницького, Чернівців, Ужгорода, Житомира, Луцька, Миколаєва та Рівного.

Демографія: Природний спад населення через перевищення смертності над народжуваністю за I півріччя 2019 року – 4 людей на тисячу населення, це середній показник по Україні.

Криміногенна обстановка: Злочини проти життя і здоров'я за I півріччя 2019 р. – 2,3 на 100 тисяч людей, це найнижчий показник. Для порівняння у Миколаєві стається 9,6 злочинів на 100 тисяч людей, у Кропивницькому – 9,4, у Житомирі – 8,1. Злочини проти майна і хуліганство – 231 злочин на 100 тисяч людей. Це теж найкращий показник. Лідер антирейтингу – Київ – 768 злочинів на 100 тисяч населення.

Інфраструктура: Пасажиропотік аеропортів у 2019 р. Тут у Тернополя 0 балів, як і у решти міст, де немає аеропорту [28].

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 [24].

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, плату 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 [21, с. 12].

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 [14].

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 [16].

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 [15].

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» [20, 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 дослідно-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, ефективної системи розподілу продукції.

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 проектно-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 підприємства. Питання конкурентоспроможності підприємства 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.

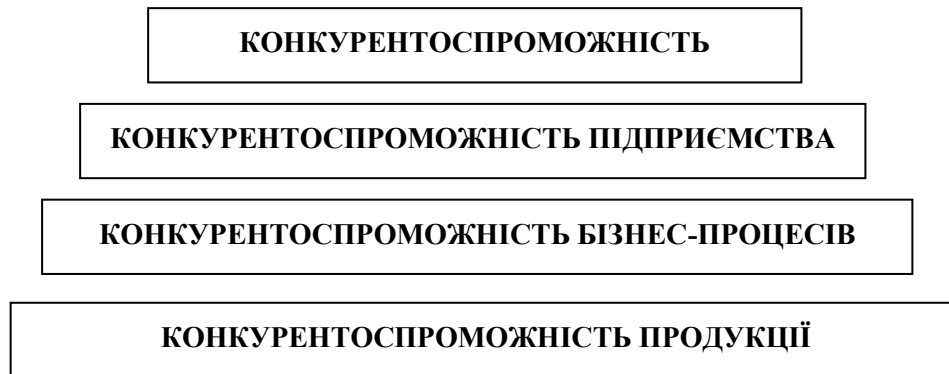
2) **конкурентоспроможність підприємства** – здатність виробляти і реалізовувати продукцію швидко, дешево, якісно, продавати у достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування [17, с. 28];

3) **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» [18, с. 330];

4) **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» [19, с. 101].

Таким чином конкурентоспроможність є уособленням авторитету підприємства, передумовою і наслідком зростання його прибутковості, його розвитку. Ось чому управління конкурентоспроможністю є найважливішим видом діяльності для всього персоналу, від керівника до конкретного виконавця. Відтак, конкурентоспроможність підприємства можна представити у вигляді піраміди – ієрархії конкурентоспроможності (мал. 2.3).



Мал. 2.3. Ієрархічна структура конкурентоспроможності підприємства

З достатнім ступенем певності можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність підтримувати стійкі конкурентні переваги на ринках товарів та послуг та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища з метою приведення у відповідність власного потенціалу розвитку до вимог ринку [25, с. 154].

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.

Отже, підсумовуючи, можна констатувати, що категорія конкурентоспроможності характеризується не лише своєю відносністю, але й ієрархічністю.

Список використаних джерел

1. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2007. № 8. С. 52-60.
2. Економічна енциклопедія : у трьох томах. / редкол.: С.В. Мочерний та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. Т. 1. 864 с.
3. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2019. Cologny/Geneva : WEF, 2019. 648 p. URL: www.weforum.com.
4. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2018. Cologny/Geneva : WEF, 2018. 671 p. URL: www.weforum.com.
5. Портер М. Международная конкуренция. Москва : Международные отношения, 1993. 896 с.
6. Портер М. Конкуренция : пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2001. 495 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 892 с.
8. Корчинський Д. «Це» і «Воно». Die Metaphysik ist einer Dreck. Man muss der Revolution machen. Улан-Уде. 44 с.
9. Вакарчук С. Важливо мати успішний приклад. *Як узгодити комерційні інтереси з потребами української культури*: матеріали круглого столу, 8 лютого 2005 р. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2005 . С. 30-32.
10. Офіційний сайт громадської організації «Рада конкурентоспроможності України». URL: www.compete.org.ua.
11. Загоруйко Ю. Втрачаємо навіть те, чого не маємо. *Дзеркало тижня*. 2006. № 38. С. 1, 7.
12. World Competitiveness Ranking 2021. Results. IMD. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>.
13. The world Competitiveness Talent Report. – IMD. URL: <http://www.imd.org/wcc/news-talent-report>.
14. Філонич В.С., Праченко Т.О., Носирев О.О. Фактори та передумови формування конкурентоспроможності регіонів. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vmsu/2008-01/08fvysyiv.htm.
15. Бурдяк О.В. Конкурентоспроможність регіонів як необхідна передумова зростання конкурентоспроможності країни. URL: <http://intkonf.org/burdyak-ov-konkurentospromozhnist-regioniv-yak-neobhidna-peredumova-zrostannya-konkurentospromozhnosti-krayini>.
16. Кривуц Ю.М. Інвестиційна привабливість України: переваги й недоліки. *Вісник МСУ. Серія «Економічні науки»*. Т. VII. №1. 2004. С. 29-31.
17. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
18. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
19. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
20. Шевченко М.М. Методи оцінки конкурентоспроможності галузей промисловості в умовах інтернаціоналізації : автореф. дис. канд. ... спец. 08.07.01. Харків : НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2006. 17 с.
21. Бельський П.Ю., Мікула Н.А., Матвеев Є.Е. Конкурентність на транскордонних ринках : монографія. Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2005. 214 с.

22. Туган-Барановський М.І. Політична економія. Курс популярний. Київ : Наукова думка, 1994. 264 с.
23. Мельницька Ю. В Україні назвали найкращі міста для бізнесу. *Ivestory news* від 2 вересня 2021 р. URL: https://investory.news/v-ukraini-nazvali-najkrashhi-mista-dlya-biznesu/?fbclid=IwAR3Ql1gWOpPPktPN5Sw-tmq0Hb_ZTETxtZXaCD9Fuhif3-g74p3Z2b_ADVA
24. Чурилова К. Forbes уклав рейтинг найкращих для бізнесу українських міст. 4 вересня 2020 р. *ZAXID.NET*. URL: https://zaxid.net/forbes_uklav_reyting_naykrashhih_dlya_biznesu_ukrayinskih_mist_n1507231.
25. Довбенко В.І. Умови формування потенціалу підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 778. С. 152-159. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26223/1/23-152-159.pdf>.
26. Вашків О. П. Специфіка змістового наповнення категорії «конкурентоспроможність підприємства» в сучасній економічній думці. *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.
27. Звіт Антимонопольного Комітету України за 2019 рік. Київ : АКМУ, 2020. 226 с.
28. Колтун Н. Тернопіль – місто з невисокими зарплатами і найнижчим рівнем злочинності. Оприлюднили рейтинг комфортності українських міст. *Terminovo*. 6 жовтня 2019 р. URL: <https://terminovo.te.ua/news/16724/>

Запитання для самоконтролю

1. Конкурентоспроможність: поняття, різновиди.
2. Конкурентоспроможність країни (національної економіки).
3. Конкурентоспроможність регіону та його складові.
4. Чинники конкурентоспроможності галузі.
5. Конкурентоспроможність підприємства, її ознаки, особливості та складові елементи.

Тема 3. РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РІВНЯХ

3.1. Антимонопольна політика держави.

3.2. Засади формування конкурентного законодавства в різних країнах світу.

3.3. Міжнародно-правовий захист економічної конкуренції.

3.4. Формування конкурентного законодавства в Україні.

3.5. Особливості конкурентної політики України.

3.6. Суб'єкти регулювання антимонопольної політики України.

3.1. 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 і управління різними видами економічної діяльності суб'єктів господарювання та ринковою системою в цілому.

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

4. *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 призводить 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.

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

6. *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.

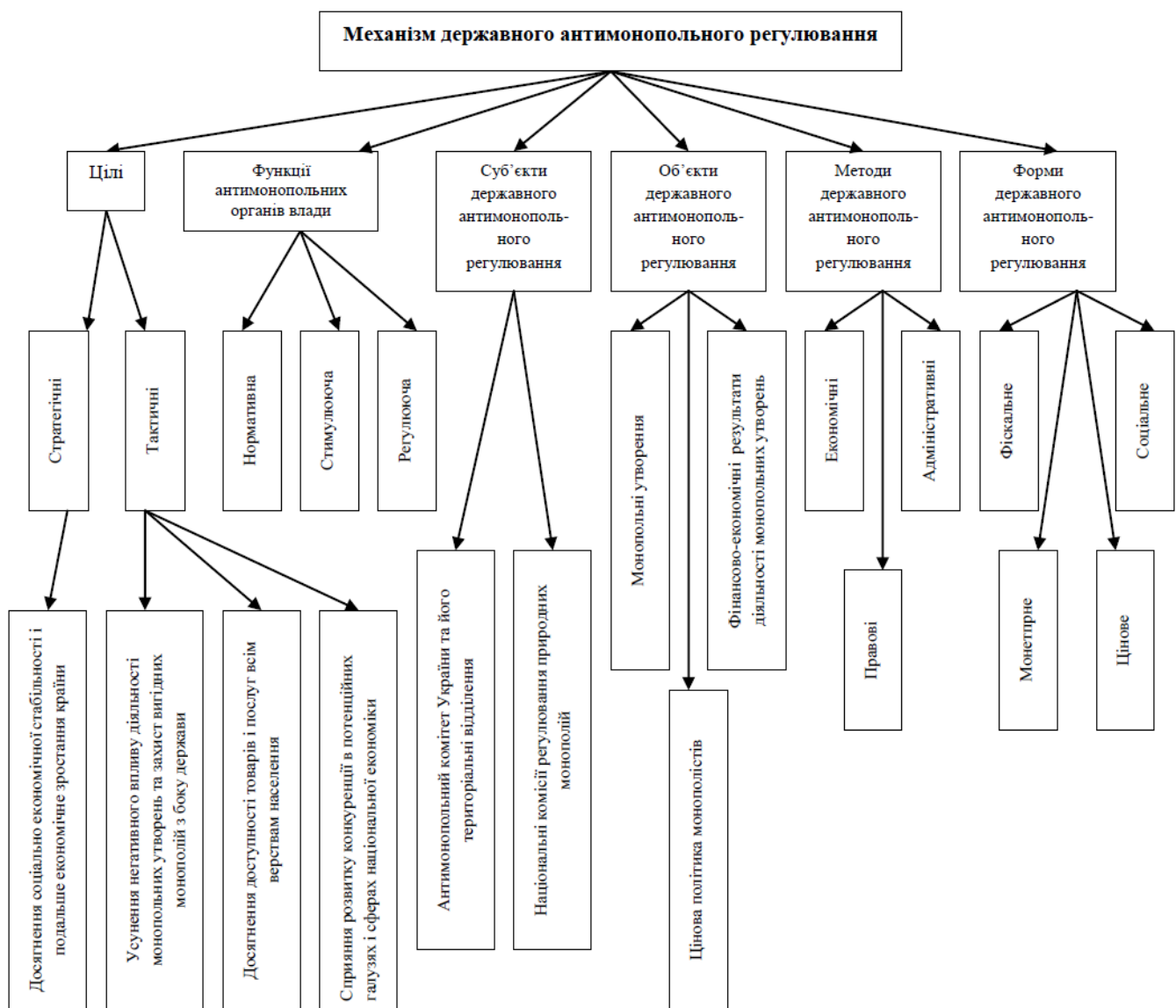
7. *Принцип ефективності захисту економічної конкуренції.* Згідно з цим принципом з переліку загальних заборон, що їх містить законодавство про захист економічної конкуренції, існують певні винятки. Вони обумовлені принципом розумної ефективності. Наприклад, відповідно до положень Закону України «Про 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.

8. *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.

9. *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. 5).

Проводячи конкурентну політику, держава удосконалює конкурентні відносини як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках, змінюючи правила конкуренції, її інституційне забезпечення. При цьому об'єктами антимонопольного регулювання виступають умови, процеси, відносини, елементи і сектори національного ринку, на які спрямовується регулювальний вплив держави з метою реалізації цілей антимонопольної політики. Перелік об'єктів антимонопольного регулювання досить широкий, серед них: монополізовані ринки у визначених товарних, часових і територіальних межах; суб'єкти господарювання, що займають монопольне чи домінуюче становище на ринках; державні організаційні структури, рішення або дії яких негативно впливають або можуть вплинути на конкуренцію тощо.



Мал. 3.1. Механізм державного антимонопольного регулювання [12]

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;

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].

3.2. 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 різниться між собою у різних

країнах. Як слушно зауважує О. Зелінська: «... ступінь та інструменти державного регулювання, ... визначаються 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 низки 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].

3.2.1. 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].

3.2.2. 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].

3.2.3. 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].

3.2.4. 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 (у 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.

3.2.5. 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 врегульовував 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. Андроська, С.В. Шкляра [18, с . 90-187].

3.3. 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 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) усі 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 XX 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 монопольним становищем 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 поживавилось 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.

3.4. 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 макrorівнях 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.). 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 й операції потенційно можуть спотворити належне функціонування ринків і загалом знизити 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 тією мірою, якою вони можуть вплинути на торгівлю між Сторонами:

1) 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;

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

3) 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.

3.5. Особливості конкурентної політики України

Національна конкурентна політика визначається як система дій, регулятивних заходів, нормативно-правових актів і фінансових пріоритетів органів державної влади, яка спрямована на розвиток та врегулювання взаємовідносин між учасниками економічних взаємин, покращення чи вдосконалення якості конкурентного ринкового середовища з метою підвищення продуктивності, захисту інтересів споживачів та національного економічного зростання.

Ефективна конкуренція між суб'єктами господарювання є необхідною передумовою успішного функціонування та сталого розвитку економіки, рушієм продуктивності та інноваційності підприємницької діяльності, запорукою суспільного добробуту. Вільне змагання су'єктів господарювання-підприємців забезпечує встановлення цін на рівні, що призводить до оптимального розподілу суспільних ресурсів, сприяє підвищенню рівня організації господарської діяльності та здійсненню науково-технічного прогресу. Ефективна економіка, як наслідок, відповідно забезпечує підвищення ефективності на одиницю ресурсів, що використовуються, сприяючи зростанню продуктивності. Висока та динамічна продуктивність капіталу, як інвестиційна складова, та продуктивність праці, як соціальна складова, є запорукою зростання загального добробуту [25, с. 3]. Конкурентна політика держави спрямована на створення ефективного конкурентного середовища та забезпечення стабільності функціонування ринків усіх типів та видів. Тобто, під державною конкурентною політикою слід розуміти комплекс цілей, а також методів впливу державних структур на ринок, які пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності національної економіки [23, с. 128].

Конкурентна політика є діяльністю держави, спрямованою на створення та розвиток конкурентного середовища й регулювання конкурентних відносин з метою підтримання економічної конкуренції, боротьби з негативними наслідками монополізму, захисту інтересів суб'єктів ринку, сприяння підвищенню конкурентоспроможності національного виробництва.

Державна конкурентна політика в Україні здійснюється, насамперед, за такими основними напрямками, як забезпечення правового захисту економічної конкуренції, попередження, обмеження і припинення монопольної діяльності суб'єктів господарювання і органів управління, недопущення антиконкурентних узгоджених дій, припинення недобросовісної конкуренції, сприяння розвитку конкуренції на товарних ринках, контроль за концентрацією суб'єктів господарювання, регулювання діяльності суб'єктів природних монополій¹.

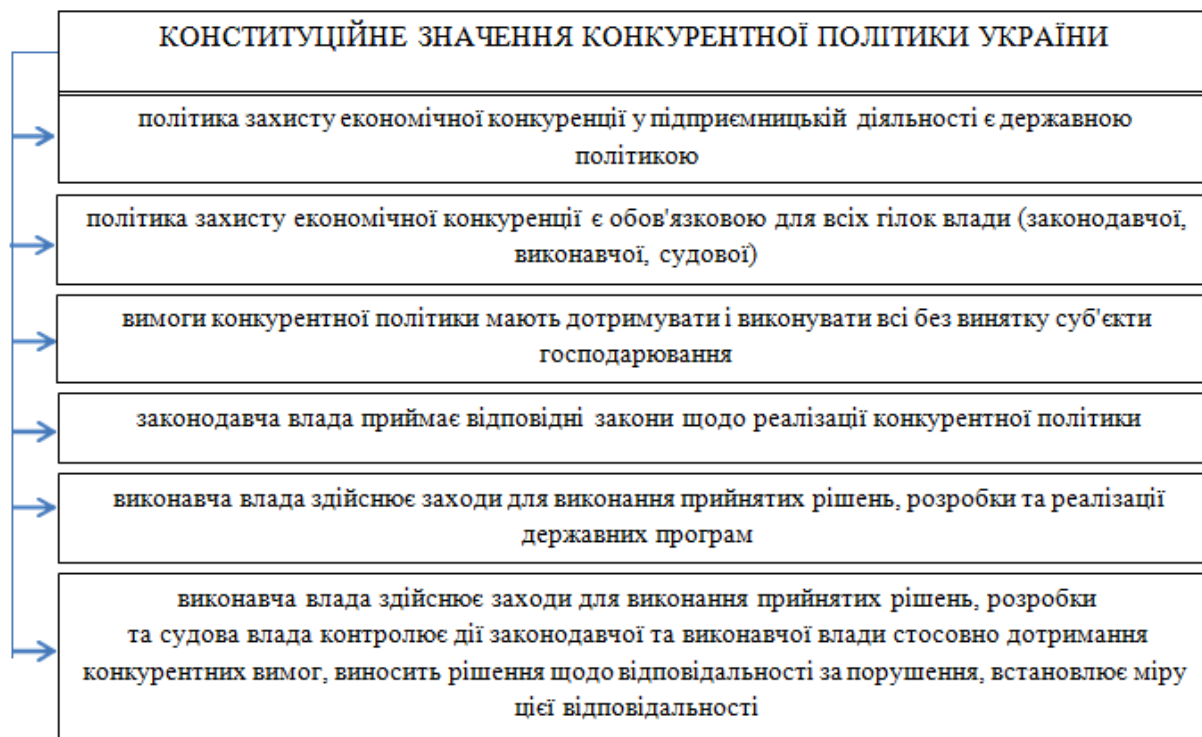
Захист конкуренції – це комплекс засобів, які реалізуються в діяльності антимонопольних органів, спрямовані на виявлення, розслідування та запобігання правопорушень, на захист та відновлення законних інтересів та прав учасників ринку, що можуть виникати внаслідок порушення правил конкуренції, притягнення до відповідальності осіб, винних у порушенні конкурентного законодавства, а також у забезпеченні режиму попереднього контролю за формуванням структури ринків. Засоби державного впливу, які забезпечують захист конкуренції, мають здебільшого контрольно-обмежувальний характер [цит. за: 23, с. 128].

В умовах глобалізації конкурентна політика не може залишатися обмеженою рамками окремих країн, а стає предметом міждержавної координації та взаємодії. Це обумовлює необхідність активного співробітництва різних країн в сфері розвитку глобального конкурентного середовища, створення і вдосконалення інститутів і механізмів міжнаціонального співробітництва і прийняття рішень. Актуальним є питання гармонізації стандартів і методів конкурентної політики з метою використання

¹ Зведений перелік суб'єктів природних монополій України станом на 31.07.2020 р.



переваг глобалізації, забезпечення захисту національних інтересів країн і мінімізації невиправданих витрат суб'єктів підприємництва.



Мал. 3.2. Заходи у забезпеченні конкурентної політики в Україні [22, с. 131]

Мета конкурентної політики держави полягає у державній підтримці ефективної конкуренції і створенні рівних умов конкуренції для всіх суб'єктів ринку. При цьому йдеться про формування такого інституційного середовища, за яким дії ринкових суб'єктів, що порушують конкурентні правила, стають їм не вигідними. Досягнення цих завдань передбачає: організацію спостережень за основними структурними тенденціями та інституційними змінами на товарних ринках; проведення заходів з підтримки підприємництва; забезпечення прозорості концентрації та узгоджених дій; зниження бар'єрів входу на ринки нових суб'єктів і забезпечення ефективного контролю за поведінкою домінуючих суб'єктів; активізацію роботи щодо профілактики та припинення недобросовісної конкуренції на товарних ринках; впорядкування надання державних преференцій; включення функцій з розвитку конкуренції в пріоритети діяльності органів державної влади; розвиток конкуренції в інфраструктурних галузях; розвиток конкуренції при здійсненні публічних закупівель; підвищення рівня захисту прав споживачів тощо [26, с. 28-31].

Важливим аспектом у процесі формування ефективної конкурентної політики для економіки є забезпечення на державному рівні раціонального співвідношення між діями, які спрямовані на захист конкуренції (які обмежують монопольну діяльність), і діями, які спрямовані на розвиток конкуренції. Важливими у цьому зв'язку є дві сфери конкурентної політики – діяльність конкурентних органів держави як сукупність приписів щодо заборонених дій та процесуальні заходи як механізм, який забезпечує дотримання встановлених правил. Відтак, об'єктом конкурентної політики держави є товарний ринок, а також діяльність суб'єктів господарювання на ньому. Конкурентна політика спрямована на регулювання структури товарних ринків та поведінку суб'єктів господарювання. Державний вплив здійснюється як на структуру товарних ринків, так й на форму та характер взаємовідносин між суб'єктами господарювання. З позиції об'єкта конкурентна політика пов'язана із боротьбою зі зловживанням монопольним (домінуючим) становищем; наданням дозволу на узгоджені дії та концентрацію; заборонаю антиконкурентних узгоджених дій; захистом від антиконкурентних дій органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю; заборонаю обмежувальної та дискримінаційної діяльності суб'єктів підприємництва; контролем за економічною концентрацією, якщо це призводить до обмеження конкуренції [23, с. 128-129].

Сьогодні в Україні створена та діє система державного захисту конкуренції у підприємницькій діяльності, що в цілому відповідає міжнародним та європейським стандартам, наявна система державного регулювання природних монополій, створена та впроваджується національна система контролю державної допомоги суб'єктам господарювання, триває процес наближення законів України до положень Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. В Україні діють такі законодавчі акти, які регулюють відносини, що впливають чи можуть вплинути на економічну конкуренцію в державі: Конституція України, Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про Антимонопольний комітет України», Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання».

Водночас подальші активні ринкові реформи нагально необхідні для прискорення зростання, більш активні дії потрібні сьогодні для зменшення спотворюючого ефекту регуляторної системи, особливо в таких галузях, як: телекомунікації, транспорт, енергетика й інші.

Мале та середнє підприємництво на цей час має невелике значення в українській економіці, у той час як великі компанії та бізнес-групи домінують у багатьох важливих для економіки секторах, зумовлюючи неналежне функціонування конкурентних та ринкових процесів у підприємстві, низьке зростання продуктивності. Негативне ставлення бізнесу до олігархічного впливу на владу та домінування непотизму, антиконкурентних практик та дискримінації іноземних суб'єктів господарювання продовжують погіршувати нерівні правила та можливості для бізнесу в країні. Домінування та захист певних державних підприємств від подальшої реструктуризації і приватизації унеможливають відкриття ринків, де такі державні підприємства функціонують, інвестування у відповідні сектори та навіть зрушення давно очікуваних корпоративних реформ, що насамперед покращило б конкурентне середовище та, як наслідок, позитивно вплинуло на стійке економічне зростання [25, с. 4].

Передумови та стан економічної конкуренції в Україні у різних галузях і сферах економічної діяльності є досі неоднаковими та значною мірою гетерогенними. Такий нинішній стан пов'язаний із цілою низкою проблем та завдань, а актуальні проблеми, які потребують розв'язання, можуть бути класифіковані за такими причинами виникнення та рівнями регулювання конкурентного середовища:

Суспільний рівень: на загальносуспільному рівні в державі недостатня ефективність конкуренції негативно позначається на економічному зростанні та рівні суспільного добробуту:

а) серед причин такої недостатньої ефективності насамперед є те, що наявні конкурентні механізми не повною мірою забезпечують ефективний розподіл ресурсів, призводячи до недостатньої розподільчої ефективності конкуренції. Розподільча ефективність конкуренції дозволяє більш продуктивним суб'єктам господарювання виходити на ринки та/чи збільшувати свою частку за рахунок менш продуктивних суб'єктів господарювання. Її низький рівень, або відсутність, позначається на встановленні оптимальних цін на продукцію, роботи, послуги та на негативному для споживача співвідношенні цін та якості товарів, які мали б існувати за умов більш широкого охоплення економіки конкурентними відносинами;

б) другою причиною низької ефективності конкуренції в Україні є недостатня виробнича ефективність ринків, яка у свою чергу позначається на таких двох важливих показниках, як продуктивність праці та фондівіддача.

Недостатня виробнича ефективність ринків проявляється в низькій продуктивності праці. Згідно з дослідженням ОЕСР, продуктивність праці в Україні у 2016 році становила 4,45 доларів США на годину та мала низхідну тенденцію розвитку (до одного відсоткового пункту на рік), у країнах ОЕСР продуктивність мала висхідну тенденцію (у середньому 5-10 відсоткових пунктів на рік) та була, наприклад, у 17,8 разу вище у Норвегії та у 6,53 разу вище в Польщі, ніж в Україні. Наукові та прикладні дослідження свідчать про пряму взаємозалежність високого рівня конкуренції та темпів зростання продуктивності суб'єктів господарювання;

в) недостатня динамічна ефективність ринків є ще одним із наслідків недорозвиненої конкуренції в державі, що спричиняє незадовільне стимулювання науково-технічного прогресу та інноваційної діяльності суб'єктів господарювання різних форм власності, низький рівень інвестицій і запровадження технологій та недостатню кількість відповідних механізмів, що позначається насамперед на темпах та рівні інноваційності економіки в цілому, доступності новітніх технологій, впровадженні технологій у виробництво, прямих інвестиціях та трансфері технологій.

Економічний (ринковий) рівень: до основних проблем якості конкурентного середовища слід віднести проблеми структурних особливостей товарних ринків, недостатньо сприятливе для конкуренції регуляторне середовище, нерівні умови конкурування:

а) структурні особливості товарних ринків.

Ринкова динаміка входу/виходу на той чи інший ринок є показовою під час аналізу структурних особливостей ринків (зокрема, частка «народжених» (створення сукупності виробничих факторів «з нуля») та «померлих» підприємств (ліквідація сукупності виробничих факторів) до загальної чисельності функціонуючих підприємств. Дані такої економічної демографії є вкрай суттєвими для визначення стану конкурентного середовища в країні через наявну ринкову динаміку. Бар'єри, що існують під час вступу на мережеві ринки (енергетика, телекомунікації, транспорт та ін.), є показовими щодо оцінки легкості входу/виходу на ринки. Державні підприємства продовжують користуватись перевагами під час здійснення своєї діяльності, що в тому числі проявляється у відсутності її проконкурентного регулювання. Захист від нових

гравців не стимулює наявні компанії до підвищення інноваційності та продуктивності, ніж якщо б вони діяли в конкурентному середовищі.

Особливої уваги заслуговує проблема відсутності агрегованих статистичних показників структури ринків та динаміки входу/виходу. Відсутність зазначених показників не дає можливості повноцінно проаналізувати вплив дестабілізуючих факторів на вітчизняну економічну систему, передбачити можливість спотворення конкуренції на окремих ринках та в межах економіки в цілому, визначити потенційні наслідки таких спотворень та проводити ефективний моніторинг і контроль поточного стану конкурентного середовища;

б) недостатньо сприятливе регуляторне середовище для конкуренції в Україні виявляється в такому:

– нормативно-правові обмеження конкуренції – закріплені державою обмеження конкуренції існують на сьогодні у таких галузях, як електроенергетика, де наразі здійснюється протиконкурентне реформування галузі, газовидобування та газопостачання (реформування галузі), транспортна галузь (проблеми ліцензування, відсутність сучасної системи регулювання на залізничному транспорті), телекомунікації (розподіл радіочастотного ресурсу), поштовий зв'язок, на ринках лікарських засобів (ліцензійні умови), етилового спирту, банківських послуг та послуг, пов'язаних із здійсненням функцій держави;

– економічно не виправдані адміністративні перешкоди вступу на товарні ринки. За інформацією Офісу ефективного регулювання, на березень 2017 року норми, що встановлювали ті або інші обмеження доступу на товарні ринки, містились у 943 регуляторних актах і передбачали 661 інструмент обмеження доступу на товарні ринки.

Наявність перешкод вступу на товарні ринки характеризує показник легкості створення (ведення) бізнесу. У рейтингу «Doing Business-2019» за показником «Старт підприємницької діяльності» Україна посіла 56-те місце зі 190 [28, с. 211]. Не менш важливим за цим напрямом є показник «Тягар державного регулювання», оскільки неефективне регулювання економіки призводить до погіршення конкурентних позицій окремих суб'єктів господарювання, ускладнення економічної ситуації на окремих ринках та на рівні всієї економіки в цілому. У рейтингу Звіту Світового економічного форуму 2019 р. за цим показником вітчизняна економіка займає 62-е місце [29, с. 571]. Серед інших показників України у цьому звіті – «Рівень домінування на

ринку» – 89-е місце та «Конкуренція у сфері обслуговування» – 77-е місце зі 141-ї країни [29, с. 572];

– державне цінове регулювання. Наявність державного цінового регулювання підвищує ризики ведення підприємницької діяльності. Такий компонент, як «Контроль за цінами», становить приблизно 61 відсоток від показника «Участь держави в бізнес-процесах», згідно з даними Звіту Світового Банку щодо розвитку національної конкурентної політики України (2017). З одного боку, регулювання ціноутворення і тарифів можуть бути необхідними для регулювання природних монополій, проте регулювання цін для споживачів також може мати негативні наслідки, наприклад, зменшуючи стимули для інвестування на ринках, які можуть бути відкритими для конкуренції;

в) нерівність умов конкурування суб'єктів господарювання. До нерівності умов конкурування суб'єктів господарювання призводять, зокрема:

- надання державної допомоги в будь-якій формі;
- пільгове оподаткування окремих учасників ринку;
- умови розподілу державних замовлень;
- нерівні умови виділення земельних ділянок, оренди об'єктів нерухомості, кредитування та ін.

На ринках, на яких уже склалося конкурентне середовище, істотною проблемою залишається проблема нерівного доступу до фінансового та матеріального ресурсу (земля, кредити, нерухомість, радіочастоти тощо), а також до інформації суб'єктів господарювання, що в тому числі обумовлено діями чи бездіяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування стосовно умов створення та здійснення діяльності такими суб'єктами. Як правило, у привілейованому становищі порівняно з конкурентами опиняються комунальні та державні підприємства, що створюються для діяльності на конкурентних та потенційно конкурентних ринках, а також приватні підприємства, власники яких мають певний політичний вплив.

Нерівність ставлення до суб'єктів господарювання різних форм власності характеризує показник «Спотворюючий ефект податків і субсидій на конкуренцію». За зазначеним показником Україна у 2019 році зайняла 104-те місце зі 141 [29, с. 572].

Тим не менш, необхідність здійснення регуляторного впливу з боку держави зумовлена ризиком настання «ринкових провалів», унаслідок яких виникає диспропорція у виробництві продукції на певних ринках та, як

наслідок, посилення диспропорцій у системі розподілу ресурсів у межах економічної системи.

Державно-владний рівень: на розв'язанні проблем поширеності якості конкурентного середовища в Україні негативно позначаються проблеми організаційного й інституційного забезпечення формування і реалізації єдиної та цілісної державної політики у сфері конкуренції в Україні на державно-владному рівні:

а) потреби розвитку конкуренції недостатньо враховуються під час формування та реалізації інших напрямів державної економічної політики. Проконкурентні засади та принципи не є повністю інтегрованими як необхідний елемент у діяльність державних органів, які забезпечують формування та реалізацію промислової, інноваційної, інвестиційної, зовнішньоекономічної, торговельної, цінової політики, політики захисту прав споживачів, та інших;

б) відсутність чіткого розмежування функцій і повноважень органів державної влади щодо проконкурентного регулювання (у питаннях розвитку та захисту економічної конкуренції). На сьогодні відсутнє чітке правове регулювання розподілу функцій та повноважень відповідних галузевих міністерств, місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування з питань формування та реалізації державної політики розвитку та захисту конкуренції (роль державних органів в формуванні та реалізації державної конкурентної політики закріплена лише в Положеннях про Міністерство економічного розвитку і торгівлі, Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, в Законах України «Про телекомунікації» та «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг»);

в) відсутня цілісна, загальноприйнята та визнана державою система показників моніторингу та оцінки, що відображали б результати реалізації державної політики у сфері конкуренції та обмеження монополізму в цілому, у розрізі галузей і регіонів, та механізми оцінки таких результатів Кабінетом Міністрів України, державою та суспільством. У свою чергу такі показники дозволяли б відповідальним органам вдосконалювати механізми розвитку та захисту конкуренції в Україні відповідно до виявлених проблем [25, с. 5-11].

Розв'язання проблем розвитку конкурентного середовища в Україні та захисту конкуренції можливе шляхом застосування комплексного підходу, що

передбачає розвиток та взаємодію всіх складових системи національної конкурентної політики та ґрунтується на таких засадничих принципах:

1. Принцип законності.

Усі без винятку суб'єкти суспільних відносин керуються принципом суворого дотримання приписів законів та інших нормативно-правових актів, сумлінно виконують покладені на них юридичні обов'язки, безперешкодно й повною мірою використовують свої суб'єктивні права.

2. Принцип рівності й недискримінації.

Розробка законодавства та застосування конкурентних норм і принципів способом, що не допускає дискримінації між різними суб'єктами господарювання залежно від їх форм власності, походження або виду господарської діяльності.

3. Принцип повноти та інтегрованості конкурентної політики.

Всеохопне застосування конкурентних і регуляторних принципів господарської та іншої діяльності щодо товарів, робіт та послуг, а також діяльності приватних, публічних і державних юридичних осіб.

Визнання та застосування конкурентного виміру в нормотворенні, законодавстві та регуляторних практиках і реформах, які впливають на ефективне функціонування ринків.

4. Принцип відповідальності, прозорості та відкритості.

Чіткий розподіл відповідальності між органами влади щодо розробки, втілення, реалізації та контролю за конкурентною політикою.

Розбудова системи злагодженої співпраці та координації між органами влади щодо втілення принципів та реалізації положень національної конкурентної політики в Україні.

Створення прозорих правил, процедур та заходів щодо формування та втілення конкурентної політики завдяки забезпеченню зрозумілості та однозначності їх тлумачення і застосування.

5. Принцип пропорційності та актуальності.

Дотримання відповідності форми та ступеня дії норми наявній суспільній потребі. Відповідність регуляторних норм і дій держави потенційним викликам та загрозам.

Реалізація вищезазначених принципів здійснюється з використанням таких механізмів:

- мінімально необхідне втручання держави у функціонування ринків;

- запобігання та протидія порушенням законодавства про захист економічної конкуренції;
- прозоре та недискримінаційне ринкове регулювання;
- врахування органами влади проконкурентних принципів при формуванні та реалізації державних політик та під час здійснення ними своїх функцій і повноважень;
- зняття бар'єрів доступу на потенційно конкурентні ринки, у тому числі на суміжні з ринками природних монополій;
- справедливе регулювання та ціноутворення суб'єктів природних монополій;
- забезпечення недискримінаційного доступу до інфраструктурних об'єктів (використання залізничних колій, портів тощо);
- адвокатування конкуренції всіма органами державної влади та суб'єктами господарювання для розвитку ефективного конкурентного середовища [25, с. 12-14].

Успішна реалізація окреслених вище заходів сприятиме дотриманню основних принципів конкурентної політики на внутрішньому ринку і врахуванню національних інтересів України у зовнішньоекономічній діяльності в умовах відкритості економічної системи [22, с. 131].

У підсумку слід зазначити, що конкурентна політика повинна передбачати ефективну систему заходів протидії спотворенню конкуренції з боку суб'єктів господарювання, які мають ринкову владу, а також здійснення конкурентного регулювання на товарних ринках. Державна конкурентна політика покликана забезпечити такі умови функціонування ринку, при яких не виникає обмеження інтересів фірм або порушення прав споживачів, заохочуючи або змушуючи суб'єктів ринку вступати в конкурентні відносини.

3.6. Суб'єкти регулювання антимонопольної політики України

Сьогодні в Україні створено цілісну систему правових та організаційних механізмів антимонопольної діяльності, яка відповідає сучасним нормам ЄС і загальносвітовим тенденціям. Антимонопольне законодавство в Україні представлено Законами України: «Про захист економічної конкуренції» (2002 р.), «Про Антимонопольний комітет України» (2003 р.) та ін. Важливим елементом в даній системі є суб'єкти, які займаються регулюванням та

контролем виконання тих чи інших функцій і повноважень антимонопольної політики в нашій країні.

Суб'єктами демонополізації, антимонопольного регулювання та застосування антимонопольного законодавства є державні органи, які забезпечують процес демонополізації економіки та розвитку конкуренції, до них відносять Верховну Раду України, Президента України, Кабінет Міністрів України, Антимонопольний комітет України, Фонд державного майна та ін. [30].

Верховна Рада України приймає законодавчі акти з питань демонополізації економіки і розвитку конкуренції, в тому числі антимонопольне законодавство, також до повноважень ВРУ відноситься і затвердження Державної програми демонополізації економіки і розвитку конкуренції.

У межах своїх повноважень Президент України приймає рішення з питань демонополізації економіки і розвитку конкуренції.

Кабінет Міністрів України забезпечує розроблення Державної програми демонополізації економіки і розвитку конкуренції, приймає рішення з питань забезпечення процесу демонополізації та антимонопольного регулювання; делегує повноваження щодо демонополізації та антимонопольного регулювання міністерствам, відомствам, іншим центральним, а також місцевим органам державної виконавчої влади, встановлює найважливіші показники і параметри антимонопольного регулювання.

Антимонопольний комітет України бере участь у розробленні Програми і проведенні демонополізації окремих об'єктів, здійснює державний контроль за дотриманням антимонопольного законодавства, забезпечує захист інтересів підприємців від його порушень, приймає розпорядження про примусовий поділ монопольних утворень у разі зловживання їх монопольним становищем, вносить до відповідних органів пропозиції щодо зміни сфери антимонопольного регулювання [30].

Фонд державного майна України, місцеві органи приватизації здійснюють приватизацію майна державних підприємств з урахуванням вимог антимонопольного законодавства.

Центральні та місцеві органи державної виконавчої влади розробляють і реалізують заходи щодо демонополізації економіки та розвитку конкуренції, які є складовою частиною галузевих і регіональних програм ринкових перетворень, виходять з ініціативою щодо демонополізації конкретних об'єктів, вживають

заходів для регулювання відповідних ринків і діяльності монопольних утворень [30].

Державний контроль за дотриманням антимонопольно-конкурентного законодавства, захист інтересів підприємців та споживачів від його порушень здійснюються Антимонопольним комітетом України відповідно до його повноважень, визначених законом [5, ст. 40].

Антимонопольний комітет України є державним органом із спеціальним статусом, метою діяльності якого є забезпечення державного захисту конкуренції у підприємницькій діяльності. Особливості спеціального статусу Антимонопольного комітету України обумовлюються його завданнями та повноваженнями, в тому числі роллю у формуванні конкурентної політики, та визначаються Законом України «Про Антимонопольний комітет України».

До основних функцій Антимонопольного комітету входять:

1. Контроль за дотриманням антимонопольного законодавства при створенні, реорганізації, ліквідації господарюючих суб'єктів; при перетворенні органів управління в об'єднання підприємців, придбанні часток (акцій, паїв), активів господарських товариств та підприємств; при здійсненні господарської діяльності підприємцями та при реалізації повноважень центральних і місцевих органів державної виконавчої влади, місцевого та регіонального самоврядування щодо підприємців.

2. Розгляд справ про порушення антимонопольного законодавства та приймає рішення за результатами розгляду в межах своїх повноважень.

3. Звернення до суду чи господарського суду з позовами (заявами) у зв'язку з порушеннями антимонопольного законодавства, в тому числі:

- про визнання недійсними актів центральних та місцевих органів державної виконавчої влади, органів місцевого й регіонального самоврядування та припинення ними дій, що обмежують конкуренцію, в разі невиконання ними у встановлені строки розпорядження Антимонопольного комітету про скасування неправомірних актів, припинення правопорушень тощо;

- про відшкодування збитків, заподіяних порушенням антимонопольного законодавства;

- про вилучення прибутку, незаконно одержаного суб'єктами підприємницької діяльності в результаті порушення антимонопольного законодавства.

Оперативно-господарська відповідальність може застосовуватись як самим Антимонопольним комітетом так і відповідними органами влади і

управління. При цьому Антимонопольним комітетом здійснюється примусовий поділ монопольних утворень. Найбільш поширеним видом оперативно-господарських санкцій, які застосовуються владними органами є: скасування ліцензій та припинення зовнішньоекономічних операцій.

У випадках коли підприємці зловживають монопольним становищем на ринку, Антимонопольний комітет має право прийняти постанову про примусовий поділ монопольних утворень. Зазначена санкція не застосовується у випадках:

- при неможливості організаційного або територіального відокремлення підприємств, структурних підрозділів чи структурних одиниць;
- за наявності тісного технологічного зв'язку підприємств, їх структурних підрозділів чи структурних одиниць, якщо частка внутрішнього обороту в загальному обсязі валової продукції підприємства (об'єднання тощо) не перевищує 30%.

Скасування ліцензій здійснюється органами, зазначеними в Законі України «Про ліцензування окремих видів господарської діяльності» за поданням, внесеним Антимонопольним комітетом.

Основною функцією органів, що здійснюють державний контроль за дотриманням антимонопольного законодавства та економічної конкуренції, є розгляд справ про його порушення.

Антимонопольний комітет України і його територіальні відділення становлять систему органів Антимонопольного комітету України, яку очолює Голова Комітету. Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення є юридичними особами, мають поточні та вкладні (депозитні) рахунки в установах банку, печатки із зображенням Державного герба України та своїм найменуванням.

Антимонопольний комітет України, адміністративні колегії Антимонопольного комітету України, державні уповноважені Антимонопольного комітету України, адміністративні колегії територіальних відділень Антимонопольного комітету України є органами Антимонопольного комітету України.

Діяльність суб'єктів природних монополій в Україні регулюють спеціально створені національні комісії: Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики (НКРЕ), Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗ), Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері комунальних

послуг. У випадках, встановлених законом, діяльність суб'єктів природних монополій можуть регулювати органи виконавчої влади та місцевого самоврядування. Діяльність суб'єктів природних монополій підлягає регулюванню згідно з Законом України «Про природні монополії». Державний контроль за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції у сферах діяльності природних монополій здійснюється також АМК України відповідно до його компетенції.

Список використаних джерел

1. Валітов, С. С. Конкурентне право України : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2006. 432 с. URL : <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. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України. *ВВР України*. 1996. № 36. Ст. 164.
4. Про захист економічної конкуренції : Закон України. *ВВР України*. 2001. № 12. Ст. 64.
5. Господарський кодекс України : Закон України. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page>.
6. Про Антимонопольний комітет України : Закон України. *ВВР України*. 1993. № 50. Ст. 472.
7. Про природні монополії : Закон України. *ВВР України*. 2000. № 30. Ст. 238.
8. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96-%E2%F0&key=4/UMfPEGznhhfOo.ZiZDsrms5HdlycsFggkRbI1c#Text>.
9. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
10. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков : учебник. Москва : ИЧП «Изд-во Магистр», 1998. 224 с.
11. Удалов Т.Г. Конкурентне право : навч. посіб. Київ : ВШ, 2004. 496 с.
12. Зелінська О.М. Державне регулювання монополізму в трансформаційній економіці України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03. Львів, 2008. 20 с.
13. Бакалінська. О.О. Конкурентне право : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2009. 379 с. URL: <http://www.mybiblioteka.su/6-145626.html>.
14. Шерер Ф.М., Росс Д. Структура отраслевых рынков : учебник / пер. с англ. Москва : 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. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_123.
16. Договір про заснування Європейської Спільноти. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_017.
17. Договір про Європейський Союз від 7 лютого 1992 року. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_029.
18. Андрощук Г.О., Шкляр С.В. Конкурентне право: захист від недобросовісної конкуренції : наук.-практ. Видання. Київ : Юстініан, 2012. 472 с.

19. Денисенко М.П., Манько А.В. Формування державної конкурентної політики України в умовах євроінтеграції. *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. URL: 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. Макачук : під ред. О.О. Мережка. Київ, 2006. 119 с.
22. Чудак В.В. Становлення і розвиток конкурентної політики в Україні. *Економіка та держава*. 2014. № 11. С. 130-132.
23. Куліш Л.П. Конкурентна політика у системі інструментів державного регулювання економіки. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 126-131.
24. Ковтун В.Ю. Напрями інституціоналізації конкурентного середовища в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52-2. С. 17-22. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/52_2_2020/5.pdf.
25. Концепція державної політики розвитку та захисту економічної конкуренції в Україні : проект (схвалено 28.12.2018 р.). URL: https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/imported_content/5d690bbe727c8.pdf.
26. Лагутін В. Конкурентна політика держави: механізм реалізації. *Вісник Київського національного торговельного економічного університету*. 2016. № 4. С. 22-37.
27. Зведений перелік суб'єктів природних монополій України станом на 31.07.2020 р. URL: <https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/lipen-zvedenyi-3.pdf>.
28. Doing business 2019. Training for reform. 16-th edition. Washington : International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2019. 311 p.
29. The Global Competitiveness Report 2019. Geneva : World Economic Forum, 2019. 648 p.
30. Про Державну програму демонополізації економіки і розвитку конкуренції. Постанова Верховної Ради України. № 3757-XII від 21.12.1993.
31. Офіційний веб-портал Антимонопольного комітету України. URL: <https://amcu.gov.ua> (дата звернення 23.09.2020 р.).

Запитання для самоконтролю

1. Система конкурентного законодавства України.
2. Конституція України та законодавчі акти України щодо регулювання конкуренції.
3. Антимонопольне регулювання ринку. Антимонопольний комітет та правові основи його діяльності.
4. Рада конкурентоспроможності України та її діяльність.
5. Види і суть порушень законодавства про захист економічної конкуренції. Відповідальність за порушення конкурентного законодавства.
6. Регулювання конкуренції на міжнародному рівні.
7. Зарубіжний досвід регулювання конкуренції.

Тема 4. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФІРМИ ТА ЙОГО ДІАГНОСТИКА

4.1. Конкурентне середовище фірми: поняття та складові елементи.

Класифікація конкурентного середовища.

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

4.3. Методичні аспекти діагностики конкурентного середовища фірми.

4.4. Діагностика конкурентного середовища фірми на основі моделі п'яти сил конкуренції М. Портера.

4.1. 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. 4.1).

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].

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

Класифікаційна ознака	Види конкурентного середовища
Моделі конкуренції на ринку	– конкурентне середовище досконалої конкуренції; – конкурентне середовище чистої монополії (види: конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетареальної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії); – 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); – конкурентне середовище монополістичної конкуренції.
Об'єкт продажу-купівлі	– конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання: конкурентне середовище товарів тривалого та короткочасного використання); – конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище освіти); – конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, навчальних закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її за необхідності різним установам, фірмам та організаціям); – конкурентне середовище науково-технічних розробок; – конкурентне середовище капіталів (конкурентне середовище грошей та конкурентне середовище цінних паперів); – конкурентне середовище трудових ресурсів.
Територіальна ознака	– світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції); – міжнародне конкурентне середовище (яке включає виробників декількох країн); – національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції); – міжрегіональне конкурентне середовище (формується на межі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у межевому ринковому просторі регіонів); – регіональне конкурентне середовище; – міжрайонне конкурентне середовище (формується на межі кількох районів та характеризується особливостями взаємодії фірм цих районів); – районне конкурентне середовище; – місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає фірми, які здійснюють діяльність в конкретно обумовленому місці); – конкурентне середовище підприємства.

4.2. 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. 4.1.).

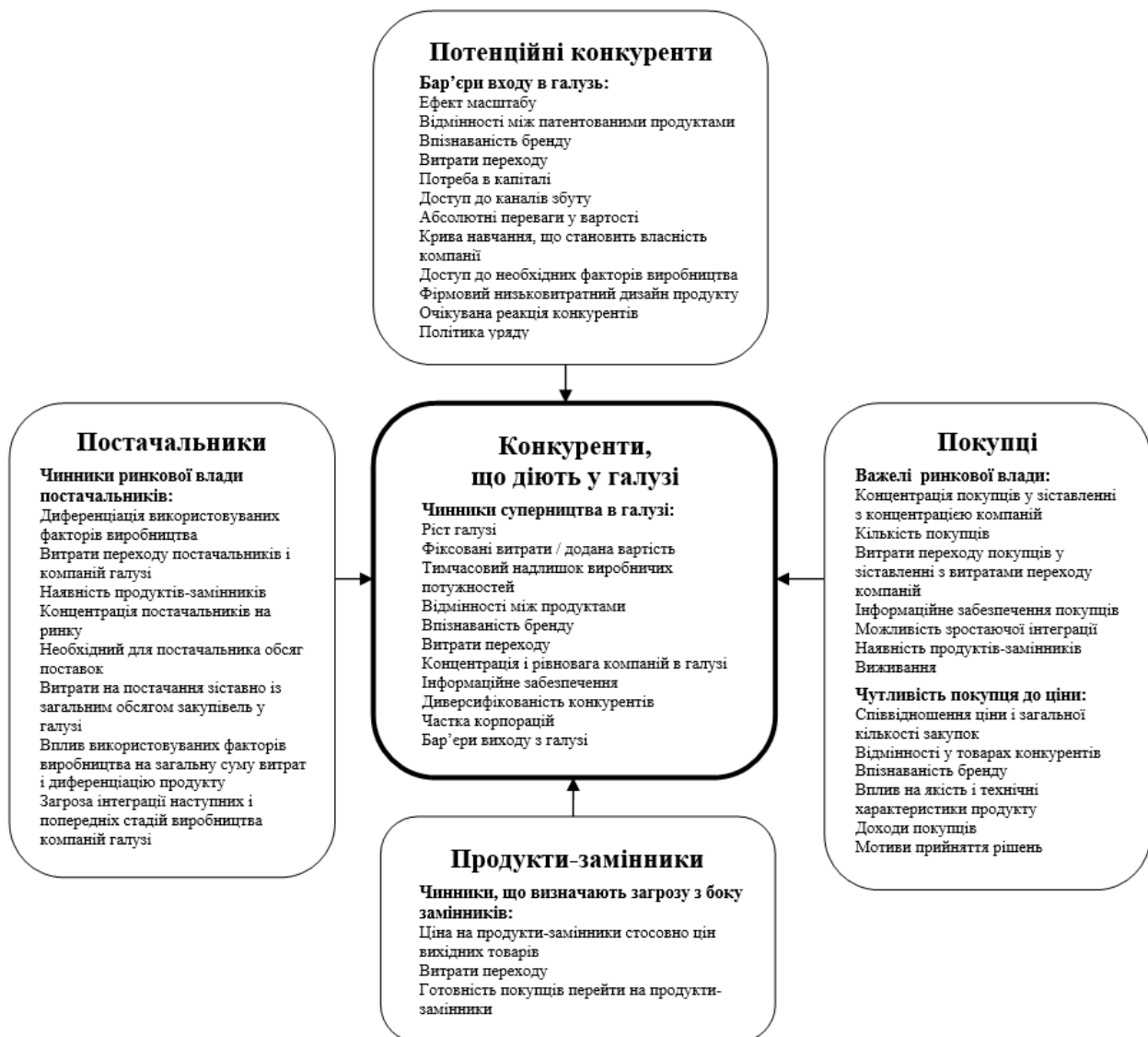


Мал. 4.1. Модель п'яти сил конкуренції [3, с. 30]

«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. 4.2.



Мал. 4.2. Елементи структури галузі [3, с. 32]

На мал. 4.2 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.

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_α 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 (α_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 α_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:

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

де α_j – частка кожного з трьох найбільших підприємств на ринку, %.

Якщо $I_k < 45\%$, то ринок вважається концентрованим;

$45\% < I_k < 70\%$ – ринок помірно концентрований;

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

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

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

де β – частка найбільших підприємств у загальній кількості учасників ринку, %; α – частка продажу цих самих підприємств у загальному обсязі продажу, %.

Якщо $K_{\text{вк}} < 1$ – ринок високонцентрований; $K_{\text{вк}} > 1$ – ринок неконцентрований [8, с. 79].

Індекс Холла-Тайдмана ($I_{\text{хт}}$) (Розенблюта):

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

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

α_j – частка продажу цих самих підприємств у загальних обсягах продажу;

k – кількість підприємств на ринку.

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

Чотиричастковий індекс сили конкуренції у галузі:

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

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].

4. Діагностика конкурентного середовища фірми на основі моделі п'яти сил конкуренції М. Портера

Одним із способів діагностики конкурентного середовища фірми є метод, що базується на використанні моделі п'яти сил конкуренції М. Портера. Завдяки цій моделі можна визначити структуру основних сил конкуренції та характер конкурентної боротьби на ринку. Найгостріша конкуренція виникає за умови, що ці п'ять сил створюють жорсткі умови на ринку, забезпечуючи на перспективу субпаритетну прибутковість або однакову збитковість для більшості фірм галузі.

У процесі діагностики конкурентного середовища фірми використовують трибальну шкалу. За її допомогою здійснюється оцінка сили впливу окремих факторів конкурентного середовища. При цьому шкала відображає таку градацію: 1 бал – слабкий вплив; 2 бали – помірний вплив; 3 бали – сильний вплив. За кожною конкурентною силою обчислюється середнє значення її впливу (див. табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Модель п'яти конкурентних сил М. Портера при оцінюванні

конкурентного середовища підприємства [див.: 8, с. 74-75]

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактора	Оцінка фактора у балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єра	- значна економія на масштабах збуту			x
		- високий рівень фінансових інвестицій		x	
		- консерватизм існуючої системи постачання	x		
		- низький ступінь диференціації продукції		x	
		- необхідність залучення постійних покупців			x
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	- відсутність активної маркетингової політики	x		
		- низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства			x
		-слабке використання методів ведення конкурентної боротьби	x		
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($I_{нк}$)			2,0		
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	- перевагу отримує товар з нижчою ціною			x
		- тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів	x		
		- відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		x	
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	- поява великої кількості товарів-замінників, отриманих у результаті дублювання відомих товарних марок			x
Середнє значення сили впливу товарів-замінників ($I_{мз}$)			2,25		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції фірми	- високий ступінь організації споживачів		x	
		- великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів			x
		- високий ступінь стандартизації продукції			x
		- висока мінливість смаків і вподобань споживачів щодо товарів підприємства	x	x	
	3.2. Торговельна сила споживачів	- зростання рівня інформованості покупців про товари			x
		- висока цінова еластичність товару		x	
Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пок.}$)			2,67		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	- необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	x		
		- тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		x	
		- низька вартість переходу до іншого постачальника		x	
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу фірми	- відсутність власних оборотних коштів	x		
		- нестача складських приміщень			x
Середнє значення сили впливу постачальників ($I_{пост.}$)			1,80		
5. Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	- узагальнений показник інтенсивності конкуренції		x	
		- наявність великої кількості малих фірм-конкурентів			x
		- сильними конкурентами є невеликі ринки		x	
		- незначний приріст попиту на товар фірми			x
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних фірм	- вдале місце розташування підприємства	x		
		-відсутність дослідження конкурентів	x		
		- досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг		x	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами (I_k)			2,0		

За результатами експертного оцінювання конкурентних сил обчислюють коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність фірми ($K_{\text{впливу}}$):

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 \times I_{\text{нк}} + 0,2 \times I_{\text{мз}} + 0,3 \times I_{\text{нок.}} + 0,1 \times I_{\text{пост.}} + 0,2 \times I_{\text{к}} \quad (8)$$

Залежно від сили впливу покупців на конкурентоспроможність фірми конкурентне середовище може бути кваліфікованим як «ринок споживача» або «ринок виробника». При цьому показник загального впливу конкурентного середовища нижче за 1,5 свідчить про максимально сприятливу ситуацію для розвитку фірми у конкурентному середовищі, мінімальний вплив конкурентних сил, тобто ситуацію, у якій ринкова позиція фірми є близькою до монопольної.

Якщо значення коефіцієнта перебуває у межах від 1,5 до 2,0, то конкурентне середовище підприємства є олігопольним. Для такого ринку характерна незначна кількість виробників однакового товару, існує дефіцит необхідної інформації, утруднений доступ до ресурсів.

Про ринок монополістичної конкуренції сигналізує значення коефіцієнта у проміжку 2,0-2,5. Це, зазвичай, означає, що продукція на ринку доволі диференційована, ускладнено процес входу на ринок та вихід з нього, фірми мають можливість впливати на ціну продукції.

Значення коефіцієнта загального впливу понад 2,5 вказує на несприятливу для розвитку фірми ринкову ситуацію з максимальним впливом конкурентних сил. А отже, ринок можна кваліфікувати як такий, що близький до умов досконалої конкуренції [8, с. 76].

Діагностика конкурентного середовища на основі моделі п'яти сил конкуренції М. Портера Метод дозволяє не лише встановити особливості конкуренції на галузевому ринку, але й враховуючи і змінюючи конкретні чинники кожної з сил конкуренції, цілеспрямовано й обґрунтовано формувати сприятливе конкурентне середовища фірми.

Список використаних джерел

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
2. Виробничий менеджмент : підручник / за заг. ред. М.П. Бутка ; М.П. Бутко, С.М. Задорожна, Н.В. Іванова. Київ : ЦУЛ, 2015. 424 с.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва : ИНФРА-М, 2000. 312 с.

5. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2006. 384 с.
6. Про захист економічної конкуренції : Закон України. *Відомості Верховної Ради*, 2001, № 12, ст. 64.
7. Страшинська Л.В., Ткачук С.В., Худолій Д.Ю. Діагностика конкурентного середовища на вітчизняних продовольчих ринках. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 37-43. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Вид-во ЛКА, 2016. 484 с.
8. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
9. Вашків, О. П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2010. № 2. С. 88–95.
10. Porter M. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York. : The free press, 1998. 422 p.
11. Портер М. Конкуренция. Санкт-Петербург, Москва, Київ : Изд. Дом «Вильямс», 2001. 495 с.
12. Припуга Н.В. Особливості моніторингу конкурентного середовища в молокопродуктовому підкомплексі України. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19. № 3. С. 80-84. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1036>.
13. Клименко Н.А., Штанько І.І. Аналіз конкурентного середовища на ринку фіксованого Інтернету України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2019/27.pdf.
14. Ковтун В.Ю. Напрями інституціоналізації конкурентного середовища в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52-2. С. 17-22. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/52_2_2020/5.pdf.

Запитання для самоконтролю

1. Поняття та складові елементи конкурентного середовища підприємства. Формування і розвиток конкурентного середовища підприємств.
2. Класифікація конкурентного середовища: зовнішнє та внутрішнє конкурентні середовища підприємства.
3. Модель п'яти сил конкуренції М.Портера.
4. Сфери, фактори і показники конкурентного макросередовища підприємства.
5. Чинники і показники конкурентного мікросередовища підприємства.
6. Методичні аспекти діагностики конкурентного середовища підприємства.
7. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції. Аналіз діяльності конкурентів. Побудова конкурентної карти ринку.

Тема 5. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА

- 5.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства, її ознаки, чинники та рівні.
- 5.2. Мотивація конкурентної поведінки підприємств.
- 5.3. Поняття конкурентної переваги підприємств.
- 5.4. Чинники конкурентних переваг.
- 5.5. Властивості конкурентних переваг підприємства.

5.1. 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

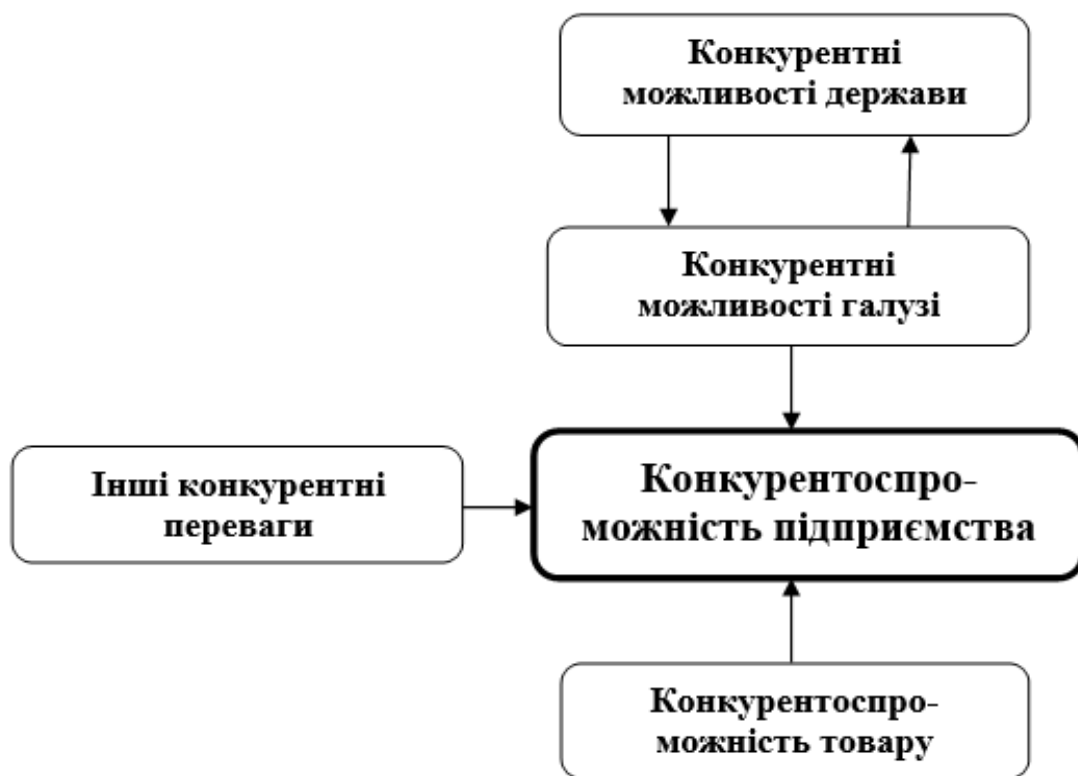
випускати конкурентоспроможну продукцію, перевага підприємства стосовно інших підприємств галузі як у країні, так і за її межами [19, с. 189]. Або ж конкурентоспроможність, за словами В.Є. Хруцького, І.В. Корнєєвої та Є.Е. Автухової, – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, 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. Омеляненко 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 віддзеркаленні 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. 5.1). 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. 5.1. 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**² характеризує конкурентну позицію і конкурентні переваги економічного суб'єкта щодо інших суб'єктів, які можна встановити 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. 5.1.

Таблиця 5.1

Класифікація чинників конкурентоспроможності фірми [17, с. 332]

Класифікаційна ознака	Групи чинників
Місце виникнення	– внутрішні (чинники внутрішнього середовища) – зовнішні (чинники зовнішнього середовища)
Сфера походження	– науково-технічні – організаційно-економічні – екологічні – соціальні – політичні
Характер чинника	– загальні – індивідуальні – специфічні
Тривалість дії	– постійні – тимчасові
Ступінь взаємозалежності	– незалежні – похідні
Ступінь корисності	– стимулюючі – дестимулюючі
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	– основні – другорядні

² Релевантність ([англ. relevance](#)) — міра відповідності отримуваного результату бажаному.

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. 5.2).

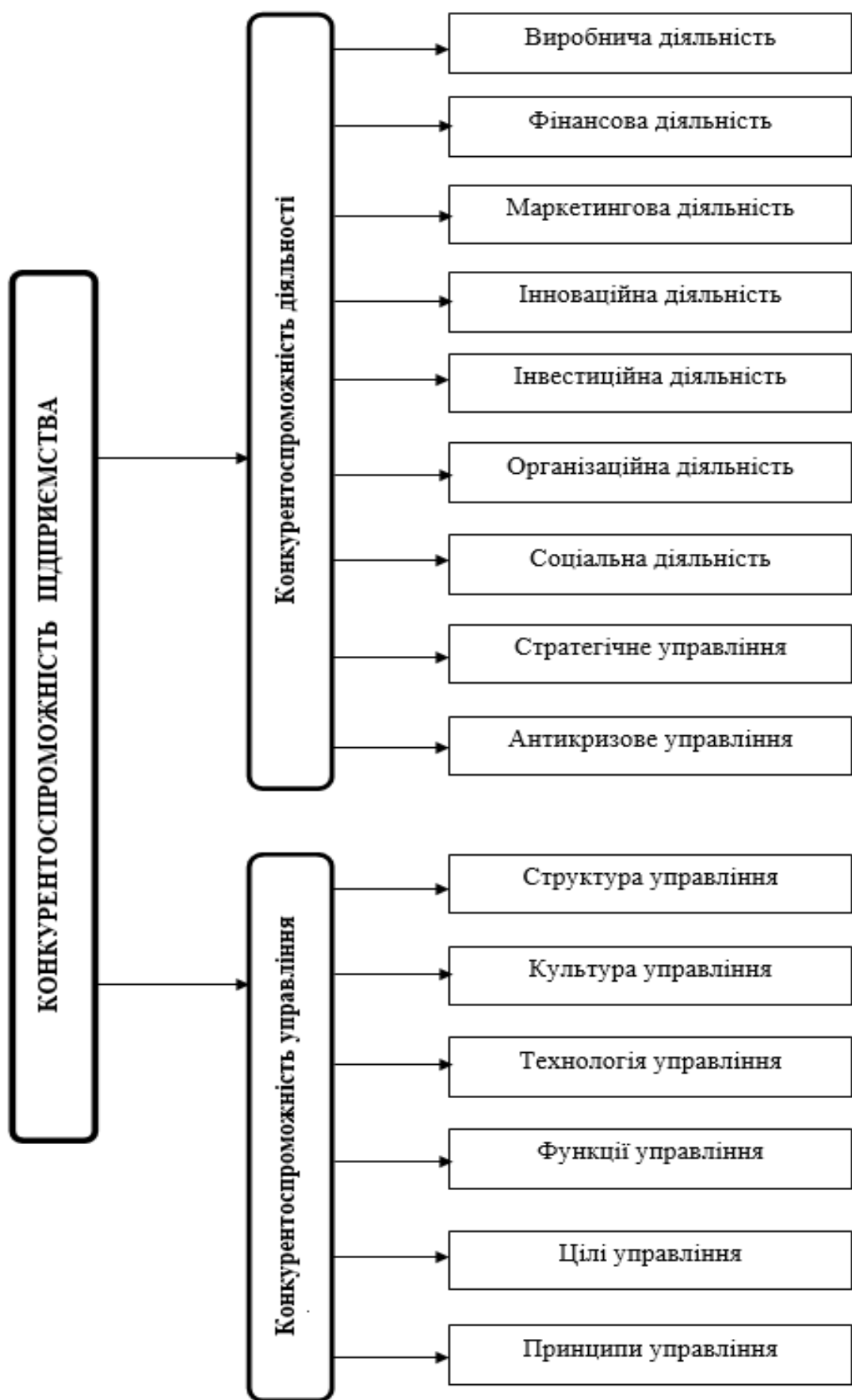


Мал. 5.2. Ієрархія чинників конкурентоспроможності підприємства [21, с. 185]

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 [21].

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. 5.3).

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.



Мал. 5.3. Види конкурентоспроможності підприємства

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 поєднуючись, взаємодіючи, доповнюючи, підсилюють одне одного [див.: 24, с. 111-112].

5.2. 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 реалізовувати 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 внутріорганізаційних 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.

5.3. 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 наштотувнув 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].

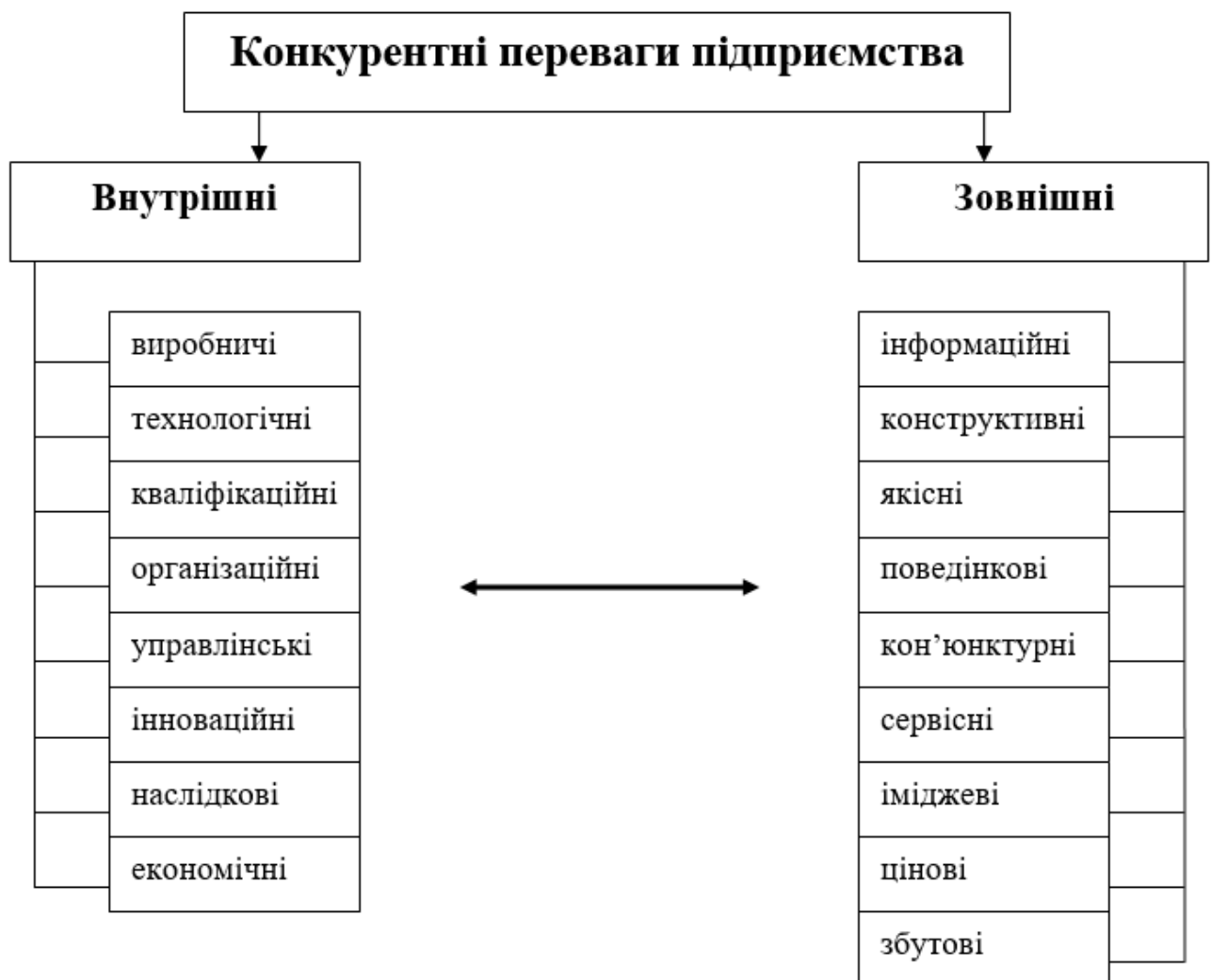
Отже, як бачимо, конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на дві групи – зовнішні і внутрішні. Згідно з баченням Ж.Ж. Ламбена конкурентна перевага є зовнішньою, якщо вона базується на властивостях товару, які відрізняють його від аналогічних, чим й утворюють цінність 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. 5.4 представлено найтипівіші види внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства.



Мал. 5.4. 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.

5.4. 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 (табл. 5.2), наприклад, податкова система, зовнішньоекономічна політика та ін. безпосередньо впливають на ефективність підприємства (чинники прямої дії), інші – побічно (чинники непрямої дії) .

Таблиця 5.2

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

Сфера макро-середовища	Чинники макросередовища
1. Міжнародна	1.1. Кількість “гарячих точок” у світі, у яких відбуваються військові конфлікти. 1.2. Чисельність військових та інших осіб, задіяних сьогодні у “гарячих точках”. 1.3. Кількість міжнародних симпозіумів, конференцій, виставок, конкурсів, кінофестивалів та інших заходів, що проводяться у цей час в країні і у світі у сфері освіти, культури, НТП. 1.4. Світові тенденції у зміні тривалості життя. 1.5. Рівень інтеграції.
2. Політична	2.1. Стабільність демократичних перетворень в країні. 2.2. Кількість страйків з чисельністю учасників понад 100 осіб, що проводяться в країні у цей час. 2.3. Кількість політичних фракцій у законодавчій владі. 2.4. Кримінальна ситуація в країні. 2.5. Незалежність ЗМІ.
3. Культурна	3.1. Середній рівень освіти в країні. 3.2. Забезпечення населення країни об’єктами культури (одиниць/год.): театрами, музеями, мистецькими виставками, бібліотеками, кінотеатрами, спортивними об’єктами, іншими об’єктами культури. 3.3. Ставлення людей до навколишнього світу. 3.4. Довготермінові тенденції розвитку культурних цінностей.

4. Економічна	4.1. Питома вага конкурентоспроможної промислової продукції на зовнішньому ринку. 4.2. Питома вага конкурентоспроможної промислової продукції фірм країни на внутрішньому ринку. 4.3. Тенденції змін зовнішньоекономічних зв'язків. 4.4. Дефіцит бюджету країни. 4.5. Середньорічні темпи інфляції. 4.6. Частка приватної власності у сукупній власності країни. 4.7. Питома вага сировинних ресурсів в експорті країни. 4.8. Показники податкової системи. 4.9. Структура розподілу доходів населення. 4.10. Рівень розвитку фінансової системи країни.
5. Природно-кліматична	5.1. Оцінка основних природних ресурсів країни і її місце у світі. 5.2. Добування з надр природних ресурсів (інтенсивність стосовно до їх запасів і рівень видобутку). 5.3. Характеристика кліматичних чинників країни. 5.4. Дефіцитність окремих видів ресурсів за регіонами країни. 5.5. Рівень використання вторинних ресурсів.
6. Соціально-демографічна	6.1. Місце країни у світі за тривалістю життя. 6.2. Місце країни у світі за рівнем життя. 6.3. Смертність дітей у віці до 1-го року, % від народжених порівняно з кращим світовим результатом. 6.4. Тривалість життя (чоловіків, жінок). 6.5. Народжуваність і смертність населення країни. 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. 6.7. Міграція населення. 6.8. Перспективність міст. 6.9. Структура населення за доходом тощо.
7. Правова	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. 7.2. Наявність державних правових актів, що регулюють взаємовідносини компонентів економічної системи країни. 7.3. Наявність державних актів, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність країни і фірм. 7.4. Наявність державної програми щодо створення правової держави. 7.5. Якість прокурорського нагляду за дотримання державних правових актів. 7.6. Узгодженість правового забезпечення по вертикалі і горизонталі.

8. Екологічна	8.1. Параметри екосистеми країни 8.2. Кількість міст (+ частка їх населення), які не відповідають екологічним вимогам. 8.3. Рівень витрат (%) в бюджеті країни на підтримання екосистеми.
9.Науково-технічна	9.1. Питома вага винаходів і патентів країни у фонді світового співтовариства. 9.2. Частка докторів наук, професорів у загальній чисельності працюючих в країні. 9.3. Вартість основних виробничих фондів країни, що припадають на одного вченого. 9.4. Рівень автоматизації виробництва у машинобудуванні. 9.5. Рівень комп'ютеризації країни. 9.6. Експертна оцінка місячного заробітку вченого, конструктора, викладача ВНЗ, в \$. 9.7. Показники зношення основних виробничих фондів у галузях національної економіки. 9.8. Характеристика інформаційної системи країни.

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 (див.: табл. 5.3).

Таблиця 5.3

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 інформацийної 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 ² . 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 (табл. 5.4).

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.

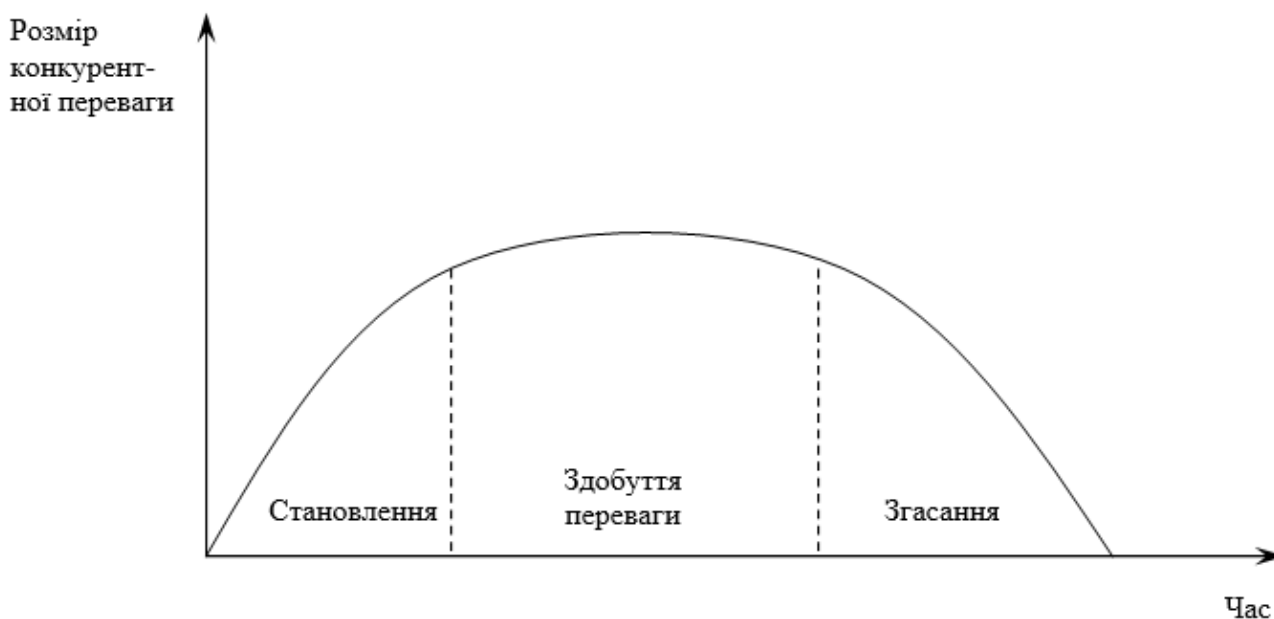
5.5. Властивості конкурентних переваг

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. 5.5). Динамічність конкурентної переваги може бути зумовлена змінами чинників зовнішнього конкурентного середовища: активності конкурентів, зміни попиту, зміни поведінки споживачів, науково-технічного прогресу тощо.

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



Мал. 5.5. Життєвий цикл конкурентної переваги

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 можливості ефективного функціонування виробничо-господарської системи підприємства у конкурентному оточенні.

Список використаних джерел

1. Кныш М.И. Конкурентные стратегии : учебн. пособ. Санкт-Петербург, 2000. 284 с.
2. Портер М. Конкуренция : пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2001. 495 с.
3. Иванов Ю.Б., Иванова О.Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 121-128.
4. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика : учебн.-практ. пособ. 3-е изд. Москва : Изд-во ГНОМ и Д, 2001. 304 с.
5. Корчинський Д. «Це» і «Воно». Die Metaphysik ist einer Dreck. Man muss der Revolution Machen. Улан-Уде. 44 с.
6. Vashkiv O., Sobko O., Smereka S. Comprehensive assessment of the company's competitiveness. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-33>
7. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва : Изд.-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 892 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва : ИНФРА-М, 2000. 312 с.
9. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 33-38.
10. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. Київ : «Зовнішня торгівля», 2003. 304 с.
11. Тоффлер Е. Третя хвиля : пер. з англ. Київ : Вид. дім «Всесвіт», 2000. 480 с.
12. Ріддерстрале Й., Нордстрем К. Караоке-капіталізм : пер. з англ. Київ : Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2004. 312 с.
13. Barney J.B., Hesterly W.S. Strategic Management and Competitive Advantage : Concept and cases. Global edition : 5-th edition. Boston, 2015. 594 p.
14. Vashkiv O.P., Vashkiv O.O. Creation of firm's competitive advantages in the influence of unstable environment. Літні наукові дискусії – 2019 : збірник тез доповідей XXXII Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції, м. Вінниця, 24 червня 2019 р. : у 4 ч. Ч. 1. Вінниця, 2019. С. 17-21.

15. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
16. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : 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. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
18. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
19. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения : учеб. пособ. Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. 208 с.
20. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В., Автухова Е.Е. Современный маркетинг. Москва : Финансы и статистика, 1999. 356 с.
21. Kono T. Strategy and Structure of Japanese Enterprises. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, London : The Macmillan Press LTD, 1989. 365 p.
22. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 138-142.
23. Шпанко А. Про сутність поняття «Стратегічна конкурентоспроможність». *Економіка України*. 2007. № 6. С. 45-49.
24. Чаплина А., Войцеховская И. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия. *Проблемы теории и практики управления*. 2006. № 3. С. 108-113.
25. Камець О., Вашків О. Менеджмент якості як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* : матеріали IV Міжнародної наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених, Тернопіль, 7 листопада 2019 р. : у 2 ч. Ч. 1. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 354-356.
26. Горбунов Н.П., Колонтаевская К.Ю. Теоретические аспекты конкурентных преимуществ в стратегическом менеджменте. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2015. № 28. С. 133-140.
27. Стеців Л.П. Конкурентні переваги: підходи до трактування та їх відмінності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.12. С. 263-270.

Запитання для самоконтролю

1. Поняття конкурентної переваги підприємства та її види.
2. Чинники конкурентних переваг. Властивості конкурентних переваг підприємства.
3. Прогнозування конкурентної переваги підприємства.
4. Економічне обґрунтування конкурентних переваг.

Тема 6. ЛАНЦЮЖОК ЦІННОСТЕЙ ФІРМИ В СИСТЕМІ КОНКУРЕНТНОГО УПРАВЛІННЯ

6.1. Загальне поняття цінності та концепція зони цінності.

6.2. Ланцюжок цінностей підприємства.

6.1. 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 цінність³ 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

³ Краще зрозуміти цінність продукції 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].

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 загальновизнаний 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 міною 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

оригінальне трактування «цінності» через «зони цінності» продукту, у якій виділяють три складових елементи: реалізація продукту, ціна та персоналізація. Цей підхід отримав назву «3P зони цінності» (від англ.: **p**erformance, **p**rice, **p**ersonalization; див.: мал. 6.1).



Мал. 6.1. Зони цінності продукту [11]

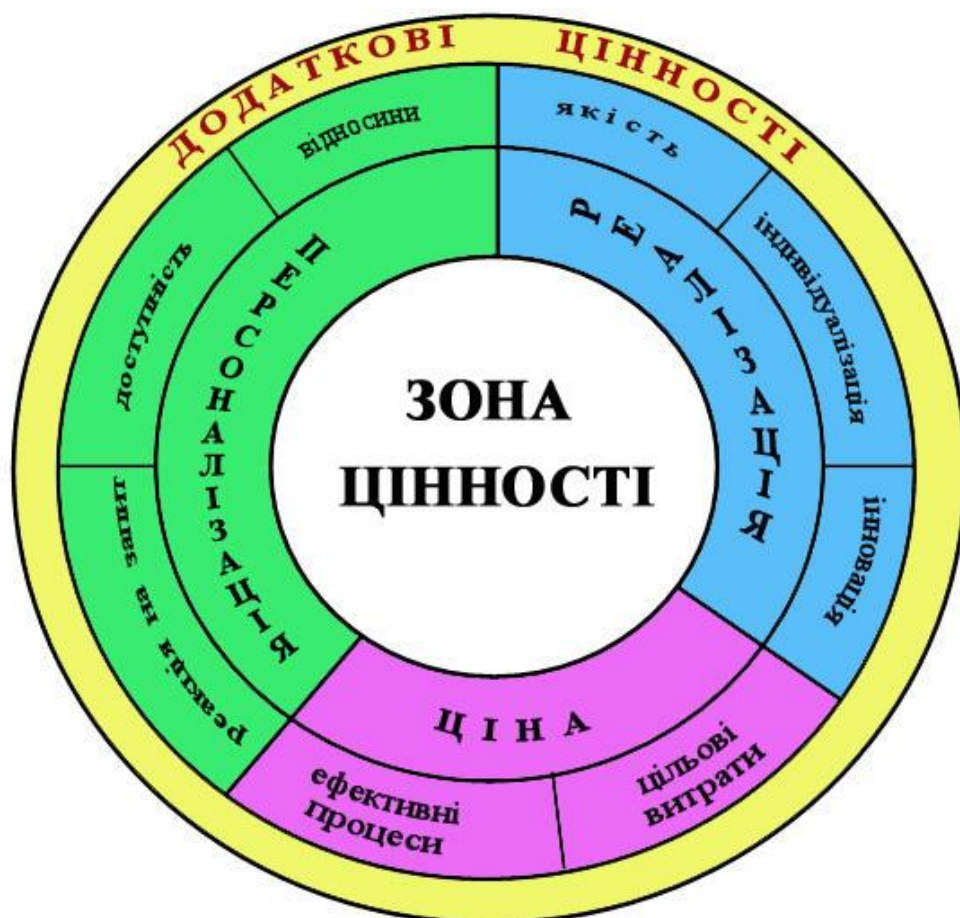
Перша складова «Зони цінності» – **реалізація продукту** – охоплює три блоки: якість, інновацію та індивідуалізацію [9, с. 41] (див.: мал. 6.2). Успішні компанії створюють продукти, які задумуються і виробляються таким чином, аби запропонувати споживачеві найвищий рівень «реалізації продукту». Вони проектують 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 левову 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.

У 21 ст. компанія «Tesla», що виготовляє електричні автомобілі, розробила і реалізувала принципово новий (технологічно-революційний) підхід у проектуванні і створенні легкових автомобілів. Це ставить нові виклики перед світовими лідерами в автовиробництві. 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. 6.2. Структура споживчої зони цінності [11]

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 замінників, 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, пропонованих 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 справедливую 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].

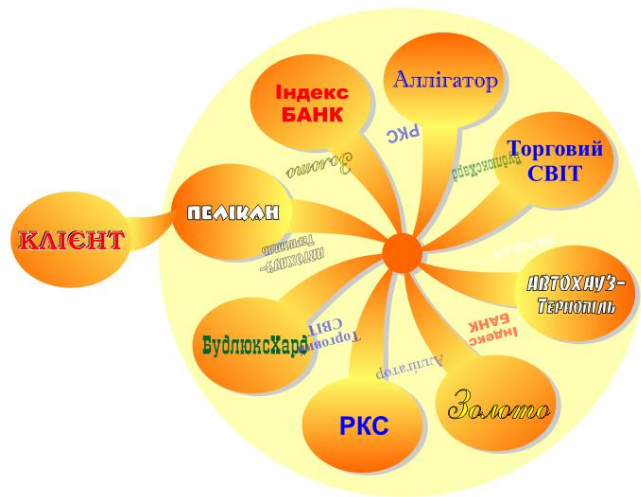
Фактичні матеріали: ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ

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, Інтернет-продаж, пошта, телефон, факс. Магазини і торгові точки повинні бути розташовані у зручному для споживачів місці та здійснювати продаж у зручний для покупців час. Сервісні станції технічного обслуговування повинні бути щоденно відкритими [11].

Швидка реакція на запит. Реагувати на потреби та запити споживачів підприємство повинне оперативно, незалежно від того, коли вони виникають:

під час купівлі, чи під час гарантійного обслуговування. Якщо підприємство-споживач бажає аби матеріали та частини для виробничої лінії доставлялися якомога точніше й відповідали виробничому графіку, а постачальник при цьому порушує графік поставок, то проблему слід вирішувати за принципом «виправити на вчора».

Спроможність швидко реагувати на запити вимагає від організації певних ресурсів та навичок: персонал, який обслуговує клієнтів, повинен бути професійним та компетентним у знанні продукту, та 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. Формування відносин між компанією і споживачем – найважливіший елемент у побудові персоналізації. Формування відносин неможливе без існування перших двох складових, згаданих 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. 6.2 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 будуватись 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. Миттел 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 відрізнятись 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].

6.2. 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. 6.3). 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].



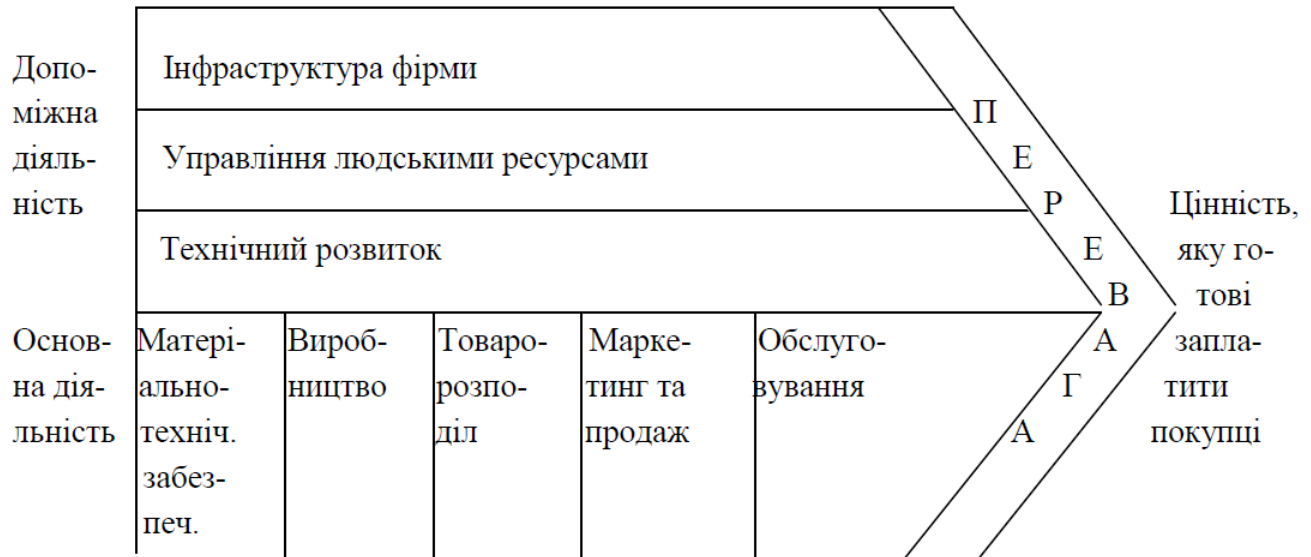
Мал. 6.3. Види економічної діяльності підприємства щодо створення цінності [15, с. 23]

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.

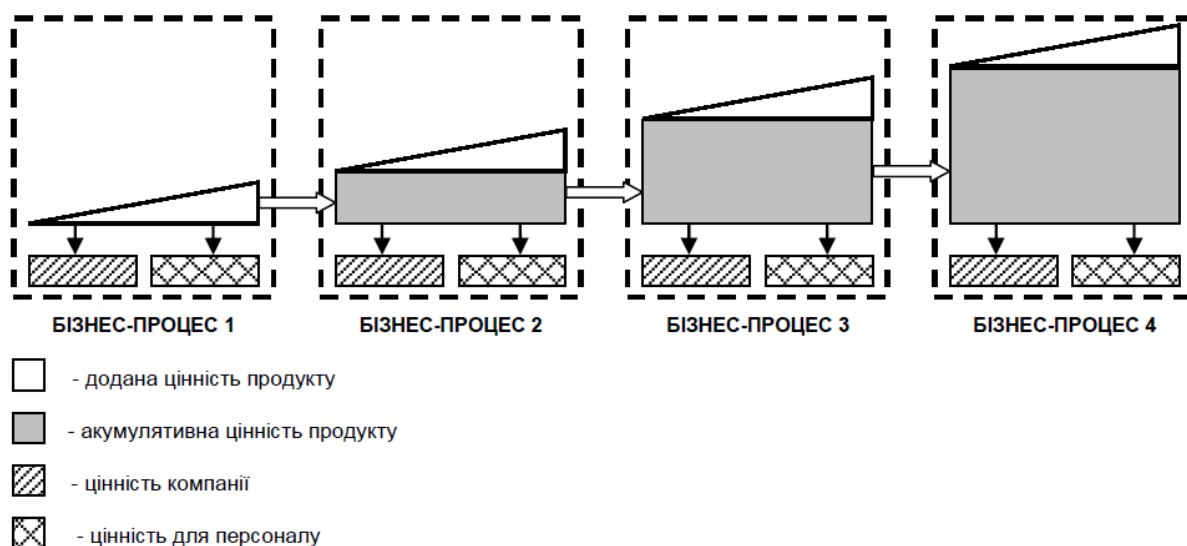
Види діяльності, пов'язані із створенням цінності або ж цінні види діяльності можна поділити на вісім категорій. При цьому первинні види діяльності стосуються фізичного створення продукту, його маркетингу,

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. 6.4).



Мал. 6.4. 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. 6.5).

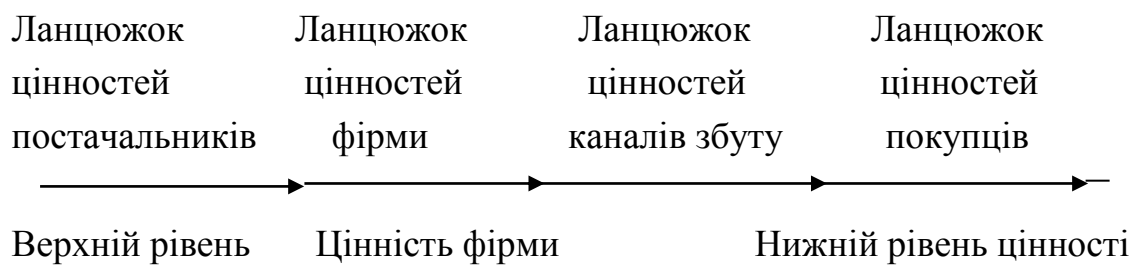


Мал. 6.5. Ланцюжок створення цінності: процесний підхід [9, с. 42]

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. 6.6).



Мал. 6.6. 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 виграві. 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, доставленою 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.

Список використаних джерел

1. Портер М. Конкуренция ; пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2001. 495 с.
2. Туган-Барановський М.І. Політична економія. Курс популярний. Київ : Наукова думка, 1994. 264 с.
3. Орлов А.В. Очерки общей экономической теории. Рационалистический подход к раскрытию природы стоимости и ценности. URL : http://polbu.ru/orlov_economy/ch03_all.html.
4. Михеев В. Н. Ценность в системе человеческих отношений. *Проблемы современной экономики*. 2005. № 3/4. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=781>.
5. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика : учебн.-практ. пособ. 3-е изд. Москва : Изд-во ГНОМ и Д, 2001. 304 с.
6. Кныш М.И. Конкурентные стратегии : учебн. пособ. Санкт-Петербург., 2000. 284 с.
7. Ріддерстрале Й., Нордстрем К.А. Караоке-капіталізм : пер. з англ. Київ – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2004. 312 с.
8. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань. Київ, 2002. 560 с.
9. Тарнавська Н.П., Сивак Р.Б. Трансформація управління логістичними ланцюгами цінності в нових конкурентних умовах. *Економіка розвитку*. 2010. № 1. С. 40-43.
10. Тарнавська Н.П., Сивак Р.Б. Ціннісноорієнтований підхід до управління ланцюговими процесами в нових конкурентних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 4. С. 3-12.
11. Чичкова Н. Зона ценности потребителя. URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark090.html>.
12. Офіційна сторінка мережі магазинів «Фокстрот» URL: <http://www.foxtrot.com.ua/ru/article/1159>.
13. Офіційний сайт інтернет-магазину «Prokolesa». URL: <http://www.prokolesa.com.ua/blog/9/>.

14. Старинская А. Скованные одной цепью – цепочка ценностей. URL: <http://www.klubok.net/article2143.html>.
15. The microeconomics of industry supply. URL: <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. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2119>.
17. Bales C.F. The business system: A new tool for strategy formulation and cost analysis / C.F. Bales, P.C. Chatterjee, F.W. Gluck, D. Gogel, A. Puri. The McKinseyQuarterly, 1980. 36 p.

Запитання для самоконтролю

1. Загальне поняття цінності та концепція зони цінності.
2. Зони цінності продукту: персоналізація, реалізація, ціна.
3. Система цінностей фірми та їх класифікація.
4. Ланцюжок цінностей фірми. Основна та допоміжна діяльність у ланцюжку цінності фірми.
5. Рівні системи цінностей .
6. Формування ефективного ланцюжка цінностей фірми у системі конкурентного управління.

Тема 7. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

7.2. Оцінка та аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі ієрархії її чинників.

7.3. Використання бенчмаркінгу в аналізі та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

7.4. Особливості оцінювання конкурентоспроможності персоналу.

7.1. 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. Кобиляцький, Н. Тарнавська, С. Клименко, І. Піддубний, Т. Омеляненко, В. Адамик, Д. Барабась, О. Дубенко та інші у своїй праці 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;

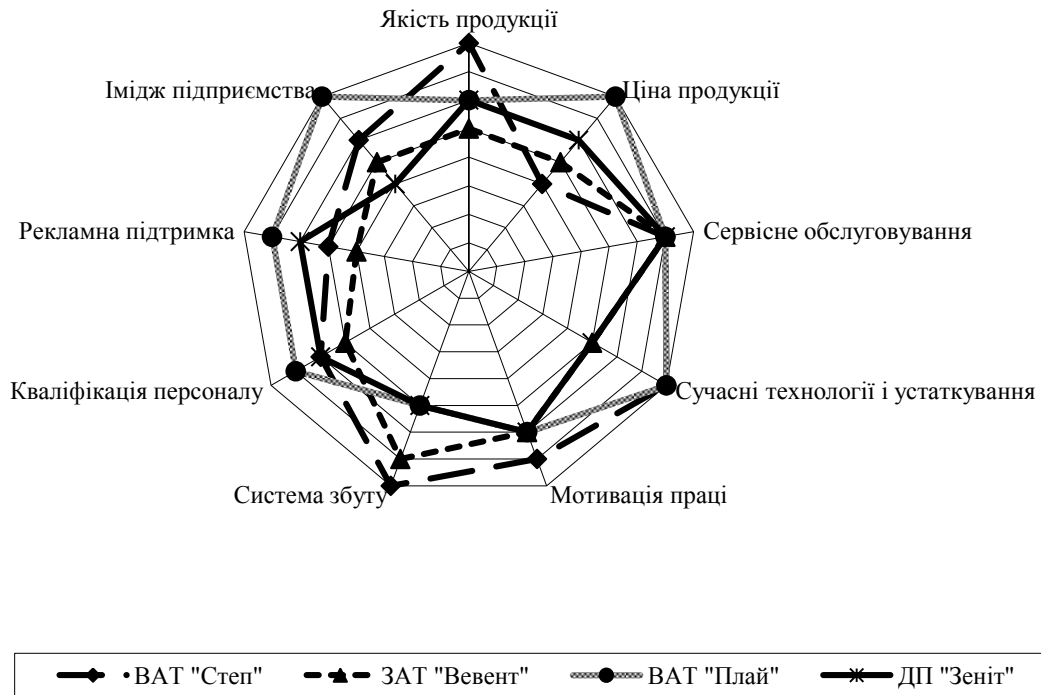
– **динамічність** – оцінка конкурентоспроможності повинна здійснюватися не лише у статиці (на конкретний момент часу), але й враховувати особливості змін конкурентних позицій підприємства та їх напрямку і тенденцій [1, с. 340-341].

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. 18 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. 7.1 наочно представляє відмінності між підприємствами на основі обраних критеріїв оцінювання.

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.



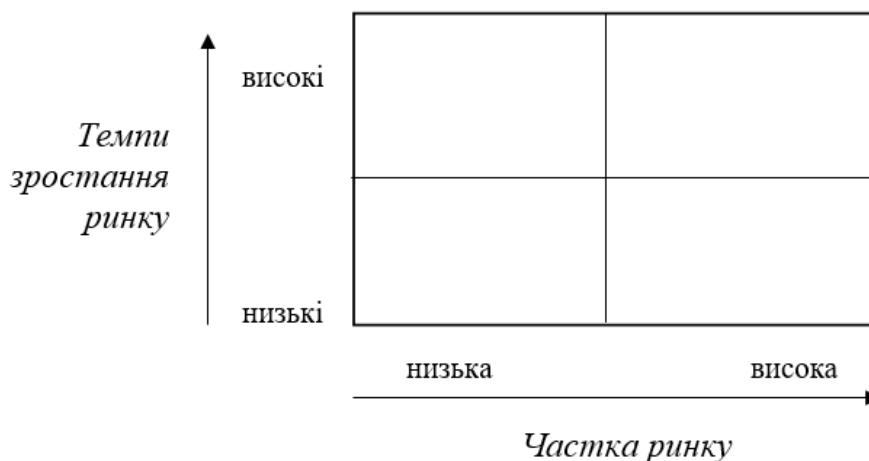
Мал. 7.1. Багатокутник (циклова діаграма) конкурентоспроможності

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») (мал. 7.2), 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.

Матриця БКГ за наявності достовірної інформації дозволяє дослідити розвиток процесів конкуренції у динаміці і забезпечити високу репрезентативність оцінки. Поряд з матрицею БКГ є досить багато й інших матричних моделей, які використовуються для оцінки й аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства:

- матриця «Привабливість галузі – конкурентоспроможність» (модель Shell-DPM);
- матриця «Привабливість ринку – конкурентоспроможність» (модель GE-Mc Kinsey);

- матриця «Стадія життєвого циклу продукції – конкурентна позиція» (модель ADL-LC);
- матриця «Стадія розвитку ринку – конкурентна позиція» (модель Hofer-Schendel).



Мал. 7.2. Принципова схема матриці БКГ

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 (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Матриця конкурентоспроможності підприємства

Фактор конкурентоспроможності	Середня експертна оцінка			Ранг фактора	Інтегрований факторний показник		
	підприємство				підприємство		
	А	Б	В		А	Б	В
Продукція	3,8	3,6	3,8	0,21	0,798	0,756	0,798
Система збуту	4,0	3,6	3,7	0,18	0,720	0,648	0,667
Кваліфікація персоналу	4,3	4,7	4,0	0,20	0,860	0,940	0,800
Виробництво	3,7	3,6	3,0	0,16	0,592	0,576	0,480
Фінансовий стан	3,1	3,6	3,0	0,25	0,775	0,900	0,750
Разом	—			1,00	3,745	3,820	3,494
Коефіцієнт конкурентоспроможності	—			—	0,9804	1,0	0,9147

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 (BIM); е) метод бенчмаркінга; ж) метод на основі споживчої вартості; з) метод на основі життєвого циклу продукту та ін.

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. 7.2).

Таблиця 7.2

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Обчислення показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / обсяг випуску продукції.
1.2. Фондовіддача	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність продукції, %.	Характеризує ступінь прибутковості продукції.	Прибуток від реалізації*100/ повна собівартість продукції.
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / середньоспискова чисельність працівників.
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність під-приємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства / загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і дозволяє передбачати вірогідність банкрутства.	Власний капітал / загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів	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.

3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує рівень прибутковості діяльності підприємства на ринку, відповідність ціни ринковим запитам.	Прибуток від реалізації продукції * 100 % / обсяг продажу.
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / обсяг продажу.
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства.	Обсяг випуску продукції / виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / приріст прибутку від реалізації.
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача.	Низка методів ціноутворення.

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.

7.2. 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. 184-185]. 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: аутсайдери; 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:

$$K_{вл.р.} = \frac{N_{6.вл.}}{N_{заг.вл.}}, \quad (4)$$

де $K_{вл.р.}$ – коефіцієнт використання власних розробок; $N_{6.вл.}$ – 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:

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

де $K_{n.p.}$ – 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:

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

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

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

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 організовувати і реалізовувати 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:

$$K_{\epsilon} = \frac{t_{p.\epsilon.}}{t_{p.z.}}, \quad (8)$$

де K_{ϵ} – коефіцієнт випередження; $t_{p.\epsilon.}$ – темп росту обсягів виробництва підприємства; $t_{p.z.}$ – середньогалузеві темпи росту обсягів виробництва підприємств-конкурентів.

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; фондівіддача;

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.

7.3. Використання бенчмаркінгу в аналізі та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Бенчмаркінг 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 засвідчує, що грамотне використання досвіду передових фірм дозволяє суттєво знижувати рівень витрат, підвищувати прибутковість і оптимізовувати 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. 7.3.

Види бенчмаркінгу

Вид бенчмаркінгу	Особливості	Умови використання	Складнощі при використанні
Внутрішній	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.
Конкурентний	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.
Спільний (асоціативний)	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.
Процесний	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.
Стратегічний	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.

7.4. Особливості оцінювання конкурентоспроможності персоналу

Специфічні принципи оцінювання конкурентоспроможності конкретних об'єктів формуються 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_{Π} – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу; $i = 1, 2, \dots, n$ – кількість експертів; j – кількість якостей працівників, що оцінюються; α_i – вагомість j -ої якості персоналу; β_{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 слабо – 3 бали;
- якість проявляється часто – 4 бали;
- якість проявляється систематично, стійко, наочно – 5 балів.

У табл. 7.4 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
ВСЬОГО	1,00	1,00	1,00

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.

Список використаних джерел

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
2. Vashkiv O., Sobko O., Smereka S. Comprehensive assessment of the company's competitiveness. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-33>
3. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг менеджмент. Москва : Изд.-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 892 с.
4. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
5. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 5–9. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.5.
6. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія / Ж.В. Поплавська, Н.Л. Михальчишин, М.Л. Данилович-Кропивницька, О.В. Гошовська, С.О. Комаринець; за заг. ред. Ж.В. Поплавської. Львів : ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201 с.

7. Turner P. Employee Engagement in Contemporary Organizations Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness. Leeds : Leeds Business School, Leeds Beckett University, 2020. 292 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-36387-1c>.
8. Kono T. Strategy and Structure of Japanese Enterprises. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, London : The Macmillan Press LTD, 1989. 365 p.
9. Nicholas. J.M. Lean production for competitive advantage. A comprehensive guide to lean methods and management practices. 2th ed. Taylor & Francis Group, LLC, 2018. 613 p.
10. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2008. № 1. С. 69–78.
11. Дубенко О.О. Вимір і оцінка конкурентоспроможності підприємств плодоовочевої консервної промисловості : автореф. Дис. ... канд. екон. наук : 08.07.01. Дубенко. Одеса, 2005. 19 с.
12. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2000. 124 с.
13. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посібник. Київ : Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.
14. Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? URL: www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html.
15. Харів П.С., Собко О.М. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону : монографія. Тернопіль : ТАНГ, 2003. 180 с.
16. Чаплина А., Войцеховская И. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия. *Проблемы теории и практики управления*. 2006. № 3. С. 108-113.
17. Хейс Р., Уилрайт С., Кларк К. Динамичное производство. URL: <http://cob-ra.nm.ru/book01/index.html>.
18. Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2010. № 2. С. 88–95.
19. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
20. Воронюк Т.А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т 4. № 3. С. 139-148. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-3-16>.

Запитання для самоконтролю

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. Методика інтегральної оцінки конкурентних переваг підприємства.
5. Особливості оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу.
6. Аналіз зовнішніх загроз і можливостей, сильних і слабких сторін організації.

Тема 8. ЯКІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

- 8.1. Поняття якості продукції та її показники та рівні.
- 8.2. Поняття конкурентоспроможності продукції та її основні чинники.
- 8.3. Параметри і показники конкурентоспроможності продукції.
- 8.4. Ціна, якість та конкурентоспроможність продукції

8.1. Поняття якості продукції та її показники та рівні

Якість не є абстрактною категорією, а відчутний для людини конкретний вимірник корисності, доцільності й ефективності будь-якої праці. Підвищення якості обов'язково супроводжується зниженням витрат (втрат) на всіх етапах життєвого циклу продукції (маркетинг – розробка – виробництво – споживання – утилізація), а отже, до зниження собівартості, ціни й підвищенню життєвого рівня.

Японський фахівець К. Ісікава переконаний у тому, що аморально говорити про підвищення ціни при підвищенні якості продукції. Адже підвищення якості пов'язане зі стабілізацією виробництва, зменшенням дефектності, зниженням витрат, а отже, зі зменшенням собівартості та ціни. К. Ісікава стверджує, що про підвищення ціни можна вести мову лише тоді, коли споживач одержує продукцію принципово нового технічного рівня. Але й у цьому випадку одразу необхідно планувати наступне зниження собівартості за рахунок налагодження, стабілізації й доведення виробничого процесу й упорядкування діяльності в ланцюзі «постачальник – виробник – споживач». У цьому запорука економічного успіху фірми, розвитку промисловості й заможності країни.

Задля кращого розуміння категорії якості, слід розглянути низку підходів у трактуванні цієї категорії (див.: табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Формування підходів до розуміння категорії «якість» [3, с. 447; 4, с. 14]

Автор	Визначення «якості»
Аристотель (III ст. до н.е.)	– диференціація за ознакою «гарний – поганий»; – різниця між предметами
Китайська версія	ієрогліф, який визначає якість, складається з двох елементів – «рівновага» і «гроші» (якість = рівновага + гроші), отже, якість тотожна поняттю «висококласний», «коштовний»
Гегель (XIX ст. н.е.)	якість є ототожненою з буттям визначеністю в тому розумінні, що дещо перестає бути тим, чим воно є, коли воно втрачає свою якість
Ісікава К. (1950 р.)	якість – властивість, котра реально задовольняє споживачів
Джуран Дж. (1979 р.)	– придатність до використання, тобто відповідність призначенню; – ступінь задоволення споживача
Українська асоціація якості	якість – це процес безперервного вдосконалення, спосіб ведення бізнесу, коли необхідно бути кращим, досконалішим за інших, а не просто мати продукцію кращої якості
Міжнародний стандарт ISO 8402-86	сукупність властивостей та характеристик продукції або послуги, які надають їм можливість задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів
Міжнародний стандарт ISO 9000-2000	ступінь, до якого сукупність власних характеристик продукції, процесу або системи задовольняє сформульовані потреби або очікування загальнозрозумілі чи обов'язкові

Якість можна представити у вигляді піраміди – ієрархії якості (мал. 8.1).



Мал. 8.1. Ієрархічна структура якості

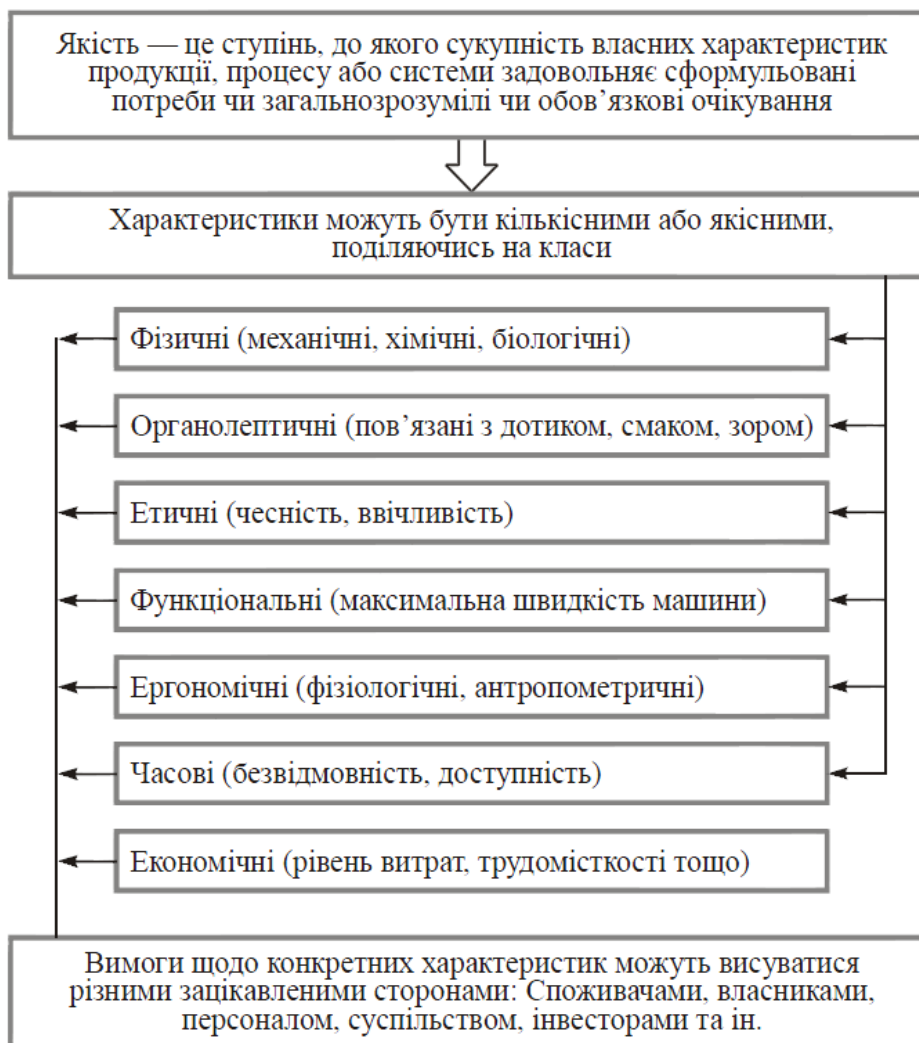
Традиційно під якістю продукції розуміють низку його властивостей і характеристик, які роблять його спроможним задовольняти встановлені або передбачувані потреби.

Якість продукції – найважливіший показник діяльності підприємства. Підвищення якості продукції значною мірою визначає життєздатність підприємства на ринку, темпи реалізації досягнень науково-технічного прогресу, ріст ефективності виробництва, економію всіх видів ресурсів, використовуваних на підприємстві. Ріст якості продукції – характерна тенденція у діяльності провідних фірм світу.

На мал. 8.2 представлено аналіз терміна «якість», виходячи з формулювань, відображених у стандарті ISO 9000-2000 «Система управління якістю. Словник». До того ж, з погляду сучасної концепції менеджменту якості саме останній аспект відіграє найбільш значущу роль у створенні якісної продукції, що можна продемонструвати за допомогою так званої петлі якості (мал. 3). Аналізуючи етапи життєвого циклу продукту, що представлені у «петлі якості» на мал. 3, можна дійти висновку, що система управління якістю охоплює усі ключові процеси, що здійснюються при створенні, виробництві та представленні споживачу конкретної продукції. Слід також зауважити, що розуміння якості перебуває у сфері суб'єктивних оцінок кожної зацікавленої сторони і має тенденцію до постійних змін. Отже, якість є динамічною характеристикою, яка відображає ступінь задоволення вимог конкретного споживача в умовах конкретної компанії на визначеному ринку [3].

Процес управління якістю на підприємстві, виходячи із основних положень сучасної концепції менеджменту якості, розглядається як самостійна, складна функція управління бізнес-процесами, цілями реалізації котрої є:

- підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства завдяки підвищенню якості продукції та всіх основних, допоміжних та управлінських процесів;
- зниження всіх видів витрат й зміцнення економічної стабільності підприємства;
- дотримання вимог охорони навколишнього середовища;
- забезпечення цілеспрямованого та системного впливу на параметри якості в напрямі їх постійного поліпшення.

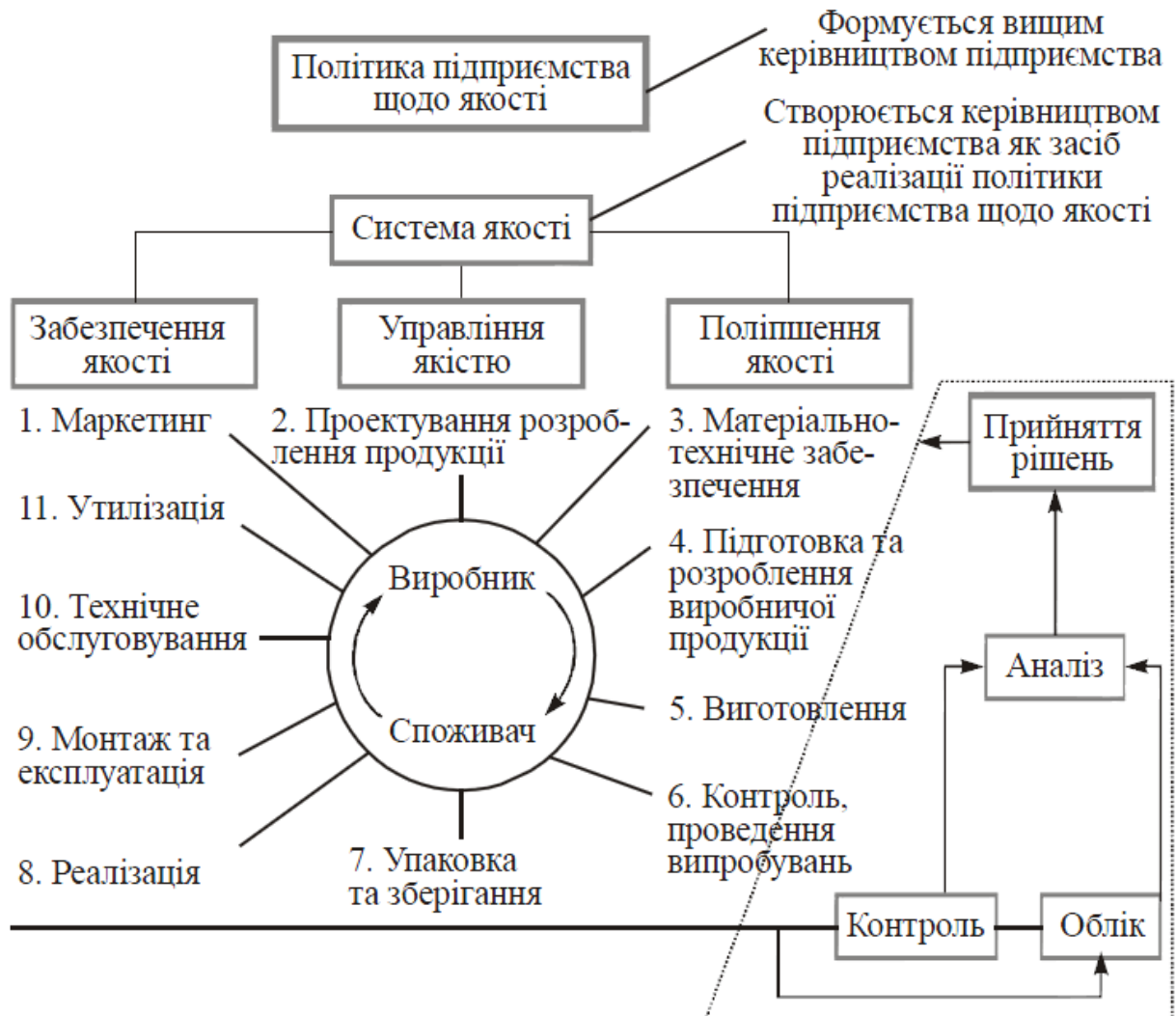


Мал. 8.2. Сучасне розуміння категорії «якість» [3]

Об'єктами управління виступають процеси, від реалізації яких залежить якість кінцевої продукції (згідно з «петлею якості» (див. мал. 8.3).

Кількісну характеристику властивостей продукції, яка входить до складу її якості, називають показником якості продукції. Показники якості поділяються на одиничні та комплексні. Якщо показник якості визначає лише одну властивість виробу, він називається одиничним (розміри виробу, його маса, термін служби і т.д.). Комплексні показники якості характеризують одночасно кілька властивостей продукції і в свою чергу поділяються на групові, інтегральні та узагальнюючі. Групові показники якості характеризують певну групу властивостей продукції. Інтегральні показники якості відображають співвідношення сумарного корисного ефекту від експлуатації чи споживання продукції і сумарних витрат на її створення та експлуатацію чи споживання. Узагальнюючий показник якості дозволяє оцінити таку сукупність

властивостей, за якою оцінюють якість продукції. Класифікацію показників якості продукції за характерними її властивостями дозволяє пов'язати між собою показники і властивості продукції, а також визначити номенклатуру техніко-економічних показників для оцінки її якості.



Мал. 8.3. «Петля якості» або типові стадії життєвого циклу, на яких забезпечується якість продукції [3]

Техніко-економічні показники діляться на кілька груп:

1. Показники призначення – характеризують властивості продукції, які визначають її основні функції, для виконання яких вона призначена, і зумовлюють місце її застосування. У свою чергу ці показники поділяють на:

а) класифікаційні, які визначають належність до певного класифікаційного групування (потужність електродвигунів, передавальне число редуктора);

б) функціональні, які характеризують корисний ефект від експлуатації чи споживання продукції (продуктивність верстата, міцність тканини, калорійність харчових продуктів);

в) конструктивні, які визначають зручність монтування і установки виробів, їх взаємозамінність і можливість агрегатування. До цієї групи показників відносять також габаритні і приєднувальні розміри, коефіцієнт складності виробу та ін.;

г) показники складу і структури, які визначають вмісту продукції хімічних елементів і структурних груп. До них відносять відсоток вмісту різних речовин у продуктах харчування, матеріалах і сировині.

Показники призначення є найважливішими показниками продукції, на основі вивчення яких планують підвищення її якості.

2. Показники надійності характеризують властивості безпеки, довговічності, ремонтпридатності і збереження продукції. Оцінка надійності виробів, як правило, визначається комплексними показниками, які відносять до кількох властивостей, що складають надійність виробів – це коефіцієнт готовності, коефіцієнт технічного використання та ін.

3. Показники технологічності характеризують властивості продукції, що зумовлюють оптимальний розподіл витрат матеріалів, засобів праці та часу під час технологічної підготовки виробництва, виготовлення і експлуатації продукції.

Основними показниками технологічності є показники трудомісткості, матеріаломісткості та собівартості, які використовують для оцінки якості всіх груп продукції.

4. Показники стандартизації і уніфікації – характеризують насиченість продукції стандартними, уніфікованими і запозиченими елементами (деталі, збірні одиниці).

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

6. Естетичні показники характеризують інформаційну виразність, раціональність форми, цілісність композиції і досконалість виробничого виконання продукції.

7. Патентно-правові показники характеризують новизну і патентний захист технічних рішень, використаних при створенні продукції і багато в чому визначають її конкурентоспроможність.

8. Показники транспортабельності характеризують пристосованість продукції до транспортування, а також до підготовчих і підсумкових операцій, пов'язаних з транспортуванням.

Основними показниками транспортабельності є:

- а) середня трудомісткість підготовки одиниці продукції до транспортування;
- б) середня вартість запакування партії продукції у певну тару;
- в) середня вартість перевезень одиниці продукції на 1 км певним транспортним засобом;
- г) середній термін розвантаження партії продукції із визначеного транспортного засобу.

9. Екологічні показники характеризують рівень шкідливого впливу на навколишнє природне середовище при експлуатації і споживанні продукції.

Якість продукції характеризують також і економічні показники, які дозволяють оцінити витрати на розробку, виготовлення, експлуатацію чи споживання продукції (наприклад, собівартість виготовлення продукції, затрати на виготовлення і випробування дослідних зразків, затрати на матеріали при експлуатації виробів).

У поняття якості входить також і безпека користування товаром, що включає у широкому сенсі й показники її екологічності. Безпроблемна утилізація чи повторна переробка – одна із сучасних вимог до якості на забезпечення і дотримання принципів формування циклової економіки.

Рівень якості є відносною характеристикою якості продукції, що базується на порівнянні значень показників якості оцінюваної продукції з базовими значеннями відповідних показників. Іншими словами рівень якості продукції – це кількісна характеристика міри придатності того або іншого виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї у порівнянні з відповідними базовими показниками за фіксованих умов споживання.

Оцінка якості продукції передбачає визначення абсолютного, відносного, перспективного і оптимального її рівня.

Абсолютний рівень якості того чи іншого виробу визначається шляхом

обчислення вибраних для його вимірювання показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів. Визначення абсолютного рівня якості є недостатнім, оскільки самі по собі абсолютні значення вимірників якості не відображають ступінь його відповідності сучасним вимогам.

Відносний рівень якості визначають, порівнюючи показники продукції з абсолютними показниками якості кращих аналогічних вітчизняних та зарубіжних зразків виробів.

Рівень якості продукції під впливом науково-технічного прогресу і вимог споживачів повинен мати тенденцію до підвищення. У зв'язку з цим виникає необхідність оцінки якості виробів, виходячи з її **перспективного рівня**, що враховує пріоритетні напрямки і темпи розвитку науки і техніки.

Для нових видів продукції доцільно визначати **оптимальний рівень** якості, тобто такий рівень, за якого загальна величина суспільних витрат на виробництво і використання продукції у певних умовах її споживання була б мінімальною.

На рівень якості продукції впливає значна кількість чинників, які діють як самостійно, так і у взаємозв'язку між собою, як на окремих етапах життєвого циклу продукції, так і на кількох. Усі ці чинники можна об'єднати в чотири групи: технічні, організаційні, економічні та суб'єктивні (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Групи чинників, які впливають на рівень якості продукції

Фактори	Складові факторів
1. Технічні	Конструкція; схемні вирішення; технологія виготовлення; засоби технічного обслуговування і ремонту; технічний рівень бази проектування, виготовлення та експлуатації; система резервування тощо.
2. Організаційні	Розподіл праці і спеціалізація; форми організації виробничих процесів; ритмічність виробництва; форми і методи контролю; форми і способи транспортування, зберігання, експлуатації (споживання), технічного обслуговування, ремонту та інші.
3. Економічні	Ціна; собівартість; форми і рівень зарплати; рівень затрат на технічне обслуговування і ремонт; ступінь підвищення продуктивності праці та інше.
4. Суб'єктивні	Професійна підготовка робітника; його фізіологічні та емоційні особливості.

Організаційним чинникам іноді не приділяють стільки уваги, скільки технічним, тому дуже часто добре спроектовані і виготовлені вироби в результаті поганої організації виробництва, транспортування, експлуатації і ремонту достроково втрачають свої якісні характеристики.

Економічним чинникам одночасно властиві контрольно-аналітичні і стимулюючі властивості. До перших відносять такі, що дозволяють виміряти затрати праці, засобів, матеріалів на досягнення і забезпечення певного рівня якості виробів. Дія стимулюючих чинників призводить як до підвищення рівня якості, так і до його зниження. Найбільш стимулюючими чинниками є ціна і зарплата. Правильно організоване ціноутворення стимулює до підвищення якості. При цьому ціна повинна покривати всі витрати підприємства на заходи з підвищення якості і забезпечувати необхідний рівень рентабельності. У той же час вироби з більш високою ціною повинні бути більш високої якості.

У забезпеченні якості значну роль відіграє працівник з його професійною підготовкою, фізіологічними та емоційними особливостями, тобто суб'єктивний чинник, який по-різному може впливати на розглянуту вище низку чинників. Від професійної підготовки працівників, які зайняті проектуванням, виготовленням і експлуатацією виробів, залежить рівень використання технічних факторів.

Кількісна оцінка рівня якості продукції (як нормативного, так і фактичного), може здійснюватися різними методами. Для визначення величини кількісних показників рівня якості та їх оцінки можуть використовуватись такі **методи**:

1) експериментальний – заснований на застосуванні технічних вимірювальних засобів і дає фізико-хімічну характеристику продукту;

2) розрахунковий – характеризується обчисленнями з використанням параметрів, знайдених іншими методами; слугує для визначення значень показників продуктивності та зберігання; використовується головним чином при проектуванні продукції, коли остання ще не може бути об'єктом експериментальних досліджень;

3) органолептичний – заснований на сприйнятті органів відчуттів (зору, слуху, смаку) без застосування технічних вимірювальних або реєстраційних засобів; дозволяє оцінити ергономічні та естетичні показники якості продукції;

4) експертний – метод, що враховує думки групи фахівців-експертів;

5) соціологічний – полягає в зборі та аналізі думок споживачів продукції;

6) реєстраційний – характеризується використанням інформації, яку отримують шляхом підрахунку кількості визначених подій, предметів або витрат (наприклад, реклаमाцій, витрат на створення та експлуатацію виробів).

Ці методи можна застосовувати при визначенні кількісних показників якості продукції не тільки окремо, але і комбінуючи їх між собою. У підприємницькій практиці, у зв'язку із складністю і багатofункціональністю призначення більшості різновидів продукції, при оцінці її якості необхідно поєднувати різні методи.

8.2. Поняття конкурентоспроможності продукції та її основні чинники

Якість – найважливіший складовий елемент конкурентоспроможності продукції (послуг). Зарубіжні фахівці з управління вважають, що конкурентоспроможність продукції на 70-80% залежить від її якості. Якість продукції є основним чинником досягнення її конкурентоспроможності [1].

У науковій літературі немає єдиного загальноприйнятого терміну щодо трактування конкурентоспроможності продукції (див.: табл. 8.3). 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.

Таблиця 8.3

Трактування конкурентоспроможності продукції

[8, с. 289; 11, с. 99; 12, с. 67]

Автор	Визначення
М. Ільчук та ін.	Конкурентоспроможність продукції є комплексом її вартісних і якісних характеристик, що визначають успіх продукції на ринку і створюють її перевагу над товарами-аналогами.
М. Сасенко	Конкурентоспроможність продукції підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності на певних ринках та за певний проміжок часу.
В. Гринь	Конкурентоспроможність продукції – здатність якісних та вартісних характеристик продукції відповідати вимогам конкурентного ринку та бути засобом повного задоволення потреб споживача, забезпечуючи при цьому високий рівень доходів його виробнику.
С. Гаркавенко	Конкурентоспроможність продукції підприємства – здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів.
Р. Дименко	Конкурентоспроможність продукції підприємства – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності.
Л. Балабанова, В. Холод	Конкурентоспроможність продукції – високе (порівняно з товарами-замінниками) співвідношення її якісних і вартісних характеристик, які відповідають ринковим вимогам, максимально задовольняють потреби споживачів і створюють переваги товарів на ринку.
О. Драган	Конкурентоспроможність продукції є ступенем її відповідності у певний час потребам споживачів за технічними, економічними та екологічними характеристиками
Г. Кіндрацька	Конкурентоспроможність продукції підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.
А. Чернявський	Конкурентоспроможність продукції підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.
М. Портер	Властивість товару, послуги або суб'єкта господарювання функціонувати на ринку и позиціонувати свою продукцію разом з аналогами, які пропонують основні конкуренти.
С. Клименко та ін	Конкурентоспроможність продукції об'єднує її властивості щодо задоволення конкретної потреби у порівнянні з аналогами на відповідному ринку; множину характеристик товарів, які відрізняють їх від продукції конкурентів за ступенем відповідності суспільній потребі і витрат на її задоволення; ситуативного фактору спроможності товару відповідати вимогам ринку; здатності витримувати конкуренцію в цілому (наявність конкурентних переваг).

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., [9]).

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 напрошується 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».

Доволі часто у науковій літературі поняття конкурентоспроможності продукції і конкурентоспроможності послуги трактують як тотожні. Проте, виходячи з визначення послуги у Державному стандарті України як результату безпосередньої взаємодії постачальника (виконавця) і споживача та діяльності виконавця щодо задоволення потреб споживача, урахування лише споживчих, цінових і якісних характеристик при визначенні поняття «конкурентоспро-можність послуги» є недостатнім. Слід враховувати також організаційні чинники, які характеризують діяльність постачальника цих послуг. Відтак, можна визначити поняття «конкурентоспроможність послуги» як властивість послуги, обумовлену наявністю у неї сукупності техніко-експлуатаційних (споживчих) й організаційно-економічних характеристик, що визначає можливість реального або потенційного задоволення нею конкретної потреби споживача на певному ринку [1].

8.3. Параметри і показники 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» [3, 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» [10, 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 [5, 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.

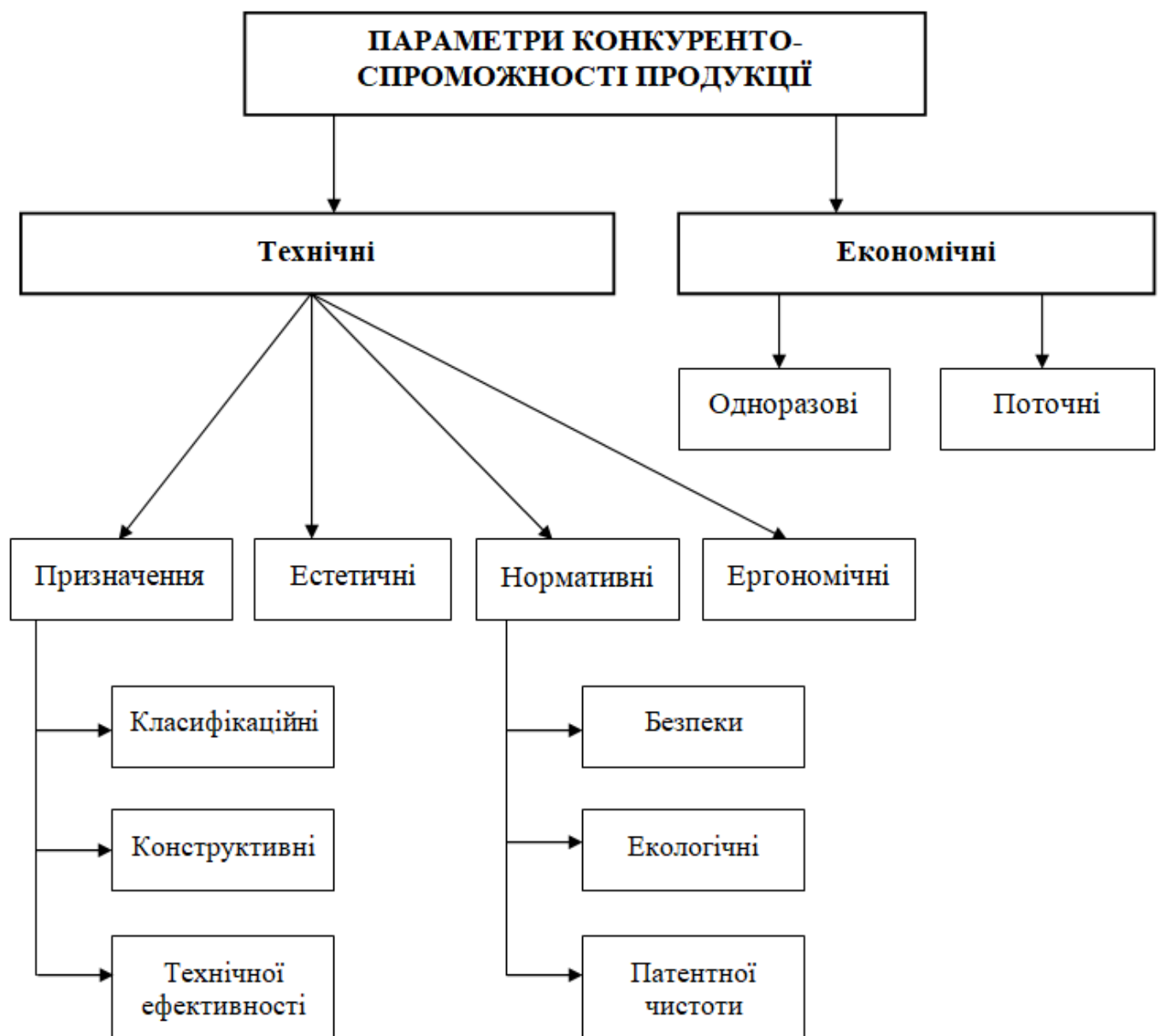
Комплексний показник охоплює кілька найважливіших властивостей товару і характеризується різним ступенем агрегації. Комплексний груповий показник конкурентоспроможності є функцією від одиничних показників. Наприклад, комплексний естетичний показник тканини охоплює групу одиничних показників таких як: 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 мал. 8.4.



Мал. 8.4. Показники конкурентоспроможності продукції [див.: 5, 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.: 5, 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).

Крім зазначених параметрів конкурентоспроможності продукції у сучасних дослідженнях виділяють й такі: соціальна адресність як відповідність характеристик продукції специфічними потребам соціальної групи споживачів або конкретного покупця; споживча новизну товару як прояв новизни споживчих властивостей конкретного товару у порівнянні з попереднім варіантом або з конкурентами; інформативність як здатність проявляти свою суспільну цінність через інформацію про конкурентні переваги; ціна споживання; достовірність як відображення захисту продукції; безпека для життя, здоров'я, майна споживача і довкілля, безпека виконання роботи; імідж товару [6; 10].

Проблема якості та конкурентоспроможності продукції носить у сучасному світі універсальний характер. Масове виробництво продукції високої якості – один з вагомих критеріїв розвитку будь-якого суспільства. Однак відомо, що суттєва частка підприємств України випускають та реалізують продукцію з порушенням стандартів та інших нормативних документів. І відшкодування за рахунок винуватців заподіяної таким чином шкоди є процесом вкрай складним та довгим.

8.4. Ціна, якість та конкурентоспроможність продукції

Основною метою управління конкурентоспроможністю товару виступає оптимізація співвідношення його ціни та якості.

Численні маркетингові дослідження доводять, що, здійснюючи покупку, більшість покупців орієнтується на критерій «ціна – якість». Розуміння «гарної якості» у різних людей суттєво відрізняється: для одних – надійність, для інших

– краса, для третіх – екстравагантність і т.п. Але алгоритм вибору в більшості випадків однаковий. Людина зважує, чи «досить якості» йому запропонували за дану ціну.

При виборі товару, споживач свідомо або несвідомо враховує експлуатаційну якість товару, порівнює його граничну корисність (цінність) з витратами, пов'язаними з експлуатацією виробу.

Якість => Задоволеність споживача => Цінність / Вартість

Отже, для того, щоб товар був конкурентоспроможним, необхідно оптимізувати всі ланки виробничого циклу товару так, аби ціна продукції відповідала її якості, а також рівню сервісу, та щоб товар був доступним для споживача.

Згідно з традиційним уявленням про процес підвищення якості, для забезпечення переваг товару, що поставляється, за рівнем ціни, якості, умовами поставки й сервісу виробник змушений, зазвичай, витратити додаткові кошти, що виділяються ним із прибутку, і, як результат, підвищувати ціну продукції.

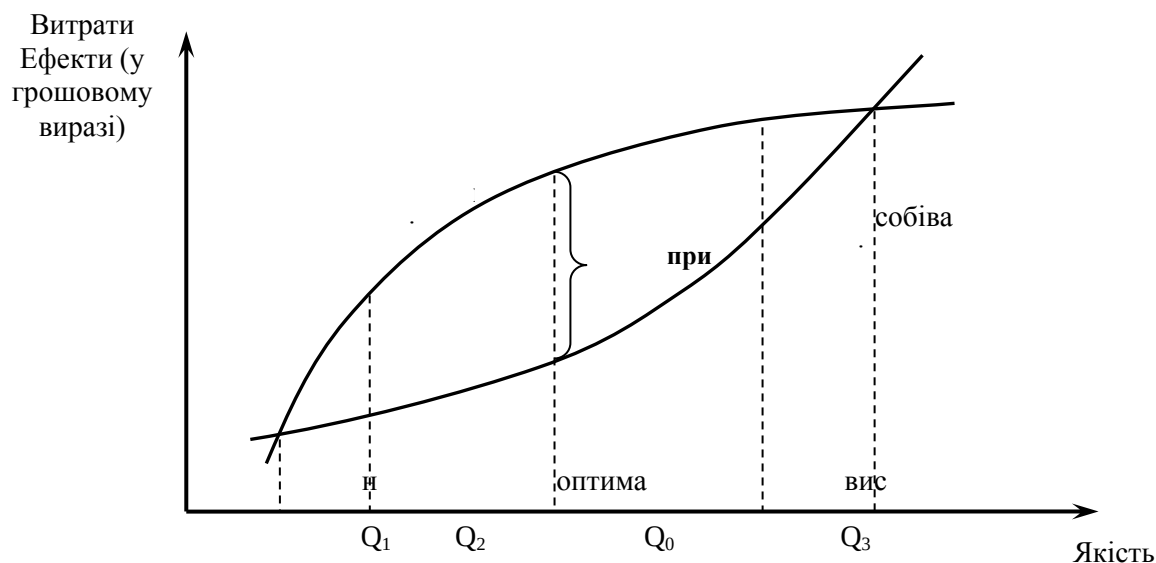
Ланцюжок збільшення витрат в зв'язку з покращенням якості товару і в результаті підвищення його ціни зображено на мал. 8.5.



Мал. 8.5. Традиційне уявлення про зв'язок рівня якості продукції, витрат на його забезпечення та обсягів реалізації

Отже, зі зростанням вимог споживачів до якості продукції, неминуче зростає її ціна та собівартість. Ця залежність зображена на мал. 8.6.

Частина діаграми між кривими собівартості й ціни виробу, яка обмежена точками їхнього перетину Q_1 й Q_2 , відображає величину прибутку. Точку найбільшого віддалення кривих Q_0 можна назвати якістю продукції, що забезпечує найбільший прибуток, тобто оптимальним рівнем якості.



Мал. 8.6. Залежність собівартості й ціни виробу від рівня його якісних характеристик (концепція оптимального рівня якості)

$Q_1 - Q_2$ – зростання збитків у сфері експлуатації (зростають витрати на ремонт й обслуговування); $Q_3 - Q_4$ – непомірне зростання собівартості (витрат).

Однак, наявність на ринку збуту конкуруючих виробів іноді змушує підприємство змінювати тактику: або зупинитися на якості продукції Q_3 , виробляючи товари високого класу й жертвуючи деякою часткою власного прибутку, або зважитися прийняти якість Q_2 з низькою собівартістю. Все це – питання маркетингової стратегії й тактики підприємства.

Щоб товар купувався споживачем за більш високою ціною, виробнику необхідно підвищити економічний ефект споживання (цінність) продукту

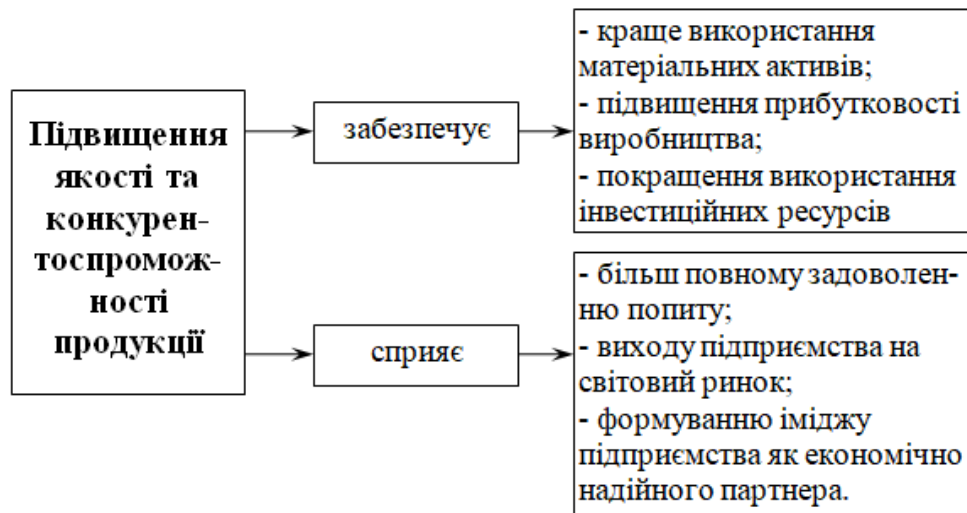
$$E_{\text{сп}} = P/C \rightarrow \max,$$

зумовлений відношенням сумарної цінності товару (P) до повних витрат на придбання й використання товару (C) (мал. 8.7).



Мал. 8.7. Логіка процесу підвищення економічного ефекту від споживання продукту

Рівень ціни виробництва безпосереднім чином визначає цінову конкурентоспроможність товару. Зрозуміло, що чим нижчим є цей рівень (рівень ціни виробництва), тим вищою на ринку може бути конкурентоспроможність виробленої продукції. У свою чергу рівень конкурентоспроможності продукції справляє багатовекторний вплив на діяльність підприємства та його ринкову позицію (див. мал. 8.8).



Мал. 8.8. Вплив підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на діяльність підприємства

Важливою зовнішньою складовою конкурентоспроможності продукції виступають ринкові параметри. Це в найбільшій мірі відображає порівняльну характеристику досліджуваної ознаки: на конкретному ринку споживачі обирають умовно кращий продукт, формуючи таким чином структуру ринку. Прихильність споживачів залежить не тільки від якості та ціни продукції, але й від реалізації комплексу маркетингових заходів щодо позиціонування товару, його підтримки, реклами тощо. Впливовість цих параметрів значно залежить від природи ринку. І тут варто наголосити на якісних і кількісних аспектах конкурентоспроможності. Якісні відображають протистояння конкурентів при відповідній рівновазі між попитом і пропозицією, що вимагає аналізу ринку, його тенденцій і співвідносин. Просування товару на ринок пов'язано із так званими «транзакційними витратами» пошуку інформації, верифікації контрагентів, визначення в системі напрямків діяльності в економічній системі координат галузі, області, країни. У цьому аспекті від конкурентоспроможності

продукції залежить економічне виживання суб'єкта. Це дозволяє розглядати «жорсткі» та «м'які» чинники конкурентоспроможності продукції. До «жорстких» варто віднести якість і собівартість продукції. Як показує досвід провідних країн і потужних західних корпорацій, впровадження у виробництво сучасних інноваційних технологій дозволяє не лише значно знизити питомі витрати на виробництво продукції, що дозволяє підвищити продуктивність і відчутно знизити собівартість, але й підвищити якість готової продукції. Тобто ці параметри фактично є взаємозалежними – удосконалення виробничого процесу позитивно впливає на результативність функціонування підприємства в цілому. З іншого боку, аспекти впливу прямих витрат на конкурентоспроможність продукції залишаються незмінними: при використанні більш коштовних матеріалів, сировини та напівфабрикатів зростає собівартість продукції, де економія на повній собівартості можлива лише в разі дії «ефекту масштабу». Також інвестиції в основний капітал у формі придбання нового обладнання, впровадження інноваційних технологій, закупівлі дорогої техніки призводять до значного зростання амортизаційних відрахувань, які становлять відчутну частку у собівартості продукції. У будь-якому разі впровадження інноваційних технологій дозволяє забезпечувати довгостроковий позитивний результат у контексті економії поточних витрат, забезпечуючи стабільне зростання якості продукції. До «м'яких» аспектів конкурентоспроможності продукції варто віднести саме прибуток і комплекс маркетингу. Їх природа більшою мірою залежить від ситуативних факторів: підприємство може коригувати ціну залежно від поточного рівня попиту, управляти обсягами реалізації, використовуючи ресурси зберігання, маркетинговий інструментарій і логістичні потужності [11, с. 101-102]. Усі розглянуті компоненти виступають детермінантами або вихідними параметрами, від яких залежить рівень конкурентоспроможності продукції підприємства.

Список використаних джерел

1. Благоразумова О.В., Кошелева Ю.В., Лазаренко О.О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.97.
2. Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. Вип. 12. 2017. С. 171-176.

3. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
4. Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг : навч. посібник. Харків : ХТЕІ, 2015. 222 с.
5. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
6. Заріцька Н.М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/44.pdf.
7. Vashkiv O. Product competitiveness and stages of its evaluation. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів* : матеріали І-ої Міжнародної наук.-практ. конференції, м. Тернопіль, 24-25 червня 2020 р. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 7-11.
8. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв : МНУ ім. В.Сухомлинського, 2016. Вип. 14. С. 288-293.
9. Справочник потребителя. Центр Експертиз ТЕСТ. URL: <http://test.org.ua/tests>.
10. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Высшее образование; Юрайт-Издат, 2009. 460 с.
11. Данько Ю.І., Орел А.М. Сучасні напрямки забезпечення конкурентоспроможності аграрної продукції України. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 3. С. 97-105.
12. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. № 1 С. 66-71.
13. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв : МНУ ім. В.Сухомлинського, 2016. Вип. 14. С. 288-293.
14. Вашків О. П., Смерека С. Б. Енергозбереження як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності продукції. *Проблеми економіки*. 2021. № 2. С. С. 120–125. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-120-125>.

Запитання для самоконтролю

1. Поняття якості продукції та її показники.
2. Кваліметрія і методи оцінки якості продукції (послуг).
3. Поняття конкурентоспроможності продукції (послуг), її чинники і параметри.
4. Показники конкурентоспроможності продукції (послуг).

Тема 9. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

9.1. Методика та методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.

9.2. Методика оцінки конкурентоспроможності товару за системою 1111-5555.

9.3. Графічні методи дослідження рівня конкурентоспроможності продукції.

9.4. Приклад визначення рівня конкурентоспроможності продукції швейної фабрики.

9.1. Методика та методи оцінювання 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 мал. 9.1.



Мал. 9.1. Схема оцінки конкурентоспроможності продукції [3, с. 191]

Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції

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:

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

де q_i – одиничний показник i -го параметру,

P_i – величина i -го параметру для досліджуваної продукції,

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

n – кількість параметрів [13, с. 40].

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:

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

де I_{mn} – 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 [13, с. 41].

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:

$$K_{ТП} = \frac{I_{ТП_1}}{I_{ТП_2}}, \quad (3)$$

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

$$I_{ЕП} = \frac{B}{B_{\epsilon}} \quad (5)$$

де I_{EP} – 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_{θ} – відповідно повні витрати споживача для аналізованої продукції і продукції-взірця.

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

$$K_{EP} = \frac{I_{EP1}}{I_{EP2}}, \quad (6)$$

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

I_{EP1}, I_{EP2} – відповідні групові показники економічних параметрів порівнюваних товарів.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару обчислюється на основі формули:

$$I_{KC} = \frac{K_{TP}}{K_{EP}}. \quad (7)$$

Отримане значення показника відображає рівень відмінності в споживчому ефекті між порівнюваною продукцією і товаром-взірцем. Якщо I_{KC} більше за 1, то виріб, що аналізується, має конкурентні переваги над товаром-взірцем. Якщо I_{KC} 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.

9.2. 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 9.1.

Таблиця 9.1

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:

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

де $КС_{\Pi}$ – 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:

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

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.

9.3. Графічні методи дослідження рівня конкурентоспроможності продукції

До графічних методів, які найчастіше використовуються для аналізу рівня конкурентоспроможності продукції відносять такі:

- 1) модель споживчої задоволеності Кано;
- 2) багатокутник конкурентоспроможності;
- 3) метод «радарів»;
- 4) метод «профілів» [10, с. 53].

Модель споживчої задоволеності. Модель споживчої задоволеності, відома також як теорія привабливої якості, було розроблено Н. Кано (мал. 9.2). Використання цього методу передбачає створення списку можливих атрибутів. Але далі ці атрибути розглядаються не в комбінації, а окремо, що спрощує процедуру виявлення ключових характеристик. Результатом застосування методу Кано є розбивка атрибутів на 4 групи:

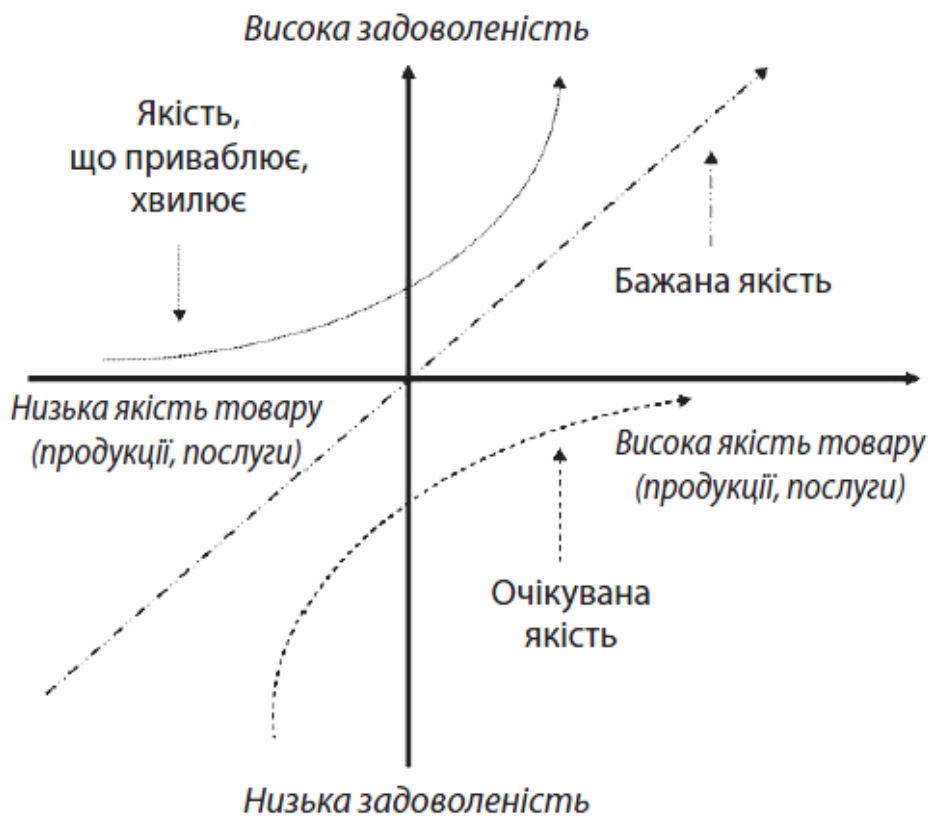
1. Необхідні, стандартні: ті атрибути товару або послуги, при відсутності яких споживач навіть не розглядає цей товар або послугу як альтернативу. У той же час, наявність необхідних атрибутів або підвищена якість цих атрибутів не приводить до високої задоволеності покупця, оскільки розглядається покупцем як очевидна даність, або покупець не готовий оплачувати її підвищену якість. Приклад: щоденна заміна і наявність чистих рушників у готелі.

2. Критичні, одномірні: ті атрибути, для яких задоволеність споживача тим вища, чим більшою мірою присутній цей атрибут. Приклад:

швидкість поставок, економічність автомобіля, безпека автомобіля – чим безпечніший автомобіль, тим краще, тобто тим більше буде вдоволений споживач.

3. Додаткові, привабливі: відсутність такого атрибута сприймається споживачем нейтрально й не перешкоджає вибору, однак його присутність різко збільшує задоволеність споживача. Це атрибути, здатні приємно «здивувати покупця», однак не розглядаються покупцем як обов'язкові. Це може бути пов'язано з тим, що покупець не усвідомлює потреби в цих атрибутах, не вважає важливими їх при виборі товару. Проте при використанні цього атрибута споживач різко підвищує свою задоволеність або навіть лояльність. Приклад: складаний столик для кави на передній панелі автомобіля. Якщо цей атрибут наявний, то клієнт задоволений, але якщо його не передбачено, то це не вплине на вирішальний вибір моделі автомобіля.

4. Байдужні: ці атрибути не мають значення для споживача й не впливають на споживчий вибір. Разом з тим, вони часто помилково розглядаються як значущі продавцем (розроблювачем) товару або надавачем послуги.



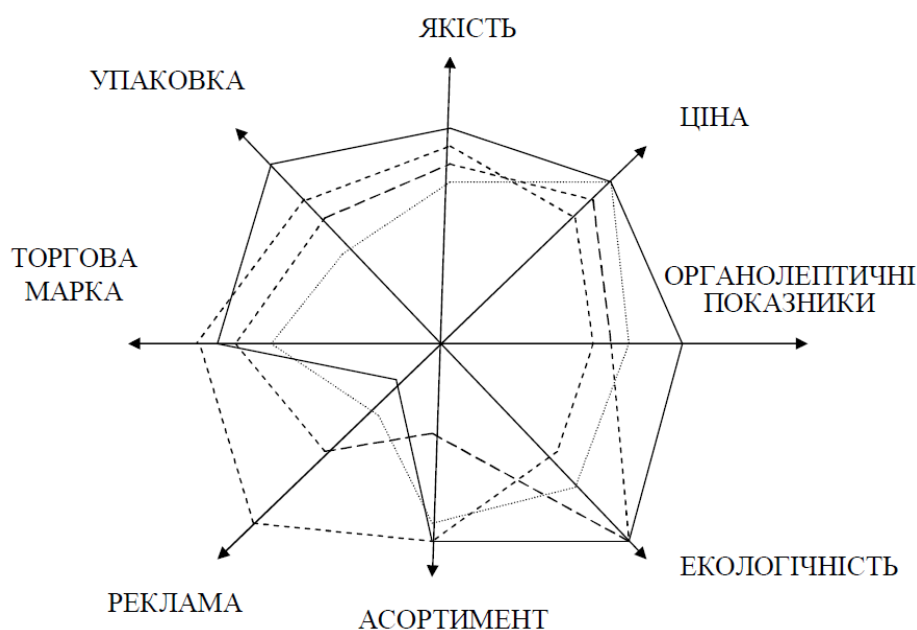
Мал 9.2. Рівні задоволення споживача продукцією за Н. Каном [10, с. 53]

Цей метод дозволяє глибоко вивчити переваги споживачів і розробляти товари, найбільш затребувані ринком, а також розробляти сучасні системи мотивації, що сприяють підвищенню ефективності роботи, що в остаточному підсумку сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства.

До недоліків методу, на наш погляд, варто віднести його відверто «якісну» спрямованість, що робить оцінку конкурентоспроможності однобокою.

Багатокутник (радіальна діаграма) конкурентоспроможності.

Багатокутник конкурентоспроможності дозволяє товаровиробнику встановити переваги і недоліки – як свого товару, так і конкурентів – на основі певних показників. Кількість цих показників залежить від специфіки продукції. Оцінка характеристик (показників) проводиться експертним методом у балах. Потім на кожний промінь наносяться точки відповідно до отриманого бала певного товару. Послідовно з'єднавши всі точки, отримаємо багатокутник за кожним товаром. Для більш поглибленого аналізу конкурентоспроможності продукції обчислюються площі фігур, які утворились у результаті нанесених на осі значень критеріїв. Площа всього кола, умовно приймається за ринок товарів. Співвідношення площ товарів до загальної площі умовно приймається за частку ринку, охоплену певним товаром (див. мал. 9.3)



Мал. 9.3. Багатокутник конкурентоспроможності
для чотирьох аналогічних товарів

Накладаючи один багатокутник на іншій, можна виявити сильні й слабкі сторони продукції стосовно продукції конкурентів.

Матриця конкурентоспроможності товару включає такі синтезуючі фактори: якість (відповідність стандарту); ціна; торгова марка; органолептичні показники; екологічність; упаковка; асортимент; реклама. Вважається, що найбільш конкурентоспроможним є той товар, що має оптимальне співвідношення характеристик, за формулою:

$$K_m = Я / Ц, \quad (9)$$

де K_m – показник конкурентоспроможності товару;

$Я$ – показник якості товару;

$Ц$ – показник ціни товару [13, с. 46].

Що вища різниця між споживчою цінністю товару для покупця і ціною, які він за нього платить, то вищий запас конкурентоспроможності товару.

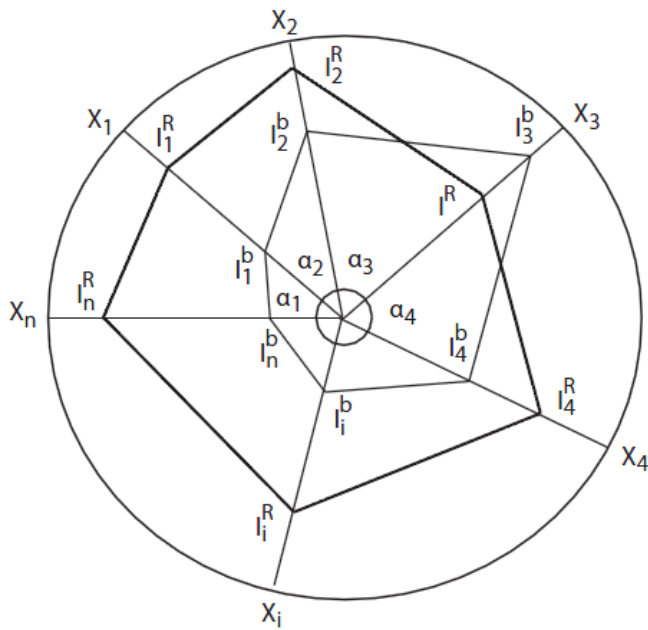
Серед переваг цього методу – його простота і наочність у визначенні відмінностей між товарами-конкурентами за окремими критеріями. Проте, цей метод не дозволяє об'єктивно встановити узагальнюючий показник конкурентоспроможності продукції, оскільки всі відібрані чинники трактуються як рівнозначні для оцінювання.

Метод «радарів». Метод радарів конкурентоспроможності продукції базується на створенні багатокутника, на осях якого відображені показники конкурентоспроможності продукції. Застосування методу передбачає поділ кола на рівні сектори, кількість яких відповідає кількості показників конкурентоспроможності продукції. Збільшення значення відповідного показника відповідає віддаленню від центра кола. Для порівняння радарів продукції конкурентів будуються у тому ж колі, як це показано на мал. 9.4.

Узагальнюючий показник конкурентоспроможності продукції визначається як співвідношення площі радара до загальної площі кола [10, с. 54].

Серед переваг цього методу, крім наочності, те, що вагомість для всіх показників конкурентоспроможності продукції береться однаковою, що виключає фактор суб'єктивізму в процесі оцінки експертним методом.

Недоліками методу уже не є трудомісткість обчислень, а швидше неможливість визначення ступеня впливу окремих чинників на рівень конкурентоспроможності продукції.



Мал. 9.4. Радар конкурентоспроможності двох абстрактних виробів

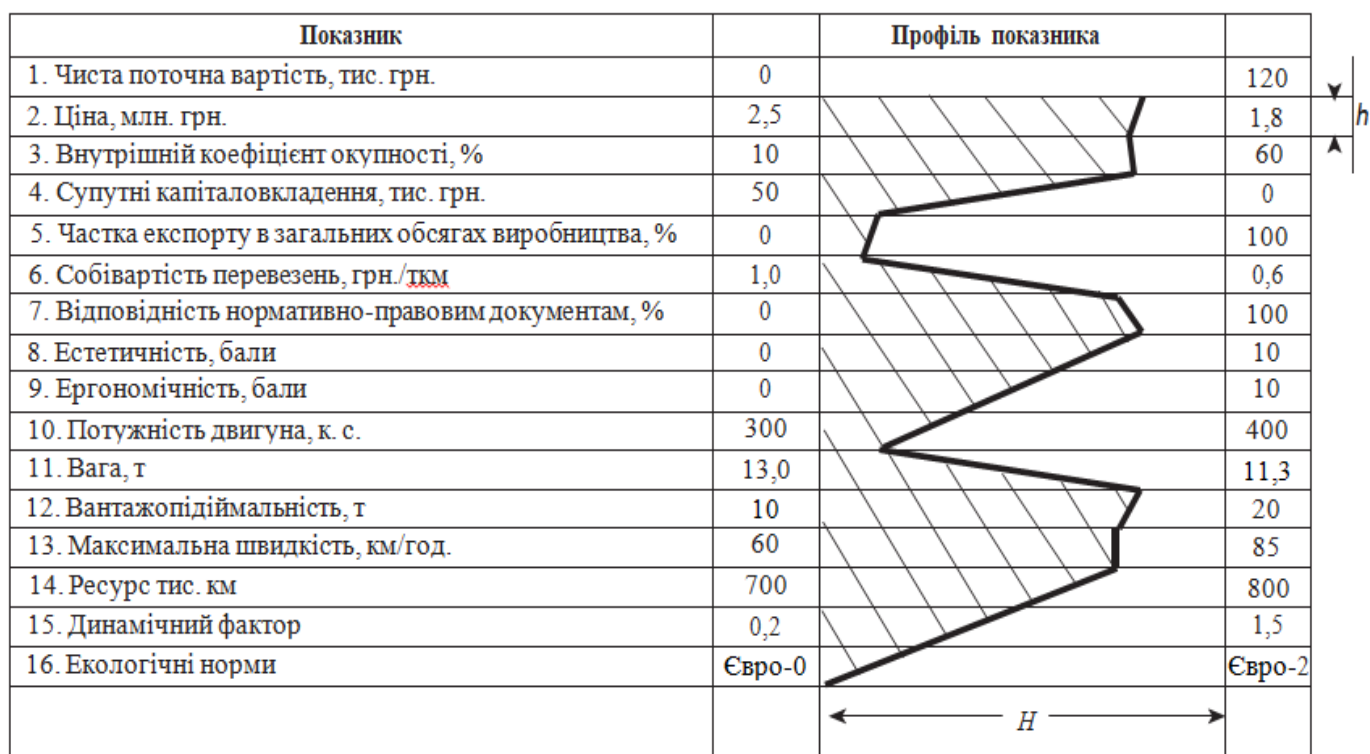
Метод «профілів». Цей метод дозволяє виконати оцінку рівня конкурентоспроможності продукції за певною групою чинників.

Профілем називається графічне зображення вибраних показників продукції за певними правилами. Профіль продукції використовується для оцінки рівня конкурентоспроможності шляхом порівняння профілів конкуруючої продукції, побудованих на одному оцінювальному полі.

Для побудови профілю обираються найбільш значущі з погляду споживачів продукції техніко-економічні показники й прямокутне оцінне поле для кожного з них як відображено на мал. 9.5.

Оцінне поле ділиться на рівні ($n - 1$) частин, де n – кількість обраних показників, за якими проводиться оцінка конкурентоспроможності продукції. Вагомість усіх показників береться однаковою. Ширина оцінного поля (H) обирається довільно. На шкалах ліворуч проставляється якісно найгірше можливе значення показника продукції, праворуч – якісно найкраще можливе його значення. Кожен показник продукції відкладається на розподільній шкалі. У результаті, чим більше площа профілю, тобто заштрихована область оцінного поля, тим вищим є рівень конкурентоспроможності продукції [10, с. 55].

При використанні цієї методики можливе використання непрямих узагальнених показників. Кількість чинників, що впливають на конкурентоспроможність продукції, цією методикою не обмежується.



Мал. 9.5. Профіль конкурентоспроможності
вантажного автомобіля КрАЗ-6322 [див.: 10]

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності мають низку переваг поряд з іншими, що дозволяють встановити рівень конкурентоспроможності конкретного виду продукції. Проте, з метою підвищення якості оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції ці методи доцільно поєднувати з розрахунковими методами.

9.4. Приклад визначення рівня конкурентоспроможності продукції швейної фабрики

Розглянемо методику порівняльної оцінки конкурентоспроможності (порівняння з еталоном) на прикладі швейних підприємств.

Загальна оцінка рівня конкурентоспроможності продукції відповідно до цієї методики здійснюють у три послідовних етапи:

- 1) проведення аналізу ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного виду продукції-зразка (еталону для порівняння)»
- 2) визначення сукупності параметрів продукції для порівнювання;
- 3) проведення розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможності продукції, яку слід оцінити.

Продукція-еталон має повністю відповідати нормативним вимогам майбутнього ринку. При оцінюванні конкурентоспроможності аналізують показники якості. При визначенні сукупності параметрів конкурентоспроможності конкретного виду продукції виходять із того, що ці показники дають характеристику її споживчих властивостей (споживчої цінності).

Для порівняння скористаємося таким видом продукції як пальта, які виробляє Тернопільська швейна фабрика ТДВ «Галія» (еталонна продукція) та Тернопільське швейне підприємство «Borenia».

Для цього попередньо вивчаються і встановлюються характеристики цього виду продукції та їх значення (табл.9.2).

Таблиця 9.2

Найважливіші характеристики пальт порівнюваних швейних фабрик

Характеристики чоловічих пальт	Швейна фабрика ТДВ «Галія»	Швейне підприємство «Borenia»
Міцність тканини (розтягування на розрив, %);	175,5	183,1
Еластичність (бальна оцінка – max – 100 балів)	95	100
Комфорт для тіла (зручність при носінні) (бальна оцінка – max – 100 балів)	90	95
Сучасність дизайну одягу (бальна оцінка – max – 100 балів)	95	100
Вдалість кольорових рішень (бальна оцінка – max – 100 балів)	95	95

Множинність показників споживчих властивостей пальт зумовлює необхідність встановлення ієрархії всіх параметрів, які взято до розгляду. Насамперед потрібно визначати ті властивості, які є найважливішими для споживача. Вагу кожного параметра визначаємо експертним шляхом. Для оцінки застосовуємо 5 бальну шкалу (1 бал – найменше значення, 5 – найбільше).

Для перевірки ступеня достовірності експертної оцінки обчислюється коефіцієнт конкордації W , який показує, наскільки думки експертів узгоджені, тобто належать до однієї і тієї ж генеральної сукупності оцінок. Коефіцієнт конкордації розрахований за формулою [12]:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n (r_i - \bar{r})^2}{N^2 (n^3 - n)} \quad (10)$$

де: 12 – постійна величина у формулі розрахунку коефіцієнта конкордації;

N – кількість експертів;

n – кількість критеріїв оцінки;

r_i – ранг i -ого показника;

$\bar{r}$ – середня сума балів усіх експертів.

Величина коефіцієнта конкордації може змінюватися в діапазоні від 0 до 1, де його рівність одиниці означає повну узгодженість думок експертів, а рівність нулю свідчить про те, що їхні оцінки різняться між собою.

Якщо $0,2 < W < 0,4$, має місце слабка узгодженість думок експертів, а при $W > 0,6$ можна говорити про існування сильної узгодженості думок експертів [12].

Крім того, для визначення коефіцієнтів вагомості кожного фактора ми скористалися формулою Фішборна (11):

$$\alpha_i = 2 \cdot (\nu - \rho_i + 1) / \nu \cdot (\nu + 1), \quad (\text{для всіх } i \text{ від } 1 \text{ до } n) \quad (11)$$

де: α_i – коефіцієнт вагомості i -го критерію;

n – кількість критеріїв оцінки;

r_i – ранг присвоєний i -му показнику [12].

Результати експертної оцінки вагомості чинників конкурентоспроможності і перевірки узгодженості думок експертів представлені в таблицях 2, 3.

Використаємо формулу (10) для визначення ступеня узгодженості експертних оцінок (табл. 9.3):

Таблиця 9.3

Експертні оцінки показників споживчих властивостей товару

Характеристики чоловічих пальт	Експертна оцінка									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Міцність тканини (розтягування на розрив, %);	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5
Еластичність (бальна оцінка – max – 100 балів)	2	3	2	2	3	4	1	3	3	2
Комфорт для тіла (зручність при носінні) (бальна оцінка – max – 100 балів)	4	1	3	3	5	2	4	2	4	4
Сучасність дизайну одягу (бальна оцінка – max – 100 балів)	5	4	5	4	2	3	5	4	1	3
Вдалість кольорових рішень (бальна оцінка – max – 100 балів)	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n (r_i - \bar{r})^2}{N^2(n^3 - n)} = \frac{12 * 609,2}{10^2(5^3 - 5)} = 0,61$$

Ступінь узгодженості експертних оцінок можна вважати прийнятним, оскільки $W = 0,61 > 0,6$.

Розрахуємо груповий показник, що характеризує відповідність якісних параметрів виробу ринковим потребам, за допомогою одиничних показників якості з урахуванням значущості кожного з них.

Виконаємо розрахунок за формулою (12):

$$I_{\text{як}} = \sum_{i=1}^n P_i q_i \quad (12)$$

де: $I_{\text{як}}$ – груповий показник за якісними параметрами; P_i – одиничний показник i -го якісного параметра;

q_i – вага i -го параметра в загальній сукупності; i – кількість параметрів, взятих для оцінювання [12].

Для швейного підприємства «Borenia» $I_{\text{як1}} = 126,4$.

Аналогічні розрахунки здійснюємо також щодо товару-конкурента (товару-еталона) швейної фабрики ТДВ «Галія»: $I_{\text{як2}} = 120,8$.

Таблиця 9.4

Експертні оцінки показників споживчих властивостей товару

Характеристики чоловічих пальт	Сума балів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилення	Ранг	Коефіцієнт вагомості (q_i)
Міцність тканини (розтягування на розрив, %);	46	15,6	243,36	1	0,333
Еластичність (бальна оцінка – max – 100 балів)	25	-5,4	29,16	4	0,133
Комфорт для тіла (зручність при носінні) (бальна оцінка – max – 100 балів)	32	1,6	2,56	3	0,200
Сучасність дизайну одягу (бальна оцінка – max – 100 балів)	36	5,6	31,36	2	0,267
Вдалість кольорових рішень. (бальна оцінка – max – 100 балів)	13	-17,4	302,76	5	0,067
Всього	30,4 (середнє)	0	609,2	–	1

Порівняння двох групових показників дає змогу визначити рівень конкурентоспроможності продукції щодо продукції-конкурента (товару-еталона) за якісними параметрами за формулою (13):

$$K_{\text{як}} = \frac{I_{\text{як}1}}{I_{\text{як}2}} \quad (13)$$

Рівень конкурентоспроможності товару щодо товару-еталона за якісними параметрами становить

$$K_{\text{як}} = 126,4 / 120,8 = 1,046.$$

Наступним кроком для визначення конкурентоспроможності товару є розрахунок групового показника конкурентоспроможності за економічними параметрами, який обчислюють за формулою (14):

$$I_{\text{ек}} = \sum_{i=1}^n Z_i q_i \quad (14)$$

де: $I_{ек}$ – груповий показник за економічними параметрами; Z_i – економічний параметр i -го виду;

q_i , – вага i -го економічного параметра в загальній сукупності [12].

Вагомість економічних параметрів експертним шляхом не визначають, оскільки вартість поточних економічних показників, виражена у грошових одиницях і є своєрідним коефіцієнтом значущості. Тому співвідношення групових економічних показників товару, що оцінюють, із показниками товару-еталона обчислимо за формулою (15):

$$K_{ек} = \frac{I_{ек1}}{I_{ек2}} \quad (15)$$

де: $I_{ек1}$, $I_{ек2}$ – відповідно групові показники економічних параметрів продукції, що оцінюється, і еталонної продукції [12].

Рівень конкурентоспроможності товару щодо товару-еталона за економічними параметрами становить:

$$K_{ек} = 98,31 / 82,04 = 1,198.$$

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару-пальта швейної фабрики «Зорянка» обчислимо за формулою (16):

$$I_{кон} = \frac{K_{як}}{K_{ек}} \quad (16)$$

де: $I_{кон}$ – інтегральний індекс конкурентоспроможності конкретного виду продукції;

$K_{як}$ – показник конкурентоспроможності продукції за якісними параметрами;

$K_{ек}$ – показник конкурентоспроможності продукції за економічними показниками [12].

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару становить:

$$I_{кон} = 1,046 / 1,198 = 0,87 .$$

Якщо $I_{кон} > 1$, то виріб, що аналізують, має переваги в конкурентоспроможності щодо товару-еталона; якщо ж $I_{кон} < 1$ аналізований вид продукції програватиме продукції-конкуренту.

Оскільки у наших обчисленнях $I_{кон} = 0,87$, то можна зробити висновок, що чоловічі пальта швейного підприємства «Borenia» не мають

конкурентних переваг на ринку порівняно з швейною фабрикою ТДВ «Галія».

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару відображає міру його привабливості для покупця. Використовуючи представлену методику, можна найповніше врахувати множину чинників, що впливають на визначення оцінки показника конкурентоспроможності продукції. Економічний зміст інтегрального показника конкурентоспроможності і показника питомого ефекту переконує у тому, що конкурентоспроможність виробів слід вивчати безперервно, цілеспрямовано і комплексно, орієнтуючи його на задоволення потреб споживачів.

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 вдатися до наведених вище методик, обов'язково враховуючи галузеву специфіку виробництва та особливості продукції.

Список використаних джерел

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг менеджмент. Москва : Изд.-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 892 с.
3. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Київ : ЦНЛ, 2006. 384 с.
4. Бутенко В.В., Бутенко Т.В. Аналіз розвитку конкурентоспроможності української продукції в умовах глобалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2019. № 1. С. 19-28.
5. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Высшее образование; Юрайт-Издат, 2009. 460 с.
6. Благоразумова О.В., Кошелева Ю.В., Лазаренко О.О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6702>.
7. Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. 192 с.
8. Степанкова А.А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. *Ефективна економіка*. URL: <http://economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=954>.
9. Юдін М. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. *Економіст* 2010 № 6 С. 40-42. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekonomist/2010_6/40_42.pdf.
10. Літвінова В.О. Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції. *Бізнес-інформ*. 2012. № 4. С. 53-56.

11. Скриньковський Р.М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 240-246.
12. Заріцька Н.М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. С. 8-12.
13. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с.
14. Іванченкова Л.В., Стасюкова К.В. Якість продукції в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т 4. № 2. С. 67-75.

Запитання для самоконтролю

1. Методичні підходи в оцінюванні конкурентоспроможності продукції (послуг).
2. Етапи оцінювання конкурентоспроможності продукції (послуг).
3. Диференціальний, комплексний та змішаний методи оцінювання якості та конкурентоспроможності продукції.
4. Методика оцінки конкурентоспроможності товару (послуги) на основі його ефективності і ринкових чинників.
5. Методика оцінювання конкурентоспроможності товару за системою 1111-5555.

Тема 10. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МАРКИ ТА ОЦІНКА ЇЇ РІВНЯ

10.1. Ідентифікація конкурентних переваг торговельної марки.

10.2. Роль брендингу у забезпеченні конкурентоспроможності продукції.

10.3. Оцінювання результатів формування конкурентних переваг торговельних марок.

10.4. Розробка конкурентної карти ринку за результатами використання конкурентних переваг торговельної марки.

10.1. Ідентифікація конкурентних переваг торговельної марки

Конкурентоспроможність підприємства, як уже зазначалось у попередніх лекціях – це узагальнюючий, підсумковий показник усталеної роботи підприємства, що відображає результати дій і зусиль виробничих, обслуговуючих та управлінських ланок, підсистем і залучених ресурсів. Відтак, істотний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства має конкурентоспроможність продукції та її зовнішні характеристики, такі як наявність торговельної марки та, відповідно, її конкурентоспроможність [2, с. 214]. За своєю суттю, торговельна марка (знак для товарів і послуг) – це не просто знак, логотип, що ідентифікує продукцію конкретного товаровиробника. Ця категорія є суттєво більш місткою, охоплюючи увесь комплекс асоціативних уявлень і сприйняття, що виникають у споживача, пов'язаних з іменем виробника конкретного виду продукції (його торговельною маркою), і впливають на вибір споживача [1, с. 16].

Згідно із Законом України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» «торговельна марка – позначення, за яким товари і послуги одних осіб відрізняються від товарів і послуг інших осіб» [7, ст. 1]. У Цивільному кодексі України зазначається, що «торговельною маркою може бути будь-яке позначення або будь-яка комбінація позначень, які придатні для вирізнення товарів (послуг), що виробляються (надаються) однією особою, від товарів (послуг), що виробляються (надаються) іншими особами. Такими позначеннями можуть бути, зокрема, слова, літери, цифри, зображувальні елементи, комбінації кольорів» [6, ст. 492].

Отже, торговельна марка, містить найменування, символ, дизайн або їхню комбінацію, які додаються до товару з метою відрізнити його від конкуруючих виробів. Марочний товар володіє низкою переваг, адже несе в собі певну гарантію і є засобом встановлення довірливих відносин із клієнтом. Крім того, відома марка захищає від нелегальної імітації та стимулює закупівлі гуртових і роздрібних мереж. Переваги марки частково втрачають свою значущість через високі витрати на її створення й підтримку. Іноді марка спрацьовує як бумеранг, наприклад, коли в товарі виявляються дефекти, і це є для покупця сигналом про те, яку марку більше не варто купувати. Крім того, часто марка переростає в родову назву товарів, що підриває її значимість [2, с. 143].

Торгова марка є одним з найважливіших компонентів у формуванні взаємовідносин підприємства та споживача. Торгова марка є важливим чинником конкуренції, оскільки: забезпечує захищеність товару від нападів конкурентів і зміцнює позиції відносно товарів-замінників; зміцнює довіру партнерів, полегшує доступ фірми до фінансових, інформаційних, людських та інших ресурсів; формує прихильність покупців до марочних товарів, що може знижувати їхню чутливість до ціни, гальмувати проникнення на ринок товарів конкурентів, тим самим створювати додаткові ринкові переваги підприємства [5].

Торговельна марка як складова конкурентоспроможності підприємства охоплює: внутрішні чинники конкурентоспроможності, як лояльність персоналу до виробництва можливість, отримання додаткового прибутку, та ін. Зовнішні чинники конкурентоспроможності: адекватність торгової марки (відповідність вимогам споживачів); сила домінування торгової марки; масштабність торгової марки (здатність залучати споживача до нових товарів під конкретною торговельною маркою); прихильність споживачів до торговельної марки, партнерські стосунки з постачальниками, юридичний захист та ін. [1, с. 16-17].

Під конкурентоспроможністю торговельної марки слід розуміти здатність торговельної марки витримувати конкуренцію за рахунок як споживчих переваг, що створюються маркетинговими інструментами, так і більшої вартості торговельної марки порівняно з торговельними марками конкурентів на конкретному ринку [5].

Конкурентоспроможність торговельної марки є окремою економічною категорією, яку треба відрізнити від конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможності підприємства, оскільки під однією торговельною

маркою можуть вироблятися декілька товарів, наприклад під ТМ «Молокія» виробляються молоко, кефіри, йогурти, сметана тощо. «Крім того, при визначенні конкурентоспроможності товару під товаром розуміють певну товарну одиницю (наприклад, чай «Lipton» 75 г., з лимоном у пакетиках). Підвищуючи конкурентоспроможність торговельних марок, підприємство досягає збільшення вартості самої марки, обсягів збуту, а отже, і підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому. Цей чинник визначає актуальність формування такої конкурентоспроможності для всіх вітчизняних підприємств, особливо для тих галузей, що зазнають великого впливу від активних атак іноземних конкурентів» [9, с. 40].

Конкурентоспроможність торговельної марки спирається перш за все на її потенціал. До складових потенціалу торговельної марки можна віднести: фінансовий потенціал; кадровий потенціал; ринковий потенціал; конкурентний потенціал (сукупність можливостей підприємства використовувати функціональні та емоційні властивості торговельної марки в системі управління ключовими чинниками успіху з метою посилення переваг у конкурентній боротьбі, закріплення ринкової позиції, формування стійкої переваги з боку споживачів, одержання можливостей для подальшого розвитку марки, її поступового перетворення в бренд інтелектуальний потенціал. Інтелектуальні ресурси компанії забезпечують можливість створення оригінальних ідей, що лежать в основі будь-якого інноваційного процесу. Рівень інтелектуального потенціалу торговельної марки забезпечує місткість «портфелю інноваційних ідей».

Інноваційний потенціал (здатність її створювати глибокий і тривалий зв'язок з споживачами, впливаючи на їх почуття і емоції), яке базується не на матеріальних факторах, які не створюють стійких зв'язків, а на формуванні позитивних вражень, стимулюванні почуття задоволення від покупки, пошуку основи в емоційному світі споживача, що надає можливості підприємству розвивати торговельну марку [1, с. 17].

Ефективність управління торговельною маркою варто оцінювати на підставі вивчення її конкурентного потенціалу, адже при цьому аналізуються і внутрішній, і зовнішній аспекти оцінки результатів її присутності на ринку, що найповніше відповідає трактуванню торговельної марки як бренда. Конкурентний потенціал торговельної марки – це сукупність її специфічних функціональних та емоційних властивостей, що характеризують можливість підсилити конкурентні переваги учасників ринку за рахунок формування

стійкої переваги до товару. Іншими словами, конкурентний потенціал відображає перспективу трансформації торговельної марки в бренд. Звідси – необхідність вивчення конкурентних сил усередині галузі, пошук умов для успішного просування марки, які ґрунтуються на результатах аналізу конкурентних переваг основних учасників ринку. Торговельна марка – досить складний об’єкт аналізу й вивчення. Вона володіє низкою властивостей:

- спричинює у свідомості споживача певні асоціації щодо особливих властивостей товару;
- відображає систему цінностей виробника;
- допускає певний тип споживача даного товару;
- формує функціональні й емоційні переваги в споживача;
- спричинює появу певних індивідуальних образів, пов’язаних з продукцією підприємства.

Основне завдання управління торговельною маркою – розвиток міцного ланцюга позитивних асоціацій, пов’язаних з конкретною торговельною маркою.

Часто у науковій літературі торговельну марку вважають головним і найдовговічнішим активом компанії, строк життя якого значно перевищує час існування і вироблених товарів, і самих організацій. Але сила і впливовість марки полягає в лояльності до неї покупців. Отже, в основі марочного капіталу лежить споживчий капітал. З цього виходить, що маркетинг повинен бути спрямований на збільшення періоду лояльності покупців щодо марки, коли управління торговельною маркою стає найважливішим маркетинговим інструментом.

Управляти конкурентним потенціалом торговельної марки – означає трансформувати її в бренд, тобто збільшувати рівень знання, споживання, лояльності шляхом реалізації відповідних управлінських процедур і одержати в результаті значну ринкову частку в умовах зростання інтенсивності конкурентної боротьби на ринку [2, с. 215-216].

Конкурентоспроможність торговельної марки є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, без яких неможлива конкурентоспроможність. Конкурентна перевага – перевага над конкурентами, досягнена шляхом надання споживачам більших благ за рахунок або реалізації більш дешевої продукції, або пропозиції високоякісних продуктів з набором необхідних послуг, але за виправдано більш високими цінами [цит. за: 9, с. 41]. Вважається, що відмітна конкурентна перевага досягається тоді, коли підприємство пропонує покупцю

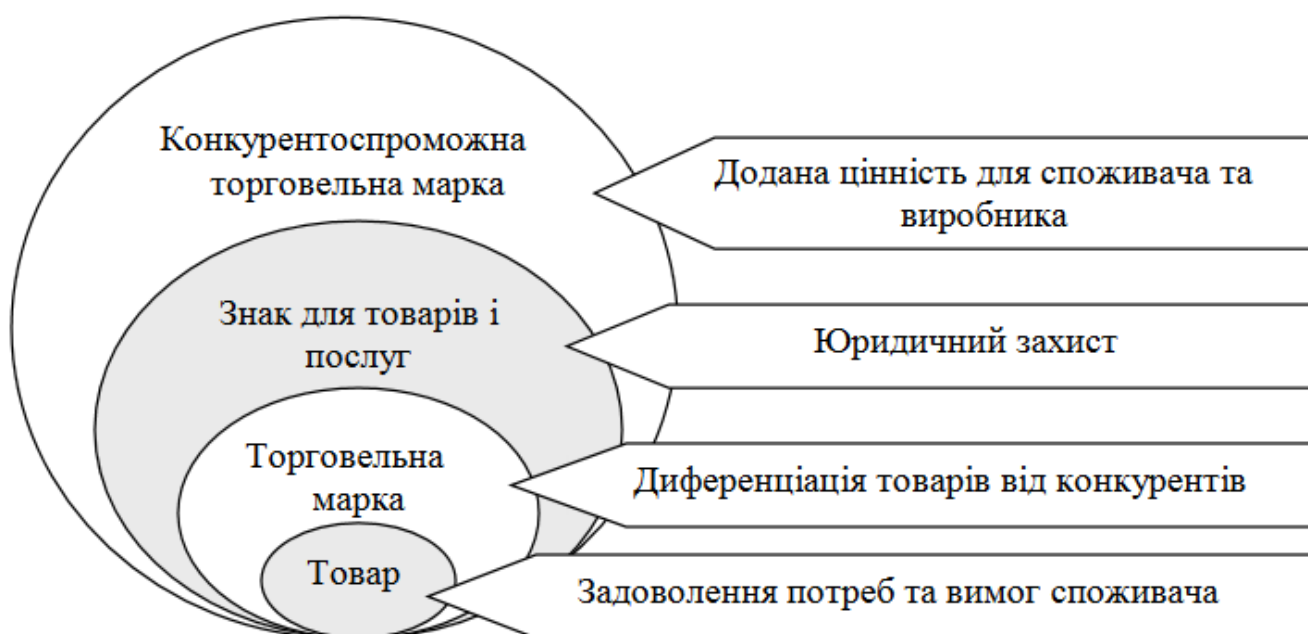
товар з високою додатковою цінністю. Отримавши таку перевагу, компанія встановлює більш високі ціни й одержує більш високий прибуток. Орієнтовані на потреби ринку організації виділяють серед усіх інших три відмітні здатності – чутливість ринку, близькість до споживачів і зв'язки з каналами розподілу.

Формувати конкурентні переваги торговельної марки суб'єктом ринку означає знаходити, розробляти, підтримувати, використовувати і розвивати її матеріальні та нематеріальні компоненти марки. Марка складається як з матеріальних, так і з нематеріальних компонентів. Ці матеріальні та нематеріальні компоненти дають змогу продавати продукцію з маркою за вищу ціну, ніж продукцію без торговельної марки (яка називається родовою), оскільки марка додає родовому продукту додаткової цінності. Матеріальними компонентами марки є: сама продукція, назва та візуальний знак, опис переваг, а нематеріальними – довіра, надійність, психологічна винагорода, якість диференціації [цит. за: 9, с. 41]. У процесі формування конкурентних переваг підприємство повинне прагнути до здобуття конкурентних переваг більш високого рангу, в основі яких лежать масштабні інвестиції у створення ексклюзивної цінності товару для споживача, підкріплені витратами на створення та просування торговельної марки, що, в свою чергу, є зовнішнім відображенням товару в свідомості споживача, сформованим за допомогою інструментів комунікаційної політики підприємства. Тому, для підприємства важливим є уміння чітко визначити ті маркетингові інструменти, що здатні розвивати конкурентні переваги торговельної марки з погляду їх позитивного впливу на його діяльність. Рішення щодо визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності ускладнюється тим, що досягнуті раніше успіхи на ринку за відсутності постійної та цілеспрямованої роботи будуть через якийсь час нівельовані відповідними діями конкурентів. Реальні позитивні результати досягаються там, де формування конкурентних переваг доведено до вищого рівня технології управління.

У процесі управління конкурентоспроможністю торговельної марки в умовах марочної та немарочної конкуренції важливо диференціювати низку схожих, проте не тотожних понять: *торговельна марка* (як уже зазначалось вище) – назва, символ, знак, малюнок, колір або їх поєднання, що надає можливість ідентифікувати товари чи послуги одного(або групи) виробника (продавця), а також відрізнити їх від товарів і послуг конкурентів. *Товарний знак* позначення, яке індивідуалізує товар (послугу) певного виробника (продавця) і є маркою або її частиною, що зареєстрована у

встановленому порядку і має правовий захист. *Бренд* – відома марка (що здатна домінувати у своїй товарній категорії) із сформованою репутацією і стійким уявленням покупців про певні її унікальні переваги та цінності. *Конкурентоспроможна торговельна марка* – це марка, що здатна більш повно відповідати вимогам та очікуванням покупців порівняно з іншими торговельними марками, представленими на ринку, у результаті має довготривалі споживчі відносини, які можна трансформувати на суміжні ринки і має більшу вартість порівняно з торговельними марками конкурентів [9, с. 41-42].

Співвідношення понять «товар», «торговельна марка», «товарний знак» та «конкурентоспроможна торговельна марка» можна подати у вигляді мал. 33.



Мал. 10.1. Співвідношення понять «товар», «торговельна марка», «товарний знак» та «конкурентоспроможна торговельна марка» [9, с. 42]

Як видно з малюнка в основу створення конкурентоспроможної торговельної марки покладено сам товар. Марка не буде потрібна аудиторії, якщо організація продає товар низької якості, якщо можливості виробництва обмежені, а про організацію постійно поширюється негативна інформація тощо. Марка є символом, що вирізняє організацію в конкурентному середовищі, але в жодному разі не замінює самого товару і не може компенсувати відсутність переваг в організації. Торговельна марка забезпечує додаткові можливості в конкуренції і в деяких випадках може стабілізувати

збут продукції, але малоімовірно, що це станеться за низької конкурентоспроможності самого товару. Далі, торговельна марка з отриманням правової охорони перетворюється на товарний знак. І останнім кроком є формування конкурентоспроможної торговельної марки, яка у кінцевому підсумку збільшує конкурентоспроможність підприємства, оскільки, крім доданої цінності для споживачів, має більшу вартість торговельної марки, що є важливим фінансовим чинником в умовах зростання інтенсивності конкурентної боротьби на ринку.

Узагальнено значущість конкурентоспроможності торговельної марки для споживачів і виробників наведено в табл.10.1.

Аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що немає єдиного підходу до визначення чинників впливу на конкурентоспроможність торговельної марки, але до більшості джерел належать такі:

- візуальний знак (символ, назва, дизайн, кольори або їх комбінація), яким позначається родовий продукт чи послуга;
- робота зі зміцнення довіри, надійності й ексклюзивності, що сприймається споживачами стосовно конкретного бізнесу;
- додання цінності родовому продукту;
- надання споживачу певної психологічної винагороди;
- спрощення процесу купівлі для споживача через диференціацію продукції;
- сприяння формуванню споживачем позитивного сприйняття марки.

Таблиця 10.1

Значущість конкурентоспроможності торговельної марки
для споживачів і виробників [9, с. 43]

Для споживачів	Для виробників
Ідентифікація джерела товару чи послуги, Зменшення ризику, Скорочення витрат, що пов'язані з пошуком тієї чи іншої торговельної марки, Обіцянки, зв'язки та угоди з компаніями, що володіють торговельними марками, Довіра, Відповідальність компанії, що володіє торговельною маркою, Приналежність до визначеного статусу, Емоційне сприйняття продукту	Засіб ідентифікації (диференціації), Засіб юридичного захисту унікальних характеристик торговельної марки, Джерело конкурентоспроможності компанії перед іншими фірмами, Засіб підтвердження унікальних асоціацій, Значні невідчутні активи

За рахунок зазначених чинників підприємство має можливість збільшувати ціну. Різницю між ціною, яку споживачі готові сплатити за торговельну марку, і ціною родового продукту називають надбавкою за марку, і тому спеціалісти вважають, що торговельні марки мають ціну з надбавкою або ціну з премією. Таку цінову премію покладено в основу визначення вартості торговельної марки.

Управління торговельною маркою, або бренд-менеджмент, лежить в основі будь-якої ділової активності. Торговельні марки оточують нас скрізь; усі компанії з більшим чи меншим успіхом, усвідомлено чи ні управляють своєю репутацією й цінностями, пов'язаними з їхніми назвами й символами. А оскільки цінність торговельної марки формується під впливом низки процесів, що оточують її з погляду покупця, процес бренд-менеджмента ідентичний управлінню всіма пов'язаними з маркою факторами, тобто практично всіма елементами діяльності компанії. Сюди належать, звичайно, такі аспекти, як сам товар чи послуга й маркетингові комунікації.

Міра визнання й вплив торговельних марок на ринку різні. Деякі марки просто невідомі більшості покупців. Про інші споживачі можуть бути добре поінформованими. Для третіх характерне високе визнання. Четверті марки мають високу купівельну перевагу. І, нарешті, є марки, які мають лояльних споживачів.

Збереження високого рівня марочного капіталу потребує грамотного управління торговельною маркою. Необхідно підтримувати й розширювати марочну поінформованість покупців, сприймання якостей і властивостей марочного товару, підкріплювати позитивні асоціації, пов'язані з торговельною маркою. Для цього необхідні постійні інвестиції в рекламу, підтримку високого рівня торгівлі й сервісу.

Для продавців торговельні марки створюють переваги такого виду:

- назва торговельної марки спрощує процес оформлення й комплектації замовлень і контролю над їх виконанням;
- назва й знак торговельної марки продавця забезпечують юридичний захист унікальних рис товарів;
- застосування торговельних марок дає можливість продавцеві залучити прибуткових і лояльних до марки споживачів. Лояльність до торговельної марки є певним захистом продавця від конкурентів;
- застосування торговельних марок допомагають продавцеві чітко сегментувати ринок;

– марки, що мають високу репутацію, допомагають зміцнювати корпоративний імідж, спрощують випуск нових марочних товарів і забезпечують прихильність до них дистриб'юторів і споживачів [2, с. 219].

У процесі управління торговельною маркою необхідно вирішити низку взаємозалежних завдань. Дослідники виділяють кілька марочних стратегій:

– розширення товарної лінії (поширення назви марки на нові товари в рамках однієї товарної категорії);

– розширення меж торговельної марки (поширення назви марки на нові товари з іншої категорії);

– розширення марочної родини (розробка нової марки для вже існуючих продуктів);

– введення нових торговельних марок для нових категорій товарів (диверсифікованість) [2, с. 221].

Розширення товарної лінії означає, що в рамках тієї самої категорії товарів і під тією самою торговельною маркою компанія випускає продукти, доповнені новими властивостями (нові смакові якості, компоненти, упаковка іншої форми, інші колірні рішення або розміри).

Розширення лінії пов'язане з певним ризиком і породжує гарячі суперечки серед професійних маркетологів. Одна з небезпек полягає в ослабленні здатності назви марки чітко ідентифікувати товарні різновиди й називається «пасткою розширення лінії». Застосування стратегії розширення товарної лінії виправдане тим, що товари, випущені під уже відомою маркою, мають більше шансів на виживання, ніж продукти під абсолютно новим ім'ям. Деякі фахівці оцінюють цю стратегію як найкращий спосіб розвитку бізнесу.

Розширення меж торговельної марки полягає в присвоєнні марочної назви новим продуктам з інших товарних категорій. В умовах інтенсивної конкуренції необхідно найбільше ретельно ухвалювати рішення щодо складу портфеля марок, домагаючись його оптимізації, хоча в подібній ситуації домогтися цього досить складно. За роздільного планування розвитку кожної марки звичайно випускаються з виду негативні ефекти її репозиціонування на положення й цінові позиції інших марок, що входять до портфеля. Управління портфелем торговельних марок означає:

– визначення позицій і вартості марочного капіталу кожної з ваших марок, а також усіх основних марок головних конкурентів;

– визначення зони втрат, тобто сфери, у якій марки підприємства змагаються одна з одною, а не з конкурентами;

– оцінку власних реальних можливостей щодо підтримки великої кількості марок, що входять до марочної родини компанії.

Особливу роль у процесах реалізації тієї або іншої стратегії відіграє здатність підприємства виявити й оцінити внутрішньовиробничий потенціал у системі аналізу й діагностики обраних стратегій.

Конкуренція й зміни в оточенні підприємства потребують додаткових зусиль у цьому напрямі. Зовнішня діагностика допускає вивчення безпосереднього оточення, аналіз попиту та пропозиції, аналіз конкуренції в галузі, вивчення факторів макросередовища [2, с. 221-222].

На заключному етапі з'ясування ролі торговельної марки в управлінні конкурентними перевагами підприємства необхідно з'ясувати місце стратегії позиціонування торговельної марки в загальній послідовності розробки маркетингової стратегії підприємства. Серед них – брендинг.

10.2. Роль брендингу у забезпеченні конкурентоспроможності продукції

Торговельну марку, яка певний час існує на ринку і досягла певних показників часто називають брендом. Бренд додає товарам компанії додаткову, цілком реальну вартість, що приносить відчутний прибуток. Однак для цього необхідно закріпити у свідомості групи споживачів назви фірми (марки), дизайн, упаковку, фізичні параметри виробу, ціну з очікуваною якістю, з обіцянкою задоволення саме тієї потреби, що покликана задовольнити цей товар.

У науковому обігу як синонім термінам «знак для товарів і послуг», «торговельна марка» часто некоректно вживається термін «бренд». Бренд – це унікальна комбінація цінностей торгового знаку, за яку споживач сплачує додаткову вартість, або просто надає перевагу при покупці, часто викликає унікальні емоції. Різниця між торговельною маркою і брендом: торгова марка – може мати високий товарообіг, а бренд – має мати високий прибуток. Поняття «бренд» і «брендинг» не є правовими поняттями.

Процес створення і управління брендом називають брендингом. Якщо розглядати брендинг із погляду маркетингу, то він є одним із типів маркетингових технологій, спрямований на створення бренду й управління ним. Виходячи з такого вузького підходу, брендинг можна визначити як

маркетингову технологію зі створення особливого споживчого враження про конкретний товар (підприємство, фірму), що включає імідж бренду, його найменування (бренд-нейм), історію виникнення бренду, яка доводиться до покупця (бренд-міф), і формує цілісне відношення цільового сегмента-ринку до бренду.

До основних маркетингових цілей, що розв'язуються за допомогою технологій брендинга, належать:

- створення бренду;
- посилення бренду;
- позиціонування й репозиціонування бренду;
- відновлення та зміна стадії розвитку бренду;
- розширення і поглиблення бренду.

Інструментарій і цілі брендингу виходять далеко за рамки системи маркетингових комунікацій і включають також елементи товарної політики, стратегії в сфері ціноутворення й рішення в збутових сферах. Так само, як і паблік рилейшнз, брендинг не поглинається повністю не тільки системою маркетингових комунікацій, але навіть усією системою маркетингу. Брендинг варто розглядати як управлінську технологію, що включає елементи як маркетингу, так і менеджменту [2, с. 223].

Брендинг як один з вагомих нецінових засобів управління конкурентоспро-можністю продукції, що через бренд формує у споживачів чіткий образ про споживчі властивості, цінову позицію, рівень сервісу й забезпечує величину тієї доданої вартості, що визначає вищий рівень відомості марочної продукції, її успішності, престижності та репутації, а також забезпечує завдяки володінню брендом певний соціальний імідж споживачеві. Здебільшого виробники промислової продукції цей важливий складовий інструмент менеджменту конкурентоспроможності продукції випускають з поля зору.

Сьогодні у світовій практиці виокремлюється два основні підходи до брендингу, дві його культури – західну (європейську і північно-американську) та східну (азійську). Родоначальниками західної школи брендингу стали Великобританія і США, східної – Японія.

Західна культура брендингу стала своєрідною класичною школою маркетингу принаймні у галузі споживчих товарів, що швидко змінюються. Основною її концепцією є «товарний брендинг», який передбачає диференціацію продукту у такий спосіб, щоб надати йому відмінних

властивостей для завоювання переваги над конкурентами, а бренд розробляється і поширюється тільки на конкретний продукт (товарний ряд). Такий підхід дає змогу сховати головну компанію-виробника від кінцевих споживачів і у разі невдачі з формуванням позитивного іміджу окремого товарного бренду не переносити негатив на продуцента. Так, наприклад, роблять відомі американські компанії-виробники тютюнових виробів P. Morris, British American Tobacco, що займають перші два місця у світовому таблиці рангів. Купивши вітчизняні підприємства та здійснивши відповідну технологічну модернізацію, іноземні компанії продукують в Україні як свої популярні марки, так і національно адаптовані торгові марки сигарет (наприклад, «Прилуки особливі», «Отаман», «Прима» тощо) та повністю контролюють український ринок місткістю в 65–68 млрд. сигарет на рік [цит. за 8, с. 337]. Аналогічна ситуація і з чаєм, кавою, справжні виробники яких не представлені на ринку збуту, а продаж йде під відповідним «розкрученим» бредом пакувальних компаній, наприклад: «Lipton», «Greenfield», «Ahmat», «Princess Java» тощо. Однак на Заході не всі компанії сповідують такий класичний підхід до політики брендингу. Так, наприклад, «Colgate-Palmolive» та «Nestle» поширюють свою корпоративну марку на велику кількість продукції. Аналогічно здебільшого чинять і виробники складної наукомісткої технічної продукції у галузях електроніки, машино-, авіа-, суднобудування.

Східна (азійська) концепція брендингу застосовує протилежний підхід, а саме: компанії здійснюють інвестиції передовсім в корпоративний бренд, і лише в другу чергу, значною меншою мірою в бренд товару. В Японії товари під конкретною торговою маркою без гарантії корпоративної марки взагалі б не продавались.

Крім двох основних концепцій брендингу, ринковий досвід дає змогу також виокремити і змішаний підхід до формування бренду («західно-азійський»). Так, наприклад, українська компанія «Квазар-Мікро», яка спеціалізується на виробництві комп'ютерів і програмного забезпечення, просуваючи власний бренд і використовуючи у виробництві (подібно до пакувальників чаю) велику кількість комплектуючих невідомих виробників, часто спирається і на відомі бренди комплектуючих (наприклад, процесори та материнські плати Intel Pentium, жорсткі диски «Sagate», «Fujitsu», монітори «Sony», «ViewSonic», «Philips» та ін.) [8, с. 337].

Оскільки концепція брендингу значною мірою впливає на його стратегію, її правильний вибір на першому місці. Однозначної відповіді щодо доцільності

вибору «західного» чи «східного» підходу до брендингу неможливо дати без розгляду конкретного виду галузі промисловості та специфіки товару. Тут можна лише виділити основні переваги і недоліки різних підходів щодо брендів, побудованих за різними концепціями, які наведені у таблиці 10.2.

Таблиця 10.2

Основні переваги та недоліки брендів,
побудованих за західною і східною концепціями [8, с. 338]

№ з/п	Західна концепція		Східна (азійська) концепція	
	Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
1	Найкраще підходить для споживчих товарів та інноваційних продуктів, ризик виведення яких на ринок є високим, оскільки в разі невдачі невідоме ім'я виробника не постраждає	Не підходить для технічно складної продукції, що потребує інтенсивного після продажного сервісу, якість якого може гарантуватись тільки відомим ім'ям виробника	Корпоративний бренд забезпечує вищий ступінь довіри споживачів, оскільки виробник дорожить своїм ім'ям і позитивним іміджем	У разі невдачі з формуванням позитивного іміджу окремого товарного бренду негатив переноситься на всю фірму
2	Диференціація брендів за різними товарними групами дає компанії змогу точніше формулювати ідею бренду для різних видів продукції та значно успішніше здійснювати товарну диверсифікацію	Побудова великої кількості брендів для різних товарних груп вимагає колосальних фінансових та часових затрат, а також істотно ускладнює управління брендами	Оскільки основою товарного бренду є позитивний імідж компанії, то такий брендинг є краще інтегрованим (на основі її сильних сторін) у всі рівні організації, забезпечуючи вигоди у галузі лідерства на ринку, внутрішнього фокусу і доходності	Бренд, за яким стоїть відоме ім'я виробника, істотно залежить від його ринкового іміджу, і в разі його погіршення бренд також може послабитись

Так, наприклад, для товарів промислового призначення, коли важливу роль у функціонуванні товарів відіграє післяпродажний сервіс, доцільнішим видається застосування азійської концепції, оскільки довіра споживача до майбутнього технічного обслуговування, можливості придбання витратних матеріалів, запчастин, модернізації тощо спирається на авторитет та імідж компанії, яка володіє відповідним науково-технологічним досвідом (перевагами) забезпечувати потреби споживача на необхідному якісному рівні.

Для товарів споживчого призначення або товарів імпульсивного попиту доцільнішим є застосування західної концепції, яка не ідентифікує, ким зроблено товар, а акцентує як його зроблено і які його споживчі властивості та переваги. Особливо цю концепцію доцільно застосовувати фірмам-новачкам, які не володіють великим науково-технологічним досвідом щодо розроблення і виробництва продукції, посередникам та тим торговим організаціям, які в умовах глобалізації просувають на ринки від свого імені чужу інтернаціональну продукцію (наприклад, чай, каву, тютюн тощо).

Однак, яку б концепцію брендингу не вибрало підприємство, надзвичайно важливим завданням залишається створення сильного конкурентоспроможного бренду.

По суті, конкурентоспроможний брендинг можна уявити як перехрестя, на якому відбувається «зустріч» тих потреб і категорій корисності, що цінують споживачі і тих сильних сторін конкуруючих компаній, на основі яких вони сформували свої бренди. Перемагає у конкурентній боротьбі той бренд і ті товари, які найбільше відповідають запитам і очікуванням споживача за прийнятну для них ціну. Саме такий бренд можна вважати конкурентоспроможним, а, отже, і сильним, оскільки він здатний забезпечити конкурентоспроможність продукції та реалізувати конкурентні переваги фірми, забезпечити її лідерські позиції на ринку з високою прибутковістю.

Логічно, що оскільки у формуванні бренду беруть участь дві сторони, то і контролювання бренду також здійснюється і підприємством (фірмою), і її клієнтами одночасно.

Однак підприємство є активним ініціатором у цьому процесі: воно надає місце і здійснює відповідні заходи для розроблення і реалізації необхідних бренд-відносин як в роздрібній торгівлі, так і віртуально через ЗМІ та мережу Інтернет.

Найважливішою особливістю конкурентного брендингу є те, що він є моделлю забезпечення реалізації важливої конкурентної переваги та активу підприємства: створення лояльніших і міцніших зв'язків з клієнтами, ніж конкуруючі бренди [8, с. 338-339].

Надійнішим у довгостроковій перспективі видається така стратегія брендингу, яка фокусує увагу споживача на перевагах продукції і підприємства через абстрагування від продуктованих нею продуктів чи послуг, і зосередження на абстрактних категоріях, глобальних явищах та процесах суспільного життя⁴.

Такий підхід потребує значно більших часових затрат, інвестицій і кропіткої праці, але результат виправдовує це.

10.3. Оцінювання результатів формування конкурентних переваг торговельних марок

Практична реалізація оцінювання результатів управління конкурентним потенціалом марки укладається у встановленні і визначенні:

- рівня й динаміки споживання й частоти покупок;
- оцінки орієнтації при покупці;
- динаміки знання горілочних брендів;
- динаміки споживання марок;
- динаміки лояльності до брендів;
- динаміки індексу ефективності просування марок як результуючого показника конкурентного потенціалу марки.

Аналіз зазначених параметрів торговельної марки є основою для пов'ясування причин виникнення й розвитку конкурентних переваг. З одного боку, вони відображають ефективність управління конкурентним потенціалом марки, з іншого – дають можливість з'ясувати залежність між рівнем інвестицій у просування марки й рейтингом популярності марки на ринку аналізованого продукту.

У цьому випадку без уваги залишається цінові аспекти діяльності основних учасників ринку. Роль цінової конкуренції на ринку, де існує контроль за рівнем цін на готову продукцію з боку держави значно нижча, ніж на ринку, де такого роду контроль відсутній. Тому цінові характеристики досліджуваної продукції будуть враховані в рамках аналізу ефективності просування марки.

Збір та аналіз первинних даних для вивчення тенденцій розвитку марочної конкуренції має найважливіше значення для прийняття рішень у сфері розробки маркетингової стратегії підприємства.

Одним з результуючих показників рівня ефективного управління конкурентним потенціалом торговельної марки є індекс ефективності просування брендів. Зниження абсолютної величини цього показника говорить про збільшення ефективності просування бренду, зростання його конкурентного потенціалу в майбутньому.

Метод конкурентної діагностики поєднує кількісну і якісну сторони аналізу конкурентних переваг учасників ринку. Для того щоб співвіднести результати конкурентної боротьби за показником ринкової частки й розмір «частки голосу», в політиці рекламування продаваного продукту слід використовувати показник медіа-ефективності, завдання якого – інтегрально підійти до оцінки результатів просування марки. Індекс ефективності медіа-стратегії виступає в ролі показника порівняльної ефективності рекламних витрат.

Якщо розрахований показник менший від одиниці, то це означає, що ефективність рекламних витрат комунікатора нижча, ніж у середньому на конкретному ринку [2, с. 224-226].

10.4. Розробка конкурентної карти ринку за результатами використання конкурентних переваг торговельної марки

Конкурентна карта ринку є результатом використання конкурентного потенціалу марок, чиї конкурентні переваги вивчаються в розрізі рівня поінформованості, споживання, рекламної активності на ринку.

Карта ринку є найпростішим способом аналізу позиціювання марок-конкурентів з урахуванням повноти й ефективності використання кожної з конкурентних переваг. Вона є основою для моделювання стратегії управління конкурентним потенціалом марок за критерієм довгострокової присутності й стійкої споживчої переваги [2, с. 226].

Перший крок у визначенні пріоритетних конкурентів здійснюється, виходячи з певних концепцій. Так, залежно від своєї ролі в конкурентній боротьбі всі підприємства можуть бути розділені на чотири групи: ринковий лідер, претендент на лідерство, послідовники й організація, що знайшла ринкову нішу.

Відсутність витрат на просування марки свідчать про консервативний підхід до управління її конкурентним потенціалом, тобто підприємство через марку не прагне підтримувати стійку перевагу з боку споживачів і врешті-решт під тиском агресивних новачків у майбутньому швидше за все буде витиснута з ринку, і підприємство зіштовхнеться з проблемою скорочення збуту. Виходячи зі сказаного, конкурентна карта ринку матиме вигляд, як показано та мал. 10.2.

Індекс ефективності просування бренду	низька ефективність	Марки, які не використовують засоби підтримки іміджу, що потребують кардинального перегляду стратегії – пасивні послідовники	Марки, які проникають на сміжні сегменти шляхом розширення й часткової зміни основної стратегії – активні послідовники	Марки, які ще не отримали високого визнання, але які активно атакують конкурентів ефективною медіа-стратегією – агресивні новачки
	висока ефективність	Марки, які відмовляються від реклами й користуються «старими запасами» на рівні переваг – марки, що історично встановились	Марки, які мають хорошу репутацію у споживачів, формують реклами й бюджет відповідно до займаної ринкової частки – явні лідери	Марки, які швидко заробляють добру репутацію, використовуючи значні рекламні бюджети – претенденти на лідерство
		частка голосу = 0	частка голосу/частка ринку < 1,0	частка голосу/частка ринку > 1,0

Рівень ефективності медіа-стратегії торговельної марки

Мал. 10.2. Конкурентна карта ринку [2, с. 227]

Використання цієї моделі допомагає виділити стратегічні конкурентні групи марок, пов'язавши між собою такі параметри аналізу:

- рівень знання марки;
- рівень споживання марки;
- ринкову частку марки на ринку;
- рекламна активність у використанні медіа-стратегії просування бренду.

Індекс ефективності просування відображає взаємозв'язок між параметрами знання марки й споживання [2, с. 226-228]. А отже, є доцільним для встановлення градації ознак конкурентного потенціалу марки. Таким чином можна однозначно виявити ті марки, які характеризуються високим конкурентним потенціалом, якщо значення показників менше за одиницю та недостатнім конкурентним потенціалом, якщо значення показника перевищує одиницю.

Список використаних джерел

1. Кузькіна Т.В., Шабага Т.М. Вплив торговельної марки на конкурентоспроможність підприємства. *Бізнес-Навігатор*. 2012. № 1. С. 15-19.
2. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
3. Мішустіна Т.С. Методика оцінки конкурентоспроможності торговельної марки машинобудівного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 1. С. 110-119.
4. Зоріна О.І. Формування бренду як складової конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 23. С. 39-44.
5. Бажеріна К.В. Діагностика конкурентоспроможності торгової марки. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1110>.
6. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV.
7. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг. Закон України від 15.12.1993 № 3689-XII.
8. Ухачевич Я.П., Дубоделова А.В. Управління конкурентоспроможністю продукції: брендинг. *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка»*. 2007. № 594. С. 336-344.
9. Солнцев С.О., Бажеріна К.В., Гребньов Г.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах марочної та немарочної конкуренції : монографія. Київ : КПП ім. І.Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. 204 с.
10. Бутенко В.В., Бутенко Т.В. Аналіз розвитку конкурентоспроможності української продукції в умовах глобалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2019. № 1. С. 19-28.

Запитання для самоконтролю

1. Ідентифікація конкурентних переваг торговельної марки.
2. Оцінювання результатів формування конкурентних переваг торговельних марок.
3. Розробка конкурентної карти ринку за результатами використання конкурентних переваг торговельної марки
4. Використання інтегральної моделі оцінки конкурентоспроможності торговельної марки.

Тема 11. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

11.1. Поняття та завдання управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

11.2. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства: основні підходи.

11.1. Поняття та завдання управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Управління конкурентоспроможністю продукції є безперервним і послідовним процесом, що здійснюється шляхом планування та реалізації заходів задля підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом цілеспрямованого впливу на умови та чинники, які формують її конкурентоспроможність. «При цьому конкурентоспроможність продукції створюється в рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання. Отже, управління конкурентоспроможністю продукції на різних стадіях здійснюється опосередковано через управління процесами її створення і просування» [1, с. 302-303].

Основна увага в процесі управління конкурентоспроможністю продукції зосереджується на:

- управлінні якістю продукції;
- управлінні витратами;
- управлінні обслуговуванням (у процесі реалізації продукції, післяпродажне обслуговування). На думку С. Клименко, Т. Омеляненко та ін. цей процес схематично можна зобразити таким чином як на мал. 11.1.

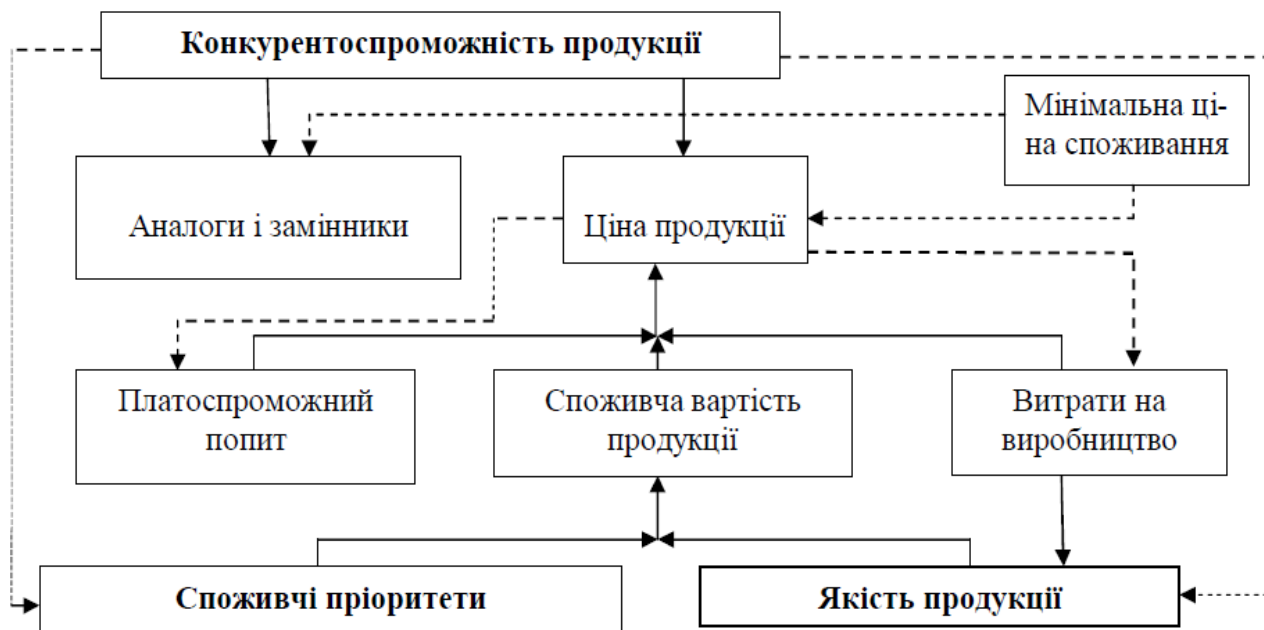
Вихідним пунктом управління конкурентоспроможністю продукції підприємства виступає її якість – сукупність властивостей, ознак продукції, що обумовлюють її здатність задовольняти потреби і запити людей, відповідати своєму призначенню і вимогам, що висувуються. «Якість визначається мірою відповідності продукції (товарів, робіт, послуг) умовам і вимогам стандартів, договорів, контрактів, запитів споживачів. Не тільки якість впливає на

конкурентоспроможність продукції суб'єкта господарювання – обов'язковим при її моделюванні є врахування фактора споживчих пріоритетів. Споживачі готові купувати тільки ту продукцію, яка задовольняє їх потреби належним чином. Від споживчих пріоритетів залежить рівень вимог, що висуваються споживачами до продукції, і, отже, рівень її оцінки. Найважливішими чинниками, що визначають у сукупності зі споживчою вартістю таку характеристику продукції, як ціна, є рівень платоспроможного попиту та витрати на виробництво продукції» [2, с. 261].



Мал. 11.1. Складові процесу управління конкурентоспроможністю продукції [1, с. 303]

Головне завдання в управлінні конкурентоспроможністю продукції підприємства орієнтоване на ринковий механізм розподілу ринку продукції між підприємствами-конкурентами. В його основу закладено критеріальний рівень управління конкурентоспроможністю продукції суб'єкта господарювання (див мал. 11.2).



Мал. 11.2. Критеріальна модель управління конкурентоспроможністю продукції [2, с. 260].

Дія закону конкуренції об'єктивно змушує кожного виробника підвищувати якість товару та знижувати затрати на його створення та використання.

Сьогодні лише економічних чинників не достатньо, аби забезпечити конкурентоспроможність готового продукту. Більше того, чинники конкурентоспроможності відображають не тільки параметри схожих товарів, але й характеризують потреби потенційних покупців. У цьому контексті одним з чинників, який поєднує в собі не лише економічні, але й екологічні та соціальні аспекти конкурентоспроможності продукції є її енергомісткість, а для технічно складної продукції – й рівень енергоспоживання [7, с. 121]. Так, G. Di Foggia цілком слушно вважає, що перехід до низьковуглецевого, енергоефективного виробництва забезпечує підприємствам можливість підвищувати свою стійкість та конкурентоспроможність на ринку. Інтеграція управлінських рішень з енергоефективності при виробництві продукції схожа з концепцією сервітизації, яка зараз є важелем конкурентоспроможності продукції та, в свою чергу, ефективності бізнесу [3]. У цьому руслі дослідження D. Kaуа, F. Kilic та ін. побудоване на постулаті про енергоефективність, як

фактичний процес мінімізації кількості споживаної енергії, який не супроводжується зниженням якості продукції та продуктивності використовуваних енергії та енергоресурсів [5]. У наукових розвідках G. May, I. Barlett та ін. обговорюються питання енергетичного менеджменту, зокрема, вимірювання ефективності енергоефективності обладнання, процесів та компаній, що є першим кроком до ефективного управління енергією у виробництві, а отримана інформація, пов'язана з енергозбереженням, дозволяє оцінити прогрес виробничих компаній до їх цілей енергоефективності [8], а на цій основі й конкурентоспроможності.

Таким чином, розроблення і впровадження на виробничих підприємствах заходів з ресурсозбереження (напр., енергозбереження) зумовлює не лише зниження їхніх витрат на ці ресурси, але й впливає на підвищення якісних характеристик продукції й рівня її конкурентоспроможності. Це, у свою чергу, сприяє зростанню ринкової вартості суб'єкта господарювання через створення його позитивного іміджу серед споживачів і партнерів як самого підприємства, так і готового продукту. Взаємозв'язок між ресурсозбереженням та конкурентоспроможністю продукції підприємств і компаній є очевидним. Адже ресурсозбереження у своїй основі орієнтоване на інтенсифікацію процесів виробництва. Так, скажімо, лише один з чинників зниження витрат підприємства – енергозбереження є одним з найважливіших його активів, вплив якого на рівень конкурентоспроможності продукції в умовах загострення енергетичної та екологічної криз стає щораз вагомішим [7, с. 124].

Відтак, резерви підвищення якості і економії ресурсів можна збільшувати за рахунок побудови системи управління та використання при її розробленні наукових підходів, а саме – комплексного, відтворювально-еволюційного, функціонального, інтеграційного, системного, маркетингового та ін., які становлять сутність наступного питання теми.

11.2. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства: основні підходи

Сутність **комплексного** підходу полягає в одночасному врахуванні різних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції: технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних, демографічних тощо (див. мал. 11.3).

Якщо упустити будь-який з обов'язкових аспектів управління, то проблема вповні не буде вирішеною. На жаль, на практиці не завжди дотримується ця вимога. Для прикладу при будівництві нових підприємств соціальні питання іноді відкладаються на пізніший час, через що об'єкт або зовсім не вводиться, або використовується частково. При проектуванні нових знарядь праці показникам екологічності й ергономічності іноді приділяється другорядна увага, тому вони відразу стають неконкурентоспроможними. При формуванні нових чи реорганізації старих структур не завжди враховуються соціальні і психологічні аспекти. Ефективність інвестиційних проектів буде мізерною або негативною, якщо при блискучому рішенні, наприклад, технічних проблем будуть упущені інші управлінські аспекти [1, с. 304].



Мал.11.3. Комплексний підхід в управлінні конкурентоспроможністю продукції [1, с. 304]

Як слушно зазначає Р. Yang керівництву підприємства потрібно зануритися в фазу «розуміти» фазу розвитку продукту, перш ніж визначати місію, бачення та стратегію. Маючи чітке відчуття потреб вашого клієнта, цілі вашої компанії і продукції вашого конкурента (в цьому пріоритетному порядку) є обов'язковою умовою [10, с. 49].

Відтворювально-еволюційний підхід, з одного боку, акцентує увагу на постійному відтворенні виробництва товарів для задоволення потреб конкретного ринку з найменшими сукупними витратами на одиницю корисного ефекту у порівнянні з найкращим аналогічним товаром на цьому ринку; з другого – розширеного відтворення у результаті еволюційних змін ринку, відтак й еволюційних змін (як управлінської реакції) самого підприємства на мінливість економічного середовища. Відтворювально-еволюційний підхід включає:

- застосування випереджальної бази порівняння при плануванні оновлення товару, що забезпечує його конкурентоспроможність саме на момент продажу, а не на момент виробництва;

- трактування закону економії часу як економії суми затрат минулої, поточної та майбутньої праці за весь життєвий цикл товару у розрахунку на одиницю його корисного ефекту;

- моніторинг параметрів зовнішнього середовища з метою розробки пропозицій щодо забезпечення пропорційності їх розвитку і відтворення.

Застосування випереджальної бази порівняння при плануванні нововведень базується на виборі бази для зіставлення:

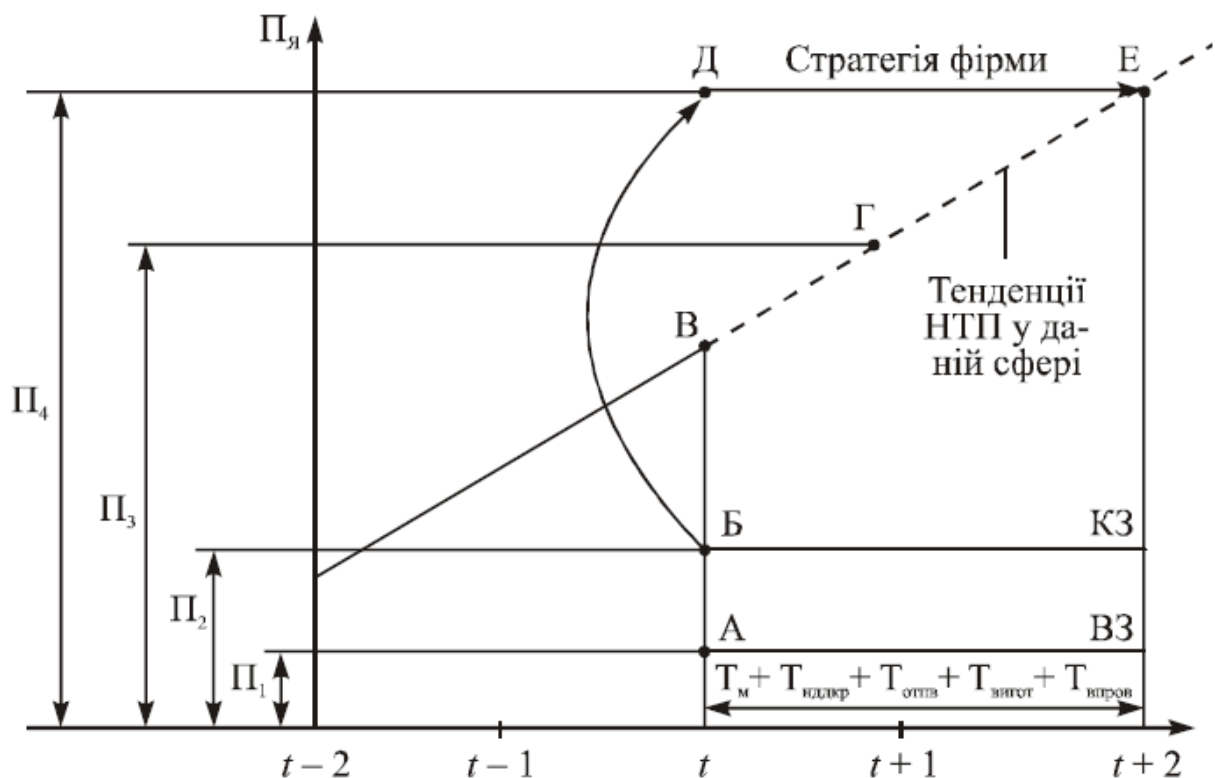
- а) показників кращого на сьогодні зразка конкурентів на конкретному товарному ринку;

- б) показників кращого зразка продукції конкурентів, скорегованих на момент початку освоєння підприємством нового зразка власного продукту;

- в) випереджальної бази порівняння (показників кращого зразка продукції конкурентів, скорегованих на момент початку реалізації підприємством нового зразка продукту).

Процес прогнозування перспективного рівня якості та конкурентоспроможності товару вимагає проведення маркетингових досліджень з метою визначення відставання товару фірми від товарів конкурентів на даному ринку по найважливіших параметрах якості і ресурсоемкості (мал. 11.4).

Як видно, зразок продукції, що випускається, у поточному році t у точці **А** має параметр якості, що відповідає Π_1 , кращий зразок продукції конкурентів у точці **Б** – Π_2 . Відповідно, у році t відставання зразка, що випускається, від кращого складає $\Pi_2 - \Pi_1$. Проте, кращий зразок приблизно проектувався у році $t-2$, тому його параметри уже відстають від кращих світових досягнень у цій сфері щодо застосування передових винаходів, зафіксованих у патентах, наукових звітах та ін. джерелах (точка **В**). Ще потрібен час для реалізації планових параметрів майбутнього виду продукції в конструкторській і технологічній документації, необхідних для його виготовлення.



Мал. 11.4. Схема вибору бази порівняння при прогнозуванні стратегії підвищення якості та конкурентоспроможності товару [1, с. 308]

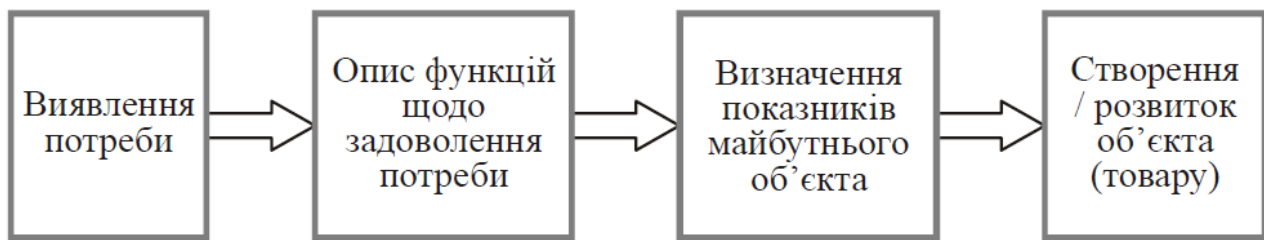
ВЗ – зразок продукції, що випускається підприємством; **КЗ** – кращий зразок продукції конкурентів на цьому ринку; Π_1 – показник якості продукції-зразка, що випускається; Π_2 – показник якості кращого зразка продукції конкурентів; Π_3 – показник кращого зразка продукції, що скорегований на момент освоєння нового зразка; Π_4 – показник якості нового зразка продукції підприємства на ринку відповідно до стратегічної сегментації та прогнозування; $T_{ндкр} + T_{оттв} + T_{вигот} + T_m + T_{впрв}$ – відповідно тривалість здійснення наукових досліджень та дослідно-конструкторських робіт, організаційно-технологічної підготовки виробництва, виготовлення нового зразка товару, стратегічного маркетингу щодо продукції і впровадження її у споживача [1, с. 308].

Орієнтуючись в управлінні на стратегію підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на базі кращого зразка продукції конкурентів на час впровадження нового зразка у споживача ($t + 2$) відставання від кращих досягнень (тенденцій науково-технічного прогресу) становитиме $\Pi_4 - \Pi_2$. А отже, зорієнтованість планових показників нового зразка продукції на показники кращого зразка на ринку цього продукту не забезпечать конкурентоспроможності нового зразка. Відбудеться лише часткове поліпшення зразка продукції, що випускається. Ця стратегія прийнятна за умов досить високого іміджу товару чи підприємства-виробника, існування крайньої необхідності у поліпшенні окремих показників конкурентоспроможності продукції.

Окремі підприємства-виробники орієнтують стратегію підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на використання досягнень науково-технічного прогресу у цій царині на момент освоєння нового зразка продукції у серійному виробництві (точка Г, $t + 1$). Ця стратегія прийнятна за відсутності якісної інформації (і, відповідно за високої невизначеності результатів управлінського рішення), експериментальної бази та засобів для докорінного поліпшення продукції. Підприємства, які ставлять за мету вихід у лідери на цьому ринку з новим зразком продукції, повинні застосовувати випереджальну базу порівняння, тобто прогнозувати тенденції НТП у конкретній сфері на період впровадження нової продукції у споживача (точка Е). За такого підходу підприємство не відставатиме від підприємств-лідерів. На час формування стратегії (стратегічного плану) підвищення якості й конкурентоспроможності товару (t) як орієнтир слід брати точку Д. Такий підхід стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції притаманний відомим і новаторським фірмам, які володіють значними обсягами капіталу, кваліфікованими кадрами, передовими технологіями та ін.

У цілому застосування випереджальної бази порівняння при плануванні відновлення об'єктів вимагає високої кваліфікації працівників, потужної науково-експериментальної бази, значних обсягів якісної інформації. Тому цей підхід (як елемент відтворювального аспекту в управлінні) може застосовуватися до відтворення тільки пріоритетних об'єктів [1, с. 308-310].

Функціональний підхід в управлінні конкурентоспроможністю продукції полягає у тому, що споживча потреба розглядається як сукупність низки якостей (функцій) продукції, які слід виконати для їх задоволення. Виявивши відповідні функції створюється кілька альтернативних об'єктів для їх виконання і обирається ті з них, які потребують мінімальну суму сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта у розрахунку на одиницю його корисного ефекту (мал. 11.5).



Мал. 11.5. Ланцюг розвитку об'єкта (створення товару) згідно функціонального підходу [1, с. 305]

У сучасній практиці на підприємствах поширенішим є предметний підхід. При ньому удосконалюється існуючий об'єкт (продукція підприємства). Так, наприклад, технічна система може удосконалюватися шляхом поліпшення наявної системи з врахуванням результатів маркетингових досліджень, аналізу досягнень НТП у конкретній сфері з врахуванням зауважень і пропозицій споживачів. Відтак, на практиці перед конструкторами, серед іншого, ставиться й завдання щодо досягнення світового рівня власного продукту за найважливішими його показниками якості. Застосовуючи предметний підхід, інвестори і менеджери підприємств завжди лише доганятимуть «вчорашній день» і ніколи не зможуть вийти на світовий рівень якості та конкурентоспроможності власної продукції. Розробники нових об'єктів (продукції), що враховують запити споживачів, вишукують і створюють цілковито (часто на концептуальному рівні) нові технічні рішення щодо задоволення існуючих чи майбутніх потреб споживачів. Цей підхід в управлінні конкурентоспроможністю продукції слід застосовувати в сукупності з іншими підходами, перш за все, з системним, відтворювально-еволюційним та маркетинговим. Інструментом застосування функціонального підходу є функціонально-вартісний аналіз.

Відмінності функціонального й предметного підходів в управлінні конкурентоспроможністю продукції підприємства представлені в табл. 11.1.

Провідні фірми світу, застосовуючи функціональний підхід, створюють зовсім нові оригінальні вироби, що максимально задовольняють динамічні потреби споживачів.

Таблиця 11.1

Відмінності функціонального та предметного підходів до розвитку продукції підприємства [1, с. 307]

Параметр	Предметний підхід	Функціональний підхід
1. Глибина и якість маркетингових досліджень	Незначні	Суттєві
2. Ступінь задоволення ринкового попиту в даній продукції	Неповне	Повне
3. Технічний підхід до удосконалення продукції	На основі уніфікації моделі	На основі створення зовсім нової продукції
4. База порівняння при плануванні оновлення продукції	Кращий зразок конкурентів	Випереджаюча база порівняння, орієнтація на забезпечення конкурентоспроможності продукції до моменту виходу з продукцією на ринок
5. Ступінь новизни (платоспроможності) продукції	Низький, удосконалення моделі, що випускається	Створення нової якісної продукції
6. Трудомісткість розробки й освоєння нової продукції	Низька або середня	Висока
7. Ступінь новизни технології	Низький	Високий
8. Спадковість організації виробництва і праці	Удосконалення існуючої організації	Проектування нової організації
9. Рівень освоєння ринку	Освоєний повністю	Ринок може бути старим або новим
10. Рівень конкурентоспроможності продукції	Низький або середній	Високий

Інтеграційний підхід зорієнтований на використання та підсилення взаємозв'язків як між окремими підсистемами й елементами системи управління конкурентоспроможністю продукції, стадіями життєвого циклу об'єкта управління (продукції), так і рівнями управління по вертикалі, а суб'єктами управління – по горизонталі [1, с. 310].

Системний підхід у сучасній інтерпретації поряд з методами дослідження операцій, функціонально-вартісним аналізом та ін. є винаходом ХХ століття, що сприяє підвищенню рівня організованості, якості й ефективності керованих об'єктів. Системний підхід – це філософія управління й засіб суперництва на ринку продукту, метод перетворення складного в просте й сходження від абстрактного до конкретного.

У своїй суті системний підхід є методологією дослідження цілісних об'єктів як систем. Він включає аналіз двох складових:

1) зовнішнього оточення, що включає вхід і вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок;

2) внутрішньої структури – сукупності взаємозалежних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку «входу» у «вихід» і досягнення цілей системи. Регулювання системи забезпечує таку її діяльність, при якій вирівнюється стан виходів системи згідно з нормативними значеннями. Відтак, головне завдання зводиться до встановлення заданого стану функціонування системи, передбаченого плануванням як випереджаючим управлінням. Складність управління залежить, насамперед, від кількості змін у системі та її середовищі. При цьому усі зміни мають визначені закономірності або ж носять випадковий характер [1, с. 311].

Маркетинговий підхід при вирішенні будь-яких завдань щодо підвищення конкурентоспроможності продукції передбачає орієнтацію на споживача. Відповідно до цього підходу маркетинг необхідно відносити до головних функцій управління, а завданнями мають бути: розроблення стратегій удосконалення продукції і послуг, нормативів конкурентоспроможності продукції, послідовності використання концепції маркетингу на всіх стадіях життєвого циклу продукції [1, с. 310].

«Позиціонування продукції чи бренду – це те, що робиться для формування сприйняття ваших клієнтів або користувачів, аби ваш продукт передував у порівнянні з продуктами ваших конкурентів» [11, с. 50].

При застосуванні маркетингового підходу в управлінні конкурентоспроможністю продукції пріоритетними критеріями є: 1) підвищення якості об'єкта (виходу системи) відповідно до запитів споживачів; 2) економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості об'єкта, якості сервісу та інших чинників; 3) економія ресурсів у виробничому процесі об'єкта за рахунок реалізації фактора масштабу виробництва, науково-технічного прогресу, удосконалення й самої системи управління [1, с. 310].

На основі використання зазначених підходів формується **система управління**, обираються **методи управління** та визначаються **шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції**.

Щодо останніх, то тут можна виділити безліч шляхів у забезпеченні конкурентоспроможності продукції підприємства. Так, якщо, для прикладу, розглянути такий цінний та універсальний ресурс підприємства як «час», то його скорочення може бути досягнути за рахунок:

1. Скорочення неефективно використовуваного часу.

Вагомість економії часу взагалі, та неефективно використання зокрема, пов'язана із збільшенням непередбаченості й нестабільності ринку, швидкими технологічними змінами і активізацією конкурентної боротьби та ін.

2. Залучення оптимальних обсягів людських, інформаційних та інших видів ресурсів є:

- ефективний зв'язок між проектувальниками на всіх стадіях розробки нової моделі;

- інтенсивний взаємозв'язок безпосередньо проектувальників виробу, дослідних підрозділів з плануванням підготовки виробництва продукції.

3. Паралельне виконання інженерних та інших різновидів робіт.

Так, час поставки нової продукції на ринок безпосередньо залежить від природи вирішуваних інженерних проблем. Теоретично, цей час може бути скорочений двома методами:

- паралельним виконанням інженерних та інших різновидів робіт, що перебувають на критичному шляху;

- скороченням тривалості робіт, що знаходяться на критичному шляху.

4. Інтенсифікація інформаційних процесів.

Ефективний взаємозв'язок стадій будь-якого управлінського процесу залежить від двох факторів: часу та характеру передачі інформації. Існує багато різних форм поєднання цих факторів.

Перехід до інтенсивної технології є можливим за таких умов:

- міжфункціональні інформаційні потоки повинні стати частими та частковими за рахунок формування проектних груп;
- відношення у системі управління та відповідальність за результати роботи повинні адекватно змінитись;
- рівень та якість інформаційних процесів повинні безперервно підвищитись.

Існуюча пропускна потужність функціональних служб часто є вузьким місцем при переході до інтенсивної інформаційної технології. Тому, при проведенні необхідних змін в організації важливо попередньо оцінити поточний виробничо-господарський стан виробництва та пропускну спроможність функціональних відділів та служб.

5. Скорочення періоду планування.

Планування є ще однією сферою, де можна значно скоротити час всього виробничого циклу загалом та тривалість розробки нового виробу зокрема.

Потенційне джерело ефекту від скорочення тривалості періоду планування найчастіше перебуває у сфері забезпечення комплектуючими виробами та запасними частинами.

6. Мінімізація кількості ланок в мережі реалізації.

Йдеться про посередників-дублерів, які здійснюють багаторазовий перепродаж продукції в тих сегментах ринку, де з будь-яких причин підприємству-виробнику не вдається організувати свої канали розподілу продукції. Скорочення кількості таких посередників – одна з небагатьох вимог, які однаково вигідні і для виробника, і для споживача. Скорочення чисельності ланок, які перепродають продукцію, дозволяє виробникові підвищити ефективність збуту, та запобігти безконтрольному підвищенню цін на свою продукцію [1, с. 312-315].

Загалом, підприємство у процесі підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг), може обирати різні напрями чи їх поєднання:

- добиватися відмінності продукції підприємства від продукції конкурентів;
- обирати з наміченого до виробництва переліку продукції такі її види, що є найпривабливішими для більшості споживачів;
- своєчасно вилучати економічно неефективні види продукції із виробничо-збутової програми підприємства;
- виходити на нові ринки як із старими, так і з новими зразками продукції;
- модифікувати продукцію відповідно до смаків, уподобань і потреб споживачів;
- знижувати рівень усіх видів витрат і втрат у процесі виробництва і збуту продукції;
- підвищувати якісні параметри продукції;
- постійно розвивати та вдосконалювати систему сервісного обслуговування продукції, а також систему стимулювання збуту та ін. [1, с. 315-316].

Ключовим моментом в завоюванні конкурентних позицій на ринку щодо численних підприємств-суперників є своєчасне оновлення вироблюваних товарів, підготовка й організація виробництва нових видів продукції. Сьогодні створення, виробництво і реалізація нової продукції мають вирішальне значення у завоюванні конкурентоспроможного статусу підприємства. Згідно із статистичними даними, після освоєння нової продукції, темп зростання її реалізації у підприємства приблизно удвічі вищий, аніж у ринкових конкурентів. Випускаючи нову продукцію та розширюючи асортимент пропонованих товарів, підприємства прагнуть понизити залежність від одного виду продукції, звести до мінімуму ймовірність банкрутства, забезпечити стабільність розвитку та високий рівень конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
2. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

3. Di Foggia G. Energy-Efficient Products and Competitiveness in the Manufacturing Sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*. 2021. Vol. 7. Article № 33. P. 1-14. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/joitmc7010033>.
4. Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012, № 4. С. 230-235.
5. Kaya D., Kilic F.C., Öztürk H.H. Energy Efficiency. Energy Management and Energy Efficiency in Industry. *Practical Examples*. Springer, 2021. P. 43-71. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-25995-2_4.
6. Ільчук М.М., Коновал І.А., Євтушенко В.Д. Управління конкурентоспроможністю продукції скотарства сільськогосподарських підприємств України. *Економіка АПК*. 2018. № 7. С. 83-92.
7. Вашків О. П., Смерека С. Б. Енергозбереження як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності продукції. *Проблеми економіки*. 2021. № 2. С. С. 120–125. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-120-125>.
8. May G., Barlett I., Stahla B., Taischa M. Energy management in production: A novel method to develop key performance indicators for improving energy efficiency. *Applied Energy*. 2015. Vol. 149. P. 46-61. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2015.03.065>.
9. Lawley B., Schure P. Product Management For Dummies. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 384 p.
10. Yang P. Principles of Product Management. How to Land a Pm Job and Launch Your Product Career, 2019. 159 p.
11. Haines S. Product Manager's. Survival Guide. Everything You Need to Know to Succeed as a Product Manager. 2-th ed. McGraw-Hill Education, 2019. 127 p.

Запитання для самоконтролю

1. Наукові основи концепції управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.
2. Основні принципи управління якістю і конкурентоспроможністю продукції підприємства.
3. Методи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.
4. Напрямки застосування функціонального і предметного підходів у процесі удосконалення продукції підприємства.

Тема 12. ТОВАРНІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

12.1. Загальні конкурентні стратегії за М. Портером. Моделі вибору підприємством стратегічної позиції у конкуренції.

12.2. Формування товарно-ринкової стратегії підприємства. Номенклатурна стратегія підприємства як складова його товарної стратегії.

12.3. Особливості розробки ресурсно-ринкової конкурентної стратегії підприємства.

12.4. Технологічна конкурентна стратегія підприємства: формування і обґрунтування.

12.5. Формування комплексної конкурентної стратегії підприємства.

12.1. Загальні конкурентні стратегії за М. Портером. Моделі вибору підприємством стратегічної позиції у конкуренції

Запропоновані М. Портером загальні конкурентні стратегії відзначаються універсальним характером, позаяк підприємства, які обрали ці стратегії, досягали успіхів. Зокрема М. Портер виділяє такі загальноконкурентні стратегії:

1. Стратегія лідерства за низькими цінами.

2. Стратегія диференціації (диференціація на основі технічних переваг, диференціація на основі якості, диференціація на основі надання покупцям широкого набору послуг, диференціація на основі підвищення цінності грошей).

3. Стратегія ринкової ніші (зосередження, фокусування).

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат є однією із загальних конкурентних стратегій підприємств. Ця стратегія зорієнтована на зайняття лідируючих положень у галузі (чи на великому сегменті ринку) за рахунок економії витратах в процесі виготовлення масової продукції.

Стратегія лідерства у витратах ґрунтується на можливості і прагненні підприємства досягти нижчого рівня витрат у порівнянні з конкурентами. Зазвичай вона пов'язана з існуванням «ефекту досвіду». При цьому повинен бути налагоджений ретельний контроль за постійними витратами, добре відпрацьована конструкція нових товарів, низькі збутові та рекламні витрати,

але споживачі не повинні вважати продукцію дешевою, чи гіршою за якістю. Така конкурентна перевага забезпечує надійний «захист» від п'яти конкурентних сил (постачальників, наявних та потенційних конкурентів, виробників товарів-субститутів і споживачів), адже першими дію конкурентної боротьби відчують підприємства, які працюють неефективно. Для реалізації цієї стратегії потрібні стабільні інвестиції, висока компетентність, жорсткий контроль за виробництвом і збутом, наявність простих у виготовленні, стандартних товарів. Домінуючу роль при цьому відіграє виробництво.

Перевагами стратегії лідерства у витратах є такі: прибутковість організації навіть за умови сильної конкурентної боротьби, коли інші зазнають збитків; низькі витрати, які створюють високі входні бар'єри для конкурентів і знижують вплив постачальників; більшу свободу дій порівняно з конкурентами. Водночас існує певна небезпека: конкуренти можуть застосувати методи зниження витрат; поява нових технологій може усунути наявні конкурентні переваги, а зосередження на витратах – загальмувати своєчасне виявлення змін на ринку; непередбачена дія чинників може спричинити зменшення розриву в цінах порівняно з конкурентами [8, с. 35-37].

Стратегія диференціації – одна із загальних конкурентних стратегій, яка орієнтована на виробництво товару, що має привабливі для покупця властивості та відрізняється від товарів конкурентів. Диференціація може набувати таких форм: імідж марки, визнання технологічної досконалості, зовнішній вигляд, післяпродажний сервіс. Диференціація, як, зрештою і лідерство у витратах, убезпечує підприємство від п'яти конкурентних сил, проте дещо іншим способом. Наявність відмінностей вимагає здебільшого більших витрат, але сприяє підвищенню рентабельності внаслідок прийняття ринком вищої ціни. Ця стратегія не завжди поєднується із бажанням завоювати більшу частку ринку, адже значна частина покупців може не погодитися на підвищену ціну, навіть за кращий товар. Стратегія диференціації переважно вимагає значних витрат на маркетингові заходи (наявність маркетингового ноу-хау тощо) для підтвердження особливостей товару. Важливим є передбачення еволюції ринку, координація наукових досліджень, виробництва та маркетингу тощо.

До переваг стратегії належать: створення високих входних бар'єрів, забезпечення особливостей товару, отримання високого прибутку. Недоліками

цієї стратегії є те, що ціна товару може досягти такого рівня, за якого споживачі, незважаючи на переваги товару, перестануть його купувати; можливі копіювання товару іншими організаціями, а це знижує рівень переваг від диференціації продукції; зміна вподобань споживачів може спричинити зниження або втрату привабливості товару [8, с. 37-38].

Стратегія ринкової ніші (фокусування) – стратегія, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації у діяльності підприємства з урахуванням вимог певного сегменту або групи покупців без орієнтації на весь ринок. Метою є повніше задоволення потреб вибраного цільового сегмента. Ця стратегія може ґрунтуватись як на диференціації, так і на лідерстві у витратах, або на обох конкурентних перевагах у межах цільового сегмента. Стратегія ринкової ніші (фокусування) сприяє досягненню значної частки ринку у вузькому сегменті при незначній частці ринку загалом [8, с. 38-40]. Загальноконкурентні стратегії можна відобразити у графічній формі (мал. 12.1).



Мал. 12.1. Загальні стратегії конкуренції
(класифікація за канонічним підходом М. Портера) [див.: 8, с. 39]

Підприємства, які не спромоглися вибрати конкурентну стратегію чи то лідерство у нижчих витратах, чи то у диференціації, або ж ринковій ніші (фокусуванні), є такими, які зупинилися на півдорозі. Вони задовольняються незначною часткою ринку, постійно відчують брак коштів, їхня продукція є низькорентабельною.

Моделі вибору підприємством стратегічної позиції у конкуренції

Ринкова стратегія включає в себе стратегію вибору структури ринку товарів; стратегію ринкової експансії; стратегію ринкової конкуренції.

Стратегія вибору структури ринку збуту своєї продукції зводиться до трьох варіантів, кожен з яких залежить від способу сегментації ринку покупців продукції цього підприємства. А саме: моносегментний ринок, на якому реалізується не менш 90 % продукції підприємства; домінантний сегментний ринок, на якому реалізується від 70 % до 90 % продукції; полісегментний ринок збуту, на якому реалізується не менш 70 % продукції [9, с. 277].

Стратегія ринкової експансії є визначальною у динаміці поведінки підприємства на товарному ринку. Її варіантами є: розширення охопленого сегмента товарного ринку; скорочення товарного ринку; збереження товарного ринку [1, с. 224].

Стратегія ринкової конкуренції включає три варіанти: концентрацію зусиль стосовно залучення споживача; концентрацію зусиль щодо рекламування продукції; концентрацію зусиль у відношенні з конкурентами.

Перший варіант передбачає стратегію «прямої дії» – безпосереднього прориву до конкретного споживача у вибраному сегменті ринку з конкретною продукцією без врахування дій конкуруючих продавців. В цьому випадку ареною боротьби з конкурентами є свідомість покупців. До групи входить стратегія «домінуючої фірми», її суть – створення в свідомості покупця образу підприємства як безсумнівного лідера в цьому сегменті ринку. Вважається, що марка фірми говорить сама за себе. У такий спосіб конкурентна боротьба вимагає значних фінансових та інтелектуальних зусиль стосовно впливу на масову свідомість споживачів. Від стратегії «прямої дії» така стратегія відрізняється тим, що просування конкретного товару до покупця проходить через образ фірми.

Другий варіант стратегії конкуренції націлений на просування конкретного товару до невідомої раніше групи споживачів. При цьому вважається, що широка реклама продукт (можливо, в поєднанні з рекламою фірми) дозволить протистояти реальним чи майбутнім конкурентам без безпосереднього контакту з ними.

Третій варіант включає в себе стратегію товарної експансії і стратегію «мирного співіснування». Перша полягає витісненні конкурентів з товарного ринку. Це здійснюється рахунок послідовного нарощування частки підприємства на цьому сегменті ринку (можливо, що сегмент виділяється

функціональною чи географічною ознакою). Для цього підприємство одночасно витрачає засоби на розширення обсягу випуску, диференціацію товару, рекламу продукції, переконання споживачів в її перевагах. Така стратегія вдало комбінується з гнучкою стратегією ціноутворення (збиткова торгівля з метою захоплення ринку), але є високовитратною [1, с. 224-225].

Стратегія «мирного співіснування» представляє собою спосіб сумісного з конкурентами функціонування на ринку товарів без суттєвих затрат на конкурентну боротьбу. При використанні цієї стратегії можуть застосовуватись такі види поведінки конкуруючих підприємств: таємна змова; неповна змова; незалежна поведінка.

Таємна змова здійснюється великими фірмами, корпораціями, концернами тощо з метою розмежування ринків збуту і узгодження цінової політики. Для боротьби з такими змовами створюється антимонопольне законодавство.

Неповна змова відноситься до співпраці у виробництві і збуті продукції і по суті приєднується до стратегії інтеграції

Незалежна поведінка – один з характерних способів діяльності сучасних вітчизняних підприємств. Суть такої поведінки полягає в тому, що підприємство ніби не зауважує, що на ринку його діяльності діють конкуренти, котрі продають аналогічну продукцію. Підприємства і торговельно-посередницькі організації, що дотримуються такої стратегії, вважають себе вільними від доведення переваг своєї продукції і розраховують на інтенсивний попит незалежно від якості товару, що виставляється на ринок продажу. Така стратегія в умовах економічної кризи врешті-решт призводить підприємство до поразки в конкурентній боротьбі і до банкрутства. Поряд з наведеними вище стратегіями конкуренції існує інша сукупність стратегій, що концентрує увагу на всебічному стані підприємства в конкурентному середовищі. До неї належать такі види стратегій [1, с. 225].

Стратегія лідерства. Вона полягає в тому, що підприємство намагається зайняти провідне місце на ринку, розвиває технології і пропонує нові продукти. Як правило, таких фірм небагато, вони широко відомі і володіють високим авансовим, технологічним, інтелектуальним і ресурсним потенціалом [1, с. 225-226].

Стратегія «напівзахисту». Підприємство слідує за лідером і використовує його як таран, що пробиває ринкові бар'єри. Ця стратегія

потребує значних витрат на адаптацію і швидке реагування на номенклатурну динаміку лідера.

Стратегія аутсайдера. При дотриманні цієї стратегії підприємство працює на «хвостах» життєвого циклу товарів. Не намагаючись вирватися вперед, підприємство переймає відпрацьовані технології, випускає з невисокими затратами низькорентабельну апробовану продукцію і реалізовує її на освоєних ринках. Нерідко такі підприємства (законно чи незаконно) використовують торгові марки більш відомих фірм. Як правило, вони відносяться до ДВ-типу і є малими або середніми.

Охарактеризовані вище ринкові стратегії виділені за ознакою і порівнянням цілей конкурентної боротьби. Оскільки ціни та ціноутворення в ринковій економіці виступають насамперед як засіб конкурентної боротьби, то доцільно розглянути цей важливий аспект як самостійний розділ ринкової стратегії підприємства.

Можна виділити два підходи до ціноутворення в умовах ринкової економіки. У першому підході за основу беруться витрати виробництва, згідно з якими за встановленими формулами розраховується ціна на продукцію. У рамках цього підходу виділяють такі варіанти: від сумарних витрат на виробництво – до собівартості одиниці продукції, або від точного обліку витрат на кожен виріб – до загальної суми витрат. Використовується і змішаний варіант, коли матеріаломісткість і трудомісткість враховують для кожного виробу, а решта витрат розподіляються пропорційно. Застосовується і варіант визначення ціни при плануванні прибутку від виготовлення продукції. В цьому випадку прибуток визначають пропорційно до собівартості, матеріальних затрат, амортизації основних засобів, трудомісткості і т.п. Цей варіант застосовується найширше, оскільки важливо знати, який товар принесе найбільший прибуток як з точки зору об'єктивності обліку, так і з точки зору планування і внутрішнього госпрозрахунку [1, с. 226].

В основі другого підходу – ринковий характер, а варіанти стратегії цін з цих позицій такі:

Стратегія «знімання вершків» полягає в завищенні цін на нову продукцію з метою компенсації витрат на її маркетинг і освоєння. Ця стратегія доречна лише у випадку контролю над ринком при короткотерміновій товарній інтервенції

Стратегія «полегшеного проникнення» – це свідоме заниження цін на нову продукцію з метою подолання ринкового бар'єру, полегшення боротьби з конкурентами, завоювання уваги покупців. Цю стратегію доцільно використовувати невеликим підприємствам, що відчують себе не зовсім впевнено на певному ринку.

Стратегія диференціації цін за сегментами ринку – це продаж одного і того ж товару в різних ринкових сегментах (географічних, професійних тощо) за різними цінами. В екстремальних умовах виникає так звана політика «договірних цін», за яких ціна переходить від одного покупця до іншого. Такий «персональний» підхід характерний для дрібних підприємств і інтелектуальних товарів (комп'ютерних програм і т.п.). Разом з тим, він неефективний для солідних підприємств.

Стратегія «гонки за лідером» – це визначення ціни на новий товар вслід за підприємством, що вже встановило ціну на цей товар першим. Подолання ринкового бар'єру в цьому випадку покладається на лідера, який реалізовує пробну ціну на товар. Ціна «другого удару» суттєво відрізняється від першої, отож може і пом'якшити враження покупця стосовно першої ціни, і, навпаки, викликати перший шок. Часто таким ціновим лідером виступає підприємство, що випускає на ринок пробну партію товару. Така стратегія передбачає часту зміну номенклатури вироблюваної продукції [1, с. 226-227].

В умовах загострення кризових явищ в економіці політика підприємства щодо цін, яка базується на всебічному аналізі ринку, є надійним способом підприємств утриматися «на плаву». Усе зводиться до того, що гнучка комбінація виробничих у поєднанні з чисто комерційними підходами залишає підприємству шанс утриматись на ринку свого продукту.

12.2. Формування товарно-ринкової стратегії підприємства. Номенклатурна стратегія підприємства як складова її товарної стратегії

Товарно-ринкова стратегія є комплексом стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, асортимент, обсяг продукції, а також способи її реалізації підприємством. Відповідно, цей вид стратегії передбачає два напрямки рішень: перший безпосередньо стосується продукції, другий передбачає рішення щодо реалізації цієї продукції на ринку. Тобто така

стратегія включає в себе дві: а) товарну стратегію; б) стратегію підприємства на товарному ринку.

Товарна стратегія, у свою чергу, поділяється на номенклатурно-асортиментну, інноваційну та обсяго-масштабну. Номенклатурно-асортиментна, зокрема, зводиться до питань щодо освоєння виробництва певного виду нової продукції або ж відмови від виробництва продукції (чи окремого її виду), що зараз виробляється.

Рішення про виготовлення на виробництві нового виду товару чи послуги належать до стратегічних, якщо виконуються такі умови:

- така продукція надасть можливість підприємству проникнути до нового сегменту ринку і тим самим підвищити його ринковий потенціал;
- випуск такої продукції суттєво поліпшить діловий імідж підприємства;
- освоєння випуску і реалізація продукції суттєво покращить фінансовий стан підприємства;
- освоєння нової продукції підніме техніко-технологічний, організаційно-управлінський та соціальний потенціали підприємства.

Відповідно стратегічними виступають такі рішення, у результаті реалізації яких підприємство набуває нового «номенклатурного образу» [1, с. 217-218].

Формування варіантів товарно-ринкової стратегії на підприємстві відбудеться таким чином.

На першому етапі аналізується номенклатура виготовленої продукції і проводиться її класифікація за номенклатурними групами. Групування відбувається за принципом об'єднання товарів, які є взаємозамінними в тому відношенні, що виключення з виробничої програми одного з них не впливатиме на потенціал підприємства, або цей вплив буде компенсуватися за рахунок збільшення випуску інших виробів такої ж групи. Методика групування здійснюється за зближенням технології виробництва, способом споживання і технологічної переробки.

На другому етапі формується таблиця стратегічних груп виробів, в якій за кожною групою наводиться такі дані: назва; характеристика рівня попиту за категоріями споживачів; оцінка рівня стійкості за групами споживачів (у балах); оцінка обсягу попиту при різних рівнях цін за групами споживачів, при різних рівнях витрат на просування продукції на ринок і стимулювання попиту; перелік видів сировини і матеріалів, що необхідні для виробництва і оцінки

стійкості поставки (у балах); показники собівартості; оцінка складності освоєння нової продукції (у балах).

Третій етап включає постановку варіантів стратегічних рішень. Варіантами насамперед можуть бути:

- збереження виробництва реальних номенклатурних групах;
- розширення переліку номенклатурних груп, що випускаються;
- звуження переліку груп;
- включення або виключення груп з виробничої програми.

У перехідний період від одного соціально-економічного устрою до іншого номенклатурні типи підприємств мають тенденцію до зміни. Причому найбільш ефективними з погляду віддачі інвестованого капіталу і найбільш стабільним виступають моно- і домінантно-продуктові підприємства.

Четвертий етап полягає у виборі конкретного варіанта номенклатурної (товарної) стратегії. При цьому повинні враховуватись такі фактори: стійкість попиту на певний вид продукції; еластичність попиту за обсягом пропозиції і ціною можливість постійного забезпечення сировиною, матеріалами і електроенергією; еластичність поставок за ціною оплати сировини, матеріалів та енергії; еластичність ціни ресурсів, що постачаються підприємству до обсягу потреби в них; гострота конкурентної боротьби на ринку цього товару; фінансовий стан підприємства [1, с. 219-220].

При аналізі цих факторів потрібно враховувати таке. Якщо попит на основні групи виготовленої продукції є постійним і постачання сировини, матеріалів, електроенергії і пального, комплектуючих тощо також регулярне, то єдиним невизначеним моментом може бути конкуренція. Якщо жорстка конкуренція відсутня, то доцільно розширювати виробництво, зберігаючи структуру номенклатурних груп. Якщо попит чи постачання для одних груп постійний, а для інших – коливається, то доцільно проводити номенклатурне зміщення у бік скорочення нестійких номенклатурних груп. Якщо при стійкому попиті і рівномірних поставках має місце й жорстка конкуренція, то доцільно, зберігаючи структуру виробленої продукції, зосередити увагу на зниженні витрат виробництва і горизонтальній інтеграції з однотипними підприємствами.

Загалом, кількість комбінацій умов, що утворюють різноманітні ситуації і визначаються вище переліченими факторами, є значною. Однак є сенс провести типізацію ситуацій відповідно до кожної поставити певне рекомендоване стратегічне рішення.

Вибір конкретного стратегічного рішення потребує детального аналізу потенціалу підприємства. Результатом цього аналізу повинні бути практичні заходи для виведення підприємства на бажані номенклатурно-ринкові позиції, які визначаються такими критеріями:

- випуск продукції, що користується стійким попитом;
- технології (виробництва, організації праці, управління т.п.), які використовуються для випуску продукції підприємства, володіють високим потенціалом росту;
- частка сегмента ринку, на якому відбувається діяльність підприємства, має тенденцію до зростання;
- якісні показники продукції відповідають міжнародним стандартам, володіють потенціалом для покращання;
- основні технологічні процеси, що відіграють ключову роль у виробництві безперервно вдосконалюються;
- підприємство має стабільні інтеграційні зв'язки з постачальниками.

Основні варіанти товарної стратегії формуються на основі сукупності елементарних заходів. До них відносяться збереження чи зміна переліку номенклатурних груп; збереження чи зміна пропорцій цих груп у загальному обсязі випуску; збереження чи зміна стратегічних сегментів господарювання; збереження чи зміна пропорцій оперування на різних сегментах ринку.

П'ятий етап полягає в розробці плану заходів з реалізації вибраного варіанту товарної стратегії. Він включає дві частини – внутрішні заходи щодо підготовки виробництва та освоєння нової продукції і зовнішні заходи по підготовці ринку і постачальників.

Поряд з визначенням номенклатурних груп товарна стратегія включає в себе асортиментну, масштабну і якісну. В рамках першої вирішуються питання щодо встановлення переліку конкретних продуктів чи товарів у межах кожного номенклатурного типу; у рамках другої встановлюються конкретні обсяги випуску; в рамках третьої – вимоги до якості основних параметрів виготовленої продукції.

У товарно-ринковій стратегії суттєву роль відіграє ринкова стратегія, яка визначає основні принципи і якісні орієнтири поведінки підприємства на ринку товарів. Ця стратегія базується на аналізі характеристик складу споживачів і аналізі стану конкурентної боротьби на товарному ринку.

Відтак, структура варіантів товарно-ринкової стратегії підприємства може бути такою.

ТОВАРНО-РИНКОВА СТРАТЕГІЯ:

I. Товарна стратегія:

- 1.1. Номенклатурна стратегія (вибір типу номенклатури):
 - монономенклатурне виробництво;
 - домінантно-номенклатурне виробництво;
 - полісегментна номенклатура виробництва;
 - зміна номенклатурного типу підприємства.
- 1.2. Асортиментна стратегія (вибір асортиментних позицій):
 - широкоасортиментне виробництво;
 - вузькоасортиментне виробництво;
 - середньоасортиментне виробництво;
 - зміна асортиментного типу виробництва.
- 1.3. Стратегія оновлення номенклатури виробництва:
 - розширення (скорочення) номенклатури за рахунок технологічно близьких до виготовлюваних видів продукції;
 - розширення (скорочення) номенклатури за рахунок близьких за місцем споживання до виготовлюваних видів продукції;
 - розширення (скорочення) номенклатури за рахунок продукції, що отримується за допомогою додаткової обробки продукції, що випускається;
 - розширення (скорочення) номенклатури за рахунок не зв'язаних з виготовлюваними видами продукції.
- 1.4. Стратегія масштабів виробництва:
 - розширення масштабу виробництва;
 - скорочення масштабу виробництва;
 - збереження масштабу виробництва.
- 1.5. Стратегія якості продукції:
 - лідерство за якістю профільної продукції;
 - мінімальна якість профільної продукції.

II. Ринкова стратегія:

- 2.1. Стратегія вибору структури ринку збуту:
 - моносегментний ринок збуту;
 - домінантно-сегментний ринок збуту;
 - полісегментний ринок збуту;
 - зміна типу структури ринку збуту.
- 2.2. Стратегія ринкової експансії:
 - розширення охопленого сегмента ринку збуту;

- скорочення сегменту ринку збуту;
- збереження охопленого сегмента ринку збуту.

2.3. Стратегія ринкової конкуренції на товарному ринку:

- концентрація зусиль на залучення покупців;
- концентрація зусиль на рекламуванні продукції;
- концентрація зусиль на відношеннях з конкурентами.

2.4. Стратегія ціноутворення:

- ціноутворення на основі рівня витрат:
 - а) ціноутворення на основі індивідуальних витрат на певну продукцію підприємства;
 - б) ціноутворення на основі витрат виробництва;
- ціноутворення на основі рівня попиту:
 - а) цінове лідерство;
 - б) ціноутворення за принципом «гонки за лідером»;
 - в) мінімізація ціни;
 - г) компенсаційне ціноутворення [1, с. 228-230].

12.3. Особливості розробки ресурсно-ринкової конкурентної стратегії підприємства

Ресурсно-ринкова стратегія включає в себе рішення, що визначають взаємовідносини підприємства з ринком ресурсів. За своєю структурою вона нагадує товарно-ринкову стратегію підприємства. Різниця лише в тому, що на відміну від товарно-ринкової стратегії, де підприємство виступає як власник, котрий випускає і продає продукцію, в ресурсно-ринковій стратегії воно виступає в ролі покупця.

Ця стратегія включає дві сфери рішень. Перша – рішення, що визначають поведінку підприємства на ринку засобів і предметів праці; друга – рішення щодо номенклатури, обсягів і якості закупаваних і використовуваних ресурсів. Ця стратегія визначає позиціонування підприємства на ринку ресурсів і позиціонування ринку ресурсів на підприємстві. Тобто стратегія включає в себе дві групи рішень, що складають відповідно ресурсну стратегію (аналог товарної стратегії) і стратегію поведінки на ринку ресурсів (аналог ринкової стратегії).

Ресурсна стратегія складається з двох груп: стратегії обсягу ресурсних запасів і стратегії їх якості. На відміну від товарної стратегії номенклатури,

асортимент ресурсів не є преді том стратегічних рішень. Тому головна увага при формуванні ресурсної стратегії приділяється рішенням, що визначають якість закуповуваних ресурсів і їх обсяг.

Прийнято виділяти три варіанти стратегії обсягу ресурсів:

- формування довготермінових запасів ресурсів, які б забезпечували здійснення виробничого циклу без необхідного поповнення запасів;
- обмеження запасів мінімальним страховим обсягом, достатнім для забезпечення виробництва на той період часу, що відповідає тривалості одного виробничого циклу;
- формування середньотермінового запасу ресурсів сировини та комплектуючих.

Слід також зазначити, що розподіл обсягу запасів ресурсів на довго-, середньо- і короткотерміновий можна здійснювати не лише упродовж виробничого циклу і за нормами щоденних витрат, а й по відношенню до середньогалузевих показників. Найкращим варіантом виступає комбінований спосіб, при якому враховується як індивідуальні особливості конкретного підприємства, так і середньогалузеві дані.

Вибір стратегії запасів ресурсів для конкретного підприємства залежить і від ряду внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх, зокрема, відносяться:

- прийнята стратегія оновлення номенклатури продукції і технологічний тип підприємства;
- наявність складських площ;
- наявність достатніх фінансових ресурсів;
- ступінь жорсткості структури управління підприємства;
- соціальний тип колективу підприємства та ін. [1, с. 230-231].

Якщо діяльність підприємства носить кон'юнктурний характер, що змушує керівництво підприємства негайно реагувати на коливання попиту на ринку, то при недостатній кількості оборотних коштів немає сенсу робити запаси сировини і матеріалів усіх видів, що можуть знадобитись при різних станах попиту. Якщо ж номенклатура стабільна, попит достатньо високий, а взаємовідносини з постачальниками надійні, то доцільно вкладати оборотні кошти в довготермінові виробничі запаси.

Стратегія короткотермінових запасів у зв'язку з низьким рівнем договірно-правової культури та слабкістю контрактної системи на Україні хоч і мінімізує розміри оборотних засобів але відрізняється високим ступенем ризику. Дещо несподіваним, але суттєвим виступає при застосуванні цієї

стратегії фактор соціального типу колективу підприємства. Однак, якщо врахувати, що реалізація жорстких логістичних схем неможлива без чіткої дисципліни і готовності працівників до виконання своїх обов'язків у комбінації з готовністю прийняття самостійних рішень, то робиться зрозумілим, що комбінація стратегії короткотермінових запасів і стратегії оновлення номенклатури висуває серйозні вимоги до колективу підприємства [1, с. 232].

Друга група ресурсної стратегії відноситься до рішень щодо якості ресурсів. Остання здійснює безпосередній вплив на якість продукції, що випускається підприємством. А це пов'язано з можливістю її реалізації по привабливим для підприємства цінами. Тому така стратегія значною мірою пов'язана з прийнятим у рамках товарної стратегії рішень стосовно якості виготовленої підприємством продукції. Разом з тим, при прийнятті рішень щодо якості ресурсів потрібно враховувати багатофакторність виробництва, в силу якої якість вхідної сировини і матеріалів – лише одна з передумов якості вихідної продукції. Крім неї, на якість вихідної продукції впливає стан обладнання, відлагодженість технологічного процесу виготовлення продукції, кваліфікація працівників і багато інших факторів.

Серед конкретних варіантів стратегії якості ресурсів прийнято розглядати три: пріоритетність якості ресурсів; мінімальна якість; середньогалузева якість.

Той чи інший варіант стратегії може бути застосований до будь-якого виду ресурсів. Однак якщо зроблено вибір пріоритетності якості по одному виду ресурсів, то він повинен відноситись і до решти ресурсів, оскільки в протилежному випадку якість вихідної продукції буде низькою, а витрати на підвищення якості не виправданими [1, с. 232-233].

Із рішень, що відносяться до поведінки підприємства на ринку постачальників, до стратегічних відносяться ті, що враховують структуру постачальників з точки зору розподілу обсягу закупівель у цій сукупності. Отож розрізняють три варіанти цієї стратегії:

- моносегментний ринок постачальників;
- домінантно-сегментний ринок постачальників;
- полісегментний ринок постачальників.

Перший варіант означає, що в рамках прийнятої сегментації ринку продавців ресурсів підприємство практично працює лише з одним суб'єктом і закуповує в нього не менше 90% обсягу ресурсів певного виду. Якщо на одного узагальненого продавця припадає 70-90% обсягу закупівель, то такий варіант

відповідає домінантно-сегментній стратегії. Решта можливостей відносяться до полісегментної стратегії

Моносегментна стратегія характерна для таких ситуацій, коли ринок постачальників відповідає умовам монополії, тобто на ринку ресурсів відсутні інші постачальники; підприємство свідомо йде на ризикові взаємовідносини з одним постачальником, не маючи про нього повної інформації; підприємство має тісні і давні інтеграційні зв'язки з постачальником.

Найпоширенішою є полісегментна стратегія, що характеризується рівномірно спадаючим розподілом структури закупівель стосовно постачальників [1, с. 233].

Так зване дерево варіантів, що відносяться до ресурсної стратегії можна подати таким чином:

РЕСУРСНО-РИНКОВА СТРАТЕГІЯ

I. Ресурсна стратегія:

1.1. Стратегія обсягу ресурсних запасів:

- формування довготермінових запасів ресурсів;
- формування короткотермінових запасів ресурсів;
- формування середньотермінових запасів ресурсів.

1.2. Стратегія якості ресурсів:

- пріоритетність якості ресурсів;
- мінімальна якість;
- середньогалузева якість.

II. Стратегія на ринку ресурсів:

2.1. Стратегія вибору структури постачальників ресурсів:

- моносегментний ринок постачальників;
- домінантно-сегментний ринок постачальників;
- полісегментний ринок постачальників;
- перехід від одного ринку постачальників до іншого [1, с. 233-234].

12.4. Технологічна конкурентна стратегія підприємства: формування і обґрунтування

Як відомо, технологія – це сукупність способів перетворення ресурсів (сировини, матеріалів, енергії тощо) в продукцію і процеси, що супроводжують ці перетворення. Опис цих способів і процесів для конкретних підприємств та конкретних продуктів займає, зазвичай, значні обсяги технологічної документації. Однак, із сукупності конкретних технологічних процесів можна вибрати основну групу технологічних операцій, які б характеризували якісний бік технології та дозволяли б однозначно відрізняти різні технології, результатами яких є однакова або подібна продукція.

Загалом вибір технології не відноситься до сфери економічних завдань, але він тісно пов'язаний з економічною і соціальною політикою підприємства. Від технології значною мірою залежить рівень витрат, обсяг виробництва, якість продукції і її ціна. Крім того, рівень прогресивності технології впливає на рейтинг підприємства, престиж його марки і т.д.

Для підприємства важливу роль відіграє потенціал трансформації технології, що полягає в можливості її модифікації в більш досконалу з позицій економії перероблюваних ресурсів, витрат прані коштів та часу для випуску продукції. Технічне переоснащення підприємства, як правило, складний процес, що порушує цілісну систему внутрішнього і зовнішнього функціонування підприємства. Чим менша його тривалість і вартість, тим більші шанси зберегти і поліпшити конкурентний статус підприємства. Тому у прийнятті рішення про вдосконалення технології чи перехід на принципово нову технологію слід детально визначити, коли і який обсяг витрат потрібно здійснити в процесі зміни технологічного способу діяльності підприємства. Зрозуміло, що чим більш диверсифікована технологія, тим більше операцій до неї включається і тим більша кількість корисних комбінацій цих операцій, а в кінцевому результаті вищий потенціал рекомбінації [1, с. 234-235].

Рекомбінація – це кількісна зміна комбінацій ресурсів, які використовуються в технологічному процесі. Проте ця залежність має обмежений характер. Адже при збільшенні кількості технологічних операцій управління ними стає менш ефективним. Тому ефективність великих підприємств, що володіють високим потенціалом рекомбінації, не може бути вищою від ефективності управління на малих підприємств із незначним потенціалом рекомбінації. Тут діє загальносистемний закон, що встановлює

залежність росту складності управління при зростанні кількості об'єктів управління. Отже, чим вищий потенціал системи, тим важче використовувати його ефективно. Розуміння суті цього закону необхідне при формуванні технологічної стратегії підприємства – комплексу стратегічних рішень, які визначають технологічний тип підприємства, а саме – тип його технологічної динаміки [1, с. 235].

Як тільки технологія змінюється, як тільки завойовується прихильність нових груп споживачів, як тільки починає задовольнятися нова потреба, сполучення «продукція => ринок» теж стає іншим [2, с. 92]. Відтак, і технологія, і призначення виробу, і група споживачів мають безпосередній стосунок до трьох критеріїв, за якими встановлюється відповідне сполучення «продукція => ринок» і визначається потенційно можлива еволюція. Саме ці критерії дозволяють окреслити можливі напрямки стратегічного розвитку підприємства (табл. 12.1)

Таблиця 12.1

Напрямки стратегічного розвитку підприємства
(технологічний аспект) [2, с. 92]

Споживачі	Технологія незмінна		Технологія нова	
	Виріб незміненого використання	Виріб нового використання	Виріб незміненого використання	Виріб нового використання
Споживачі ті самі	Спеціалізація	Товарна диверсифікація	Проста технічна диверсифікація	Диверсифікація виробництва
Споживачі нові	Географічна диверсифікація	Ринкова диверсифікація	Розширена технологічна диверсифікація	Загальна диверсифікація діяльності

Незважаючи на нескінчену різноманітність технологій, їх придбання у виробленні стратегії здійснюється відповідно до певної порядкової шкали, що відображає місце технології в упорядкованій послідовності можливих до впровадження технологій. Ця послідовність впорядковується так: вид; характер ступінь прогресивності; запланований період впровадження технології.

Потрібно розрізняти два аспекти технологічної стратегії. Перший – технічний, що відноситься до суто технічних характеристик та параметрів виробництва; другий – економічний, що пов'язує залежність обсягів виробництва продукції від обсягів основних виробничих факторів. При цьому

вважають, що розміри ресурсів і результатів виробництва вимірюються з допомогою економічних показників [1, с. 235-236].

Вимірювання і моделювання динаміки економічної технології базується на такій класифікації факторів виробництва, як засоби праці, предмети праці і сама праця, і що відображає вплив кожного з факторів на зміну технології. Це призводить до того, що технологічну динаміку слід розглядати в таких аспектах, як працезбереження; фондозбереження; матеріалозбереження [1, с. 236].

Наприклад, зміна технології у працезбереженні пов'язана лише з підвищенням продуктивності праці при сталій віддачі решти факторів. Зміна технології, пов'язана зі фондозбереженням лише підвищення фондовіддачі а матеріалозбереження – це зниження матеріаломісткості виробництва продукції.

Під час розроблення механізмів формування конкурентної стратегії перевага віддається процесному підходу, застосування принципів якого дає змогу виділити основні підпроцеси, ранжувати дії, адаптувати алгоритм реалізації механізму шляхом визначення паралельних і послідовних підпроцесів. Вибір інструментарію для процесів формування конкурентної стратегії обумовлений галузевими особливостями. Одним із значущих підпроцесів формування конкурентної стратегії є діагностика конкурентоспроможності підприємства, оскільки її результат є основою визначення конкурентних переваг і стратегічного потенціалу, а також виступає підґрунтям інших видів стратегічного аналізу [10, с. 85].

Щодо стратегії технологічної динаміки, то аналіз, вимір і моделювання динаміки технології опирається не на вищенаведений факторний підхід, а на порівняння різних елементів усіх можливих технологій. Тобто йдеться про дослідження закономірностей і встановлення можливостей заміни однієї технології іншою. Зі стратегічної точки зору доцільно виділити так типи технологічної динаміки, що відповідають певному періоду часу:

- стабільна технологія;
- технологічний дрейф, тобто планомірна, одnobічна еволюційна зміна технології;
- технологічний стрибок, тобто різка короткотермінова зміна технології у визначений період часу;
- хаотична зміна;
- плавні коливання змін технології в комбінації з технологічним дрейфом;

– пилоподібні коливання в комбінації з технологічним дрейфом.

Умовами зміни технології можуть бути наявність відповідних засобів;

– наявність готових до впровадження науково-технічних і організаційних розробок;

– зміна технологічного середовища в галузі; зникнення з ринку необхідних ресурсів; різкий спад попиту на традиційну продукцію підприємства [1, с. 236-237].

Причому обов'язковими виступають дві перші умови, останні три призводять до зміни технологій при наявності двох перших. Залежно від способів і ступеня інтенсивності реагування підприємства на перелічені умови підприємства поділяють на чотири типи: технологічні; кон'юнктурні; маркетингові; технологічної атаки, які розглянемо детальніше.

Підприємство технологічного типу функціонує на основі системи базових технологічних процесів, заміна яких привела б до зміни профілю підприємства і по суті до організації нового підприємства. Еволюційна зміна технології для Цього типу може бути лише результатом тривалих науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок. До цього типу належать підприємства металургійного, хімічного, енергетичного профілів.

Підприємство кон'юнктурного типу будує свою діяльність на реактивній взаємодії з ринком. Воно не має стабільної технології і випускає продукцію, що не потребує складного освоєння. Підприємства цього типу орієнтуються на задоволення поточного попиту ринку. До них відносяться підприємства торгівлі посередницькі організації, підприємства легкої промисловості тощо. Взаємодія таких підприємств з ринком має одnobічний характер «ринok => підприємство».

Підприємство маркетингового типу орієнтується як на поточні запити ринку, так і наперед готує підприємство до майбутнього попиту ринку. Ці підприємства намагаються здійснювати активний вплив на ринковий попит майбутніх періодів часу. Взаємодія таких підприємств з ринком носить двобічний характер «ринok => підприємство».

Підприємство «технологічної атаки» в стані не лише революційно змінювати технологічний процес виробництва продукції, а й проводити стрибкові зміни технології. Вони будують свою технологічну стратегію таким чином, щоб різка зміна технології була здійснена саме ними, а не конкурентами. Така стратегія потребує значних затрат, але основним у її проведенні є орієнтація і фокусування зусиль та ресурсів на відстеженні і

проведенні власних науково-дослідних і проектних розробок прогресивного характеру. У взаємодії підприємства і ринку з'являється новий елемент – науково-технічний прогрес. Схема технологічної стратегії таких підприємств має такий вигляд: «ринок $\Leftrightarrow$ підприємство $\Leftrightarrow$ НТП». Власне такі підприємства є довготерміновими стратегічними лідерами ринку. Основою проведення такої стратегії є постійний моніторинг за новими науковими досягненнями [1, с. 237-238].

Наведена класифікація не є абсолютною, одне і те ж підприємство може комбінувати риси декількох типів. Разом з тим кожне підприємство при формуванні стратегії має аналізувати свій соціально-економічний потенціал і визначати, якому саме типу слід надати перевагу.

В Україні зараз переважають підприємства технологічного типу. В останні роки утворилась значна кількість підприємств кон'юнктурного типу, а чимало підприємств намагаються придбати риси підприємств маркетингового типу. Підприємства четвертого типу тепер практично відсутні за винятком тих, що відносяться до аерокосмічної галузі. Для підйому економіки необхідна активізація діяльності підприємств першого типу і створення підприємств четвертого типу. Одні повинні забезпечувати попит на ринку еволюційних технологій, інші – за рахунок конкурентної боротьби і підприємництва повинні стимулювати попит на ринку новітніх технологій. Для цього необхідно мати відповідну інноваційну політику держави, в рамках якої слід стимулювати такі заходи:

- включення до структури наперед визначених підприємств інноваційних підрозділів;
- укріплення зв'язків підприємств з науково-дослідними, конструкторськими і проектними організаціями на основі відповідних пільг;
- участь банківських структур в реструктуризації і оновленні промисловості шляхом видачі інноваційних кредитів на пільгових умовах;
- пріоритетне використання в інноваційному процесі на підприємствах досягнень вітчизняної науки і техніки замість придбання дорогого зарубіжного обладнання. Фрагмент дерева технологічних стратегій можна подати таким чином.

ТЕХНОЛОГІЧНА СТРАТЕГІЯ

1. Стабільна технологія виробництва профільної продукції
2. Відсутність стабільної технології або вибір кон'юнктурного типу підприємства.

3. Освоєння технології, що повинна відповідати майбутнім запитам ринку при активній ринковій стратегії або вибір маркетингового типу підприємства.

4. Оновлення технології на основі власних результатів науково-дослідних і проектно-конструкторських розробок.

5. Оновлення технології на основі запозичення результатів науково-технічних результатів інших галузей.

6. Оновлення технології з врахуванням технологічних розривів [1, с. 240].

12.5. Формування комплексної конкурентної стратегії підприємства

Зростання конкуренції висуває до переліку пріоритетних проблем стратегічного управління виживання суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі, що досягається за рахунок формування системи перспективних і водночас унікальних конкурентних переваг. «Однак якими б не були нинішні стратегічні цілі, існуюча стратегія і корпоративна культура, успіху у конкурентній боротьбі досягне та компанія, що буде свою діяльність на основі перспективної моделі менеджменту. Остання передбачає орієнтацію не лише на запити споживачів, а й на гармонійне поєднання соціальних, природних та економічних пріоритетів розвитку» [4, с. 18].

Вивчення конкурентних стратегій фірми буде неповним, якщо не охарактеризувати особливості формування комплексної стратегії фірми, що базується на врахуванні елементарних стратегічних варіантів, розглянутих у попередній лекції.

У конкретних умовах практичної діяльності підприємство повинно сформувати комплексну конкурентну стратегію, яка б враховувала специфіку макроекономічної ситуації, стан галузевого і регіонального оточення і власний потенціал. І що не менш важливо, створення комплексної стратегії повинне базуватись на принципах концепції «енвіроментальної» економіки, зорієнтованої на збереження стабільності та цілісності природного, соціального і економічного середовищ [4, с. 18].

На сьогодні процес формування, аналізу, узгодження і відбору стратегічних варіантів доцільно проводити з участю експертів, що спеціалізуються на розробці стратегії фірм. При цьому головна роль і відповідальність лягає на плечі не залучених експертів, а керівників фірми.

Загальна логіка розробки комплексної стратегії включає такі етапи:

1. Організаційна підготовка процедури стратегічного планування.

2. Настанови і співбесіди з керівними працівниками фірми.
3. Уточнення керівниками своїх позицій і варіантів стратегії.
4. Вироблення єдиного розуміння цілей розвитку фірми.
5. Обговорення можливостей формування варіантів стратегії відповідно до встановлених цілей розвитку і врахування потенціалу фірми.
6. Вироблення частково узгоджених варіантів стратегії.
7. Оцінка варіантів і вибір кінцевого варіанту.
8. Аналіз вибраного варіанту, його деталізація і встановлення першочергових завдань [1, с. 268-269].

Етап 1. Організаційна підготовка процедури стратегічного планування передбачає завчасне здійснення заходів: повідомити керівним працівникам фірми про необхідність стисло сформулювати пропозиції щодо стратегії розвитку фірми; повідомити колективу фірми про початок роботи над стратегічним плануванням і запропонувати зацікавленим працівникам сформулювати свої пропозиції; запрошувати всім авторам поданих пропозицій взяти участь у стратегічному плануванні; отримані пропозиції слід затвердити адміністрацією фірми і передати керівництву для ознайомлення.

Етап 2. Настанови і співбесіди з керівниками підрозділів фірми проводяться з метою вироблення узгодженого викладу стратегічного планування, а саме – ознайомлення керівників з основними економічними поняттями і категоріями, за допомогою яких здійснюється розробка, обговорення і вибір варіанту стратегії. До них відносяться: цілі і напрями розвитку; варіант стратегії; критерії оцінки варіантів.

Етап 3. Уточнення керівниками своїх позицій і варіантів стратегії здійснюється в формі спільного засідання (наради) всіх учасників процесу стратегічного планування. Для цього повинні виконуватись умови: управління всією процедурою з боку першого керівника, що має забезпечити дотримання порядку і послідовності проходження вказаних етапів; чітко усвідомлювати учасниками логіки та послідовності обговорюваних питань; бажання учасників досягти кінцевого результату; наявність попередніх розробок, вироблених індивідуально чи в групах.

Вироблення узгоджених уявлень про цілі розвитку фірми, відповідно до вказаних умов, здійснюється у формі вибору визначеного цільового стану фірми з наступною його конкретизацією. Типи стратегічних цілей, із сукупності яких здійснюється первинний вибір, можуть містити такий перелік:

– збереження досягнутих позицій на старих ринках збуту при зміні економічних умов;

- зростання обсягів продажу при дотриманні пропорцій між виготовлюваною продукцією і збереженні географії ринків;
- збільшення обсягів продажу при зміні пропорцій між виготовлюваною продукцією і збереженні географії ринків;
- нарощування обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції при збереженні географії ринків;
- збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нової продукції і зміні географії ринків;
- скорочення обсягів продажу за рахунок згортання виробництва деяких видів продукції.

Етап 4. Вироблення узгоджених уявлень про цілі розвитку фірми, спрямованих на встановлення субординації критеріїв, за якими здійснюється оцінка і відбір варіантів стратегії. При цьому під критеріями слід розуміти ознаки або властивості варіантів стратегії, за значеннями яких зіставляються: рівень досягнення мети; економічна ефективність; надійність реалізації; соціальна спрямованість; екологічна спрямованість; можливість технологічної реалізації.

Відносна важливість критеріїв може виражатися через їх впорядкування за зменшуваною значущістю, або шляхом присвоєння значущості бальною оцінкою в певній шкалі. В організаційному плані спочатку вирішується питання про форму виразу відносної важливості, а потім про конкретну значущість кожного критерію.

Етап 5. Обговорення можливостей формування варіантів стратегії відповідно до встановлених цілей і врахування потенціалу підприємства полягає у встановленні обмежень на варіанти стратегій і у відхиленні нереалістичних стратегій. Це один з найскладніших етапів, оскільки на ньому з багатьох ймовірних встановлюється обмежена кількість конкретних варіантів стратегій підприємства. Методика проведення цього етапу залежить від ступеня розуміння суб'єктів стратегічного планування, його специфіки. Якщо цей ступінь невисокий, то основну роль повинні відіграти експерти, залучені до формування стратегії.

Етап 6. Вироблення частково узгоджених варіантів стратегії полягає в уточненні, узагальненні і, за потребою, перевизначенні стратегій, що окреслились на попередньому етапі. В результаті залишається невелика кількість (3-5) чітко розрізнених варіантів. Суть кожного варіанту розкривається за такими параметрами як можливі зміни в номенклатурі, бажана

географія ринку, оцінка джерел фінансування, оцінка інвестицій, терміни реалізації проектів. За цими параметрами встановлюються бальні оцінки. Якщо автор не може самостійно визначати той чи інший параметри, то оцінки повинні встановлюватись колективно.

Етап 7. Оцінка варіантів і вибір кінцевого включає в себе два підетапи: оцінка варіантів стратегій по кожному із вироблених раніше критеріїв і вибору найкращого варіанту. На цьому етапі доцільно використати відповідну комп'ютерну систему прийняття і підтримки рішень (СППР).

Перший підетап полягає у колективному визначенні рівня кожного варіанту стратегії за кожним критерієм у відповідній шкалі оцінок. Результативна оцінка розраховується як середня від індивідуальних оцінок. Отримані результати вводяться в комп'ютерну систему і служать інформаційною основою для подальшої роботи.

Роботу з СППР доцільно перекласти на керівника фірми, оскільки система може вимагати дій, що входять тільки у сферу його компетенції.

Етап 8. Аналіз вибраного варіанту, його деталізація і встановлення першочергових завдань. Найдоцільніше, щоб роботи етапу виконувались спочатку експертами. Вони, як знавці методології стратегічного планування, на основі загальних положень вибраного варіанту повинні розвернути і деталізувати його в сукупність варіантних дій (програм і підпрограм), здійснення яких покладається на керівництво фірми. Результатами цієї роботи експертів повинні бути адресні рекомендації. Вони мають обговорюватись з керівництвом і виконавцями з метою отримання необхідних пояснень, уточнень і коригування самих рекомендацій. На цій основі виконавці самостійно формують плани дій щодо реалізації своїх конкретних завдань в рамках єдиної вибраної стратегії фірми [1, с. 269-272].

Підсумовуючи, слід зазначити, що товарна спрямованість стратегій є однією із основних складових стратегічного управління підприємством, а їх вибір і реалізація становлять суть такого управління.

Список використаних джерел

1. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. Львів : Коопспілка. ЛКА, 1999. 388 с.
2. Наливайко А.П. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
3. Теплінський Г.В. Прийняття управлінських рішень у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств : автореф. дисертації. Луганськ, 2003. 19 с.

4. Тарнавська Н. Європейська модель стратегічного менеджменту: врахування між культурних аспектів. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2000. № 15-4. С. 18-23.
5. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 33. 2019. С. 112-116. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-33-22.
6. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 3 (58). С. 115-120.
7. Терещенко І.О., Білецька Д.І. Конкурентні стратегії управління підприємством. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 82-87. DOI: 10.32702/2306,6792.2019.20.82.
8. Porter M.E. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. The free press, 1990. 396 p.
9. Блонська В.І., Щеголінська О.С. Стратегія збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18.5. С.275-278.
10. Ягельська К.Ю., Мірошніченко В.В. Діагностика конкурентоспроможності підприємства в механізмі формування його конкурентної стратегії. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 4. С. 81-86. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-4-14>.

Запитання для самоконтролю

1. Загальні конкурентні стратегії за М. Портером.
2. Моделі вибору підприємством стратегічної позиції у конкуренції.
3. Стратегія лідерства за низькими цінами.
4. Стратегія диференціації (диференціація на основі технічних переваг, диференціація на основі якості, диференціація на основі надання покупцям широкого набору послуг).
5. Стратегія ринкової ніші (зосередження).
6. Формування товарно-ринкової стратегії підприємства.
7. Номенклатурна стратегія фірми як складова її товарної стратегії.
8. Технологічна конкурентна стратегія підприємства: формування і обґрунтування.
9. Стратегія конкурентного управління фірмою. Формування комплексної конкурентної стратегії фірми.

ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

За рівнем втручання держави виділять такі види конкуренції

- A. жорстка, вільна
- B. вільна, приваблива
- C. приваблива, жорстка
- D. регульована, вільна

Функціональна конкуренція – це конкуренція

- A. між товарами-замінниками
- B. між аналогічними об'єктами, що задовольняють ту саму потребу
- C. між комплементарними товарами
- D. між товарами однієї асортиментної групи

Методи конкуренції

- A. на основі критерію підвищення якості сервісу товару
- B. на основі критерію підвищення якості товару
- C. на основі зниження ціни; на основі зниження експлуатаційних витрат у споживача товару
- D. усі відповіді вірні

Мікрорівень конкуренції – це

- A. змагання підприємств на рівні регіонів
- B. змагання між підприємствами різних галузей
- C. змагання малих підприємств
- D. змагання між підприємствами однієї галузі

Суб'єктами конкуренції виступають

- A. підприємства, транснаціональні корпорації, галузі, держави
- B. продукція, послуги
- C. потреби і уподобання споживачів, сегменти ринку

Конкурентоспроможність – це

- A. властивість об'єкта, яка характеризується рівнем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на певному ринку
- B. інтегрована властивість економічної системи, яка зумовлює реалізацію мети та досягнення результатів функціонування, необхідних і достатніх для активного позиціонування системи в конкурентному ринковому просторі
- C. це комплекс характеристик об'єкта (товару, підприємства, регіону, країни), який визначає його потенційний результат на ринку
- D. усі відповіді вірні

Основними видами конкурентоспроможності є

- A. конкурентоспроможність підприємства
- B. конкурентоспроможність країни
- C. конкурентоспроможність продукції (послуг)

Система детермінант у ромбі конкурентоспроможності М. Портера є

- A. статичною
- B. динамічною
- C. відносною
- D. абсолютною

Конкурентоспроможність об'єкта визначається стосовно

- A. конкретного ринку чи конкретної групи споживачів
- B. конкретного ринку чи конкретної групи постачальників
- C. конкретної групи споживачів і конкретної групи постачальників
- D. конкретних характеристик товару

Об'єктами антимонопольного регулювання є

- A. монополізовані ринки у визначених товарних, часових і територіальних межах
- B. суб'єкти господарювання, що займають монопольне чи домінуюче становище на ринках
- C. державні організаційні структури, рішення або дії яких негативно впливають або можуть вплинути на конкуренцію

Традиційними моделями конкурентного законодавства у світовій практиці є

- A. антитрестівська й антикартельна
- B. антимонопольна і конкурентна
- C. ринкова і неокласична
- D. антидемпінгова і стимулююча

Систему органів Антимонопольного комітету України формують

- A. адміністративні колегії Антимонопольного комітету України
- B. державні уповноважені Антимонопольного комітету України
- C. адміністративні колегії територіальних відділень Антимонопольного комітету України

Конкурентне середовище – це

- A. сукупність зовнішніх, стосовно конкретного суб'єкта підприємницької діяльності, чинників, які впливають на характер та особливості конкурентної взаємодії підприємств і компаній певної галузі
- B. навколишній зовнішній соціальний світ: норми, закони, правила, традиції, які впливають на розвиток підприємництва
- C. частина навколишнього простору, яка формує найближче інформаційне оточення підприємства, є сукупністю умов, що забезпечують його продуктивну діяльність

Діагностика конкурентного середовища здійснюється у таких формах

- A. аналітична діагностика
- B. експертна діагностика
- C. імітаційна (модельна) діагностика

Конкуренція в галузі вважається інтенсивною

- A. якщо дії підприємств-конкурентів знижують середній прибуток у галузі
- B. якщо більшість фірм отримують помірний прибуток
- C. якщо значна частина фірм галузі може отримувати прибуток вищий за середній
- D. якщо дії підприємств-конкурентів підвищують середній прибуток у галузі

Для оцінки рівня конкуренції використовують

- A. індексом Гарфінделя-Гіршмана
- B. індекс концентрації, коефіцієнт відносної концентрації
- C. індекс Холла-Тайдмана

М. Портер пояснює наявність конкурентних переваг у фірми

- A. зменшенням податкового тиску з боку держави
- B. ефективним використанням надлишкових факторів виробництва
- C. досягненням порівняно менших витрат
- D. зростанням рентабельності

Конкурентні переваги поділяють на

- A. внутрішні, чисті
- B. приховані, внутрішні
- C. зовнішні, внутрішні
- D. чисті, зовнішні

Внутрішня конкурентна перевага базується на

- A. особливих якостях товару, які утворюють цінність для покупця
- B. перевагах щодо виробничих витрат порівняно з конкурентами
- C. вивченні досвіду успішних виробників
- D. результатах промислового шпіонажу

Ланцюжок цінностей фірми – це

- A. сукупність окремих дій, або економічних чи організаційних процесів
- B. узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність, починаючи з джерел сировини і закінчуючи готовою продукцією, доставленою споживачеві
- C. процес встановлення тривалих виробничих зв'язків між підприємствами і їх підрозділами для участі у виготовленні певної продукції
- D. процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів та методів їх досягнення, мотивована модель дій, створена на основі кон'юнктурного прогнозу економічного середовища і поставленої мети

Згідно з М. Портером зв'язки у ланцюжку цінностей фірми наявні

- A. за умови узгодження їх з ланцюжками цінностей постачальників і споживачів
- B. у випадку оптимального поєднання чинників конкурентних переваг
- C. якщо спосіб виконання одного виду діяльності впливає на витрати або ефективність інших видів діяльності

Узагальнюючим показником конкурентоспроможності підприємства виступає

- A. конкурентоспроможність продукції
- B. конкурентоспроможність персоналу
- C. конкурентоспроможність технології
- D. конкурентоспроможність організації

Оцінка конкурентоспроможності за методом БКГ («Бостонської консалтингової групи») базується

- A. на побудові матриці «стадія життєвого циклу продукції – конкурентна позиція»
- B. на побудові матриці «зростання ринку – частка ринку»
- C. на побудові матриці «привабливість (перспективи) ринку – конкурентоспроможність»
- D. на побудові матриці «перспективи (привабливість) галузі та конкурентоспроможність фірми»

При проведенні SWOT-аналізу на перетині рядків та стовпців розташовані

- A. організаційно-економічні заходи фірми
- B. стратегічні зони господарювання фірми
- C. науково-технічні параметри фірми
- D. якісні оцінки взаємодії економічних факторів фірми

Оцінка конкурентоспроможності за методом «General Electric» / McKinsey базується

- A. на побудові матриці «зростання ринку – частка ринку»
- B. на побудові матриці «стадія життєвого циклу продукції – конкурентна позиція»
- C. на побудові матриці «привабливість (перспективи) ринку – конкурентоспроможність»
- D. на побудові матриці «стадія розвитку ринку – конкурентна позиція»

Якість продукції – це

- A. кількісна характеристика міри придатності продукції для задоволення конкретного попиту у ній
- B. сукупність властивостей виробу, які визначають його здатність задовольняти певні потреби споживачів відповідно до призначення
- C. сукупність споживчих і вартісних характеристик виробленої продукції, що дозволяє їй витримати конкуренцію на конкретному ринку і в певному проміжку часу

Конкурентоспроможність продукції – це

- А. відносна характеристика, що відображає відмінність товару від товару-конкурента і за мірою відповідності конкретній суспільній потребі, і за рівнем витрат на її задоволення
- В. здатність якісних та вартісних характеристик продукції відповідати вимогам конкурентного ринку та бути засобом повного задоволення потреб споживача, забезпечуючи при цьому високий рівень доходів його виробнику
- С. сукупність споживчих і вартісних характеристик виробленої продукції, що дозволяє їй витримати конкуренцію на конкретному ринку і в певному проміжку часу

«Петля якості» відображає

- А. типові стадії життєвого циклу продукції, на яких забезпечується її якість
- В. рівень якості продукції
- С. технологічні етапи забезпечення якості продукції
- Д. циклограму якості продукції підприємства

Одиничні показники якості характеризують

- А. групу властивостей виробу
- В. рівень якості сукупної продукції підприємства
- С. певну властивість виробу
- Д. відносний рівень якості одиниці продукції

Сертифікат відповідності – це документ, який

- А. підтверджує, що продукція відповідає встановленим вимогам конкретного стандарту чи іншого нормативного документу
- В. засвідчує право власності на продукцію
- С. є необхідним для реалізації будь-якої продукції на внутрішніх ринках
- Д. підтверджує рівень конкурентоспроможності продукції

Властивість виробу тривалий час зберігати свою придатність характеризує його

- А. надійність
- В. довговічність
- С. продуктивність
- Д. ремонтпридатність

Комплексний показник конкурентоспроможності продукції

- А. охоплює кілька найважливіших властивостей виробу за якими оцінюють його конкурентоспроможність
- В. відображає відношення сумарного корисного ефекту від експлуатації або споживання виробу до його ціни споживання виробу
- С. відображає або найважливіший показник призначення, або сукупність властивостей, за якими оцінюють конкурентоспроможність продукції
- Д. використовується для визначення рівня якоїсь однієї властивості чи характеристики продукції

Параметрами конкурентоспроможності продукції є

- A. економічні і технічні
- B. ергономічні і нормативно-правові
- C. екологічні і цінові

Параметри конкурентоспроможності продукції – це

- A. кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності
- B. сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару (ціна, прибутковість, собівартість, продуктивність, потужність і т.д.)

Продукція вважається конкурентоспроможною, якщо співвідношення корисного ефекту і витрат споживача є:

- A. стійким у часі
- B. елементом ланцюжка цінностей
- C. найбільшим порівняно з іншою продукцією
- D. найменшим порівняно з іншою продукцією

Оцінюючи конкурентоспроможність продукції враховуються лише ті її характеристики, які цікавлять споживача з погляду

- A. задоволення потреб
- B. корисності продукції
- C. ціни споживання
- D. корисного ефекту

Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності товару

- A. базується на використанні і зіставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та параметрів бази порівняння (еталонного товару)
- B. застосовується у тих випадках, коли для характеристики якості товару використовується сукупність параметрів, що описують його певну властивість
- C. дозволяє використовувати частину параметрів товару, обчислених диференціальним методом і частину параметрів, що обчислені комплексним методом

Якщо за системою оцінки конкурентоспроможності товару 1111-5555 отримано значення 2131, то це є свідченням

- A. високої конкурентоспроможності
- B. середньої конкурентоспроможності
- C. низької конкурентоспроможності
- D. граничної конкурентоспроможності

Попередня оцінка рівня конкурентоспроможності продукції може бути здійснена шляхом зіставлення

- A. ціни і рентабельності
- B. якості і корисності
- C. корисності та витрат
- D. ціни і якості

Конкурентоспроможність продукції розглядається як

- A. часткова характеристика продукції
- B. відносна характеристика продукції
- C. базова характеристика продукції
- D. абсолютна характеристика продукції

Бенчмаркінг

- A. є процесом порівняння підприємством своєї діяльності з практикою діяльності конкурентів, підприємств суміжних галузей з метою переймання і впровадження найкращих методів роботи
- B. тотожний з конкурентним аналізом діяльності фірми
- C. є показником рівня конкурентоспроможності підприємства у зіставленні із конкурентами

Конкурентний бенчмаркінг передбачає

- A. порівняння окремих методів діяльності фірми з методами здійснення подібних дій конкурентами
- B. порівняння методів здійснення подібних дій в межах фірми
- C. вивчення практики побудови бізнес-процесів на підприємствах, що не є конкурентами, але мають схожі основні бізнес-процеси
- D. погоджений обмін інформацією між кількома фірмами (конкурентами або неконкурентами) в межах закритої групи

До товарних стратегій конкурентоспроможності відносять

- A. фінансово-інвестиційну стратегію підприємства
- B. технологічну стратегію підприємства
- C. ресурсно-ринкову стратегію підприємства
- D. товарно-ринкова стратегію підприємства.

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.
- Банкрутство** – неспроможність підприємства розрахуватись і виконувати свої зобов'язання перед кредиторами через недостатню ліквідність.
- Бізнес** – вид діяльності, що приносить прибуток.
- Бізнес-план** – це документ, який містить систему ув'язаних в часі та в просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).
- Валова виручка** – сума всіх грошових коштів, отриманих підприємством.
- 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.

- 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.
- Гудвіл** – основний капітал фірми, який не має матеріального вигляду і здатний приносити додаткові прибутки фірмі шляхом підвищення її конкурентоспроможності.
- Диверсифікація вертикальна** – диверсифікація інвестицій у виробництва, 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.
- 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 іновачії.
- 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.
- 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.

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.

Конкуренцій стратегія – найважливіші довготермінові зусилля та дії фірм, компаній щодо забезпечення конкурентних переваг і захисту завойованих позицій.

Конкуренція – 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

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, доставленою 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).
- 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.
- 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-технічний прогрес** – органічно-взаємозв'язаний процес безперервного розвитку науки і вдосконалення техніки, в результаті якого підвищується продуктивність суспільної праці.
- 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).
- “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.

- 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.

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.

Система якості – сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів організаційної структури, визначених механізмів відповідальності, повноважень та процедур організації, а також процесів та ресурсів, які забезпечують здійснення загального керівництва якістю та її відповідність встановленим вимогам.

Собівартість продукції – грошовий вираз всіх витрат на виробництво і реалізацію продукції.

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.

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.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Barney J.B., Hesterly W.S. Strategic Management and Competitive Advantage : Concept and cases. Global edition : 5-th edition. Boston, 2015. 594 p.
2. Di Foggia G. Energy-Efficient Products and Competitiveness in the Manufacturing Sector. Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity. 2021. Vol. 7. Article № 33. P. 1-14. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/joitmc7010033>.
3. Goldberg A.E. Explain Me This Creativity. Competition, and the Partial Productivity of Constructions. Princeton : Princeton University Press, 2019. 210 p.
4. Haines S. Product Manager's. Survival Guide. Everything You Need to Know to Succeed as a Product Manager. 2-th ed. McGraw-Hill Education, 2019. 127 p.
5. Kaya D., Kilic F.C., Öztürk H.H. Energy Efficiency. Energy Management and Energy Efficiency in Industry. Practical Examples. Springer, 2021. P. 43-71. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-25995-2_4.
6. Lawley B., Schure P. Product Management For Dummies. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 384 p.
7. Mauch P. Quality management. Theory and application. Lonon, NY : CPC Press, 2010. 154 p.
8. May G., Barlett I., Stahla B., Taischa M. Energy management in production: A novel method to develop key performance indicators for improving energy efficiency. *Applied Energy*. 2015. Vol. 149. P. 46-61. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2015.03.065>.
9. Nicholas. J.M. Lean production for competitive advantage. A comprehensive guide to lean methods and management practices. 2-th ed. Taylor & Francis Group, LLC, 2018. 613 p.
10. Porter M. E. Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. NY : Free Press, 1998. 422 p.
11. The global competitiveness report – 2021. URL: www.weforum.com (дата звернення: 25.08.2021)
12. The IMD World Competitiveness Scoreboard, 2021. URL: <http://www.imd.org>. (дата звернення: 25.08.2021).
13. The world Competitiveness Talent Report – 2021. – IMD. URL: <http://www.imd.org/wcc/news-talent-report> (дата звернення: 25.08.2021).

14. Turner P. Employee Engagement in Contemporary Organizations Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness. Leeds : Leeds Business School, Leeds Beckett University, 2020. 292 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-36387-1>
15. Vashkiv O. Product competitiveness and stages of its evaluation. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів* : матеріали I-ої Міжнародної наук.-практ. конференції, м. Тернопіль, 24-25 червня 2020 р. Тернопіль : THEU, 2020. С. 7-11.
16. Vashkiv O., Sobko O., Smereka S. Comprehensive assessment of the company's competitiveness. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-33>.
17. Vashkiv O., Vashkiv O. The formation of competitive advantages of enterprises. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід* : тези доповідей XII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів (Тернопіль, 10-11.04.2019). Тернопіль : THEU, 2019. С. 202-204.
18. Vashkiv O.O., Vashkiv O.P. Assessment of the competitive advantages of PJSC «Тера». *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* : матеріали IV Міжнародної наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених, Тернопіль, 7 листопада 2019 р. : у 2 ч. Ч. 2. Тернопіль : THEU, 2019. С. 375-377.
19. Vashkiv O.O., Vashkiv O.P. The analysis of the competitive environment of PJSC «Тера». *Актуальні проблеми теорії і практики експертизи товарів* : матеріали VII Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф., м. Полтава, 2–3 квітня 2020 р. Полтава : ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», 2020. С. 183-185. URL: <http://expertuztov.forumotion.me/t52-topic> (дата звернення: 25.08.2021).
20. Vashkiv O.P., Vashkiv O.O. Creation of firm's competitive advantages in the influence of unstable environment. *Літні наукові дискусії – 2019* : збірник тез доповідей XXXII Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції, м. Вінниця, 24 червня 2019 р. : у 4 ч. Ч. 1. Вінниця, 2019. С. 17-21.
21. Yang P. Principles of Product Management. How to Land a Pm Job and Launch Your Product Career, 2019. 159 p.
22. Андрощук Г.О., Шкляр С.В. Конкурентне право: захист від недобросовісної конкуренції : наук.-практ. видання. Київ : Юстініан, 2012. 472 с.

23. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. Київ : ВД «Професіонал», 2009. 256 с.
24. Безгін К.С., Гришина І.В., Ушкальов В.В. Управління процесом створення цінності на підприємстві: людський фактор : монографія. Донецьк : Вид-во «Ноулідж», 2011. 322 с.
25. Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 171-176. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/27.pdf (дата звернення: 25.08.2021).
26. Білецький Е.В., Янушевич Д.А., Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Харків : КНТЕУ, ХТЕІ, 2015. 222 с.
27. Благоразумова О.В., Кошелева Ю.В., Лазаренко О.О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6702> (дата звернення: 25.08.2021).
28. Бутенко В.В., Бутенко Т.В. Аналіз розвитку конкурентоспроможності української продукції в умовах глобалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2019. № 1. С. 19-28.
29. Вашків О. П., Смерека С. Б. Енергозбереження як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності продукції. *Проблеми економіки*. 2021. № 2. С. С. 120–125. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-120-125>
30. Вашків О.П. Конкурентоспроможність фірми : консп. лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 92 с.
31. Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2010. № 2. С. 88-95.
32. Вашків О.П. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Управління якістю і конкурентоспроможністю». Тернопіль: Економічна думка, 2018. 204 с.
33. 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. Дніпропетровськ : ВД «Гельветика», 2014. С. 22-24.

34. Векслер Е.М., Рифа В.М., Василевич Л.Ф. Менеджмент якості : навч. посіб. Київ : «ВД «Професіонал», 2008. 320 с.

35. Господарський кодекс України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. (дата звернення: 25.08.2021).

36. Гузар Б.С., Цикалюк О.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції. *Інноваційна економіка*. 2012. № 11. С. 277–280.

37. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

38. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.

39. Єрмакова О.А. Підвищення конкурентоспроможності приморських регіонів України на основі кластерної моделі : монографія. Одеса : ІПРТЕЕД, 2011. 200 с.

40. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С66-71. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf (дата звернення: 25.08.2021)

41. Журик Ю.В. Антимонопольно-конкурентне право України : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2011. 272 с.

42. Загорна Т.О. Економічна діагностика : навч. посібник / Т.О. Загорна. Київ : ЦУЛ, 2007. 400 с.

43. Закон України “Про Антимонопольний комітет України” від 26.11.1993. № 3659-ХІІ.

44. Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції”. *Відомості Верховної Ради*. 1996. № 36. Ст. 164.

45. Закон України “Про захист економічної конкуренції”. *Відомості Верховної Ради*. 2001. № 12. Ст. 64.

46. Закон України “Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності” від 18.02.1992. № 2132-ХІІ.

47. Заріцька Н.М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL:

25.08.2021).

48. Іванченкова Л.В., Стасюкова К.В. Якість продукції в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т 4. № 2. С. 67-75.

49. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. Київ : Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.

50. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

51. Короткова Н.П. Дослідження системи управління конкурентоспроможністю продукції в організації, на прикладі ТОВ «Дарт» : дипл. робота магістра : 073. Тернопіль : ТНТУ, 2019. 133 с.

52. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

53. Малярець, Л.М., Норік Л.О. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2009. 216 с.

54. Мануйлович Ю.М. Маркетингове управління підвищенням конкурентоспроможності машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2015. 228 с.

55. Менеджмент якості та системи управління якістю, стандарти ISO 9000 : конспект лекцій / упоряд.: Тріщ Г.М., Лук'яненко В.М. Харків : ФОП Родак Л.П., 2013. 78 с.

56. Мікловда В.П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика : монографія / В.П. Мікловда, І.Г. Брітченко, Н.Ю. Кубіній, С.Б. Колодинський, Л.М. Ціцак. Полтава, Ужгород, 2012. 297 с.

57. Національний стандарт України «ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів : видання офіційне. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.

58. Національний стандарт України «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT) ДСТУ ISO 9000:2007 : видання офіційне. Київ : Держспоживстандарт України, 2008.

59. Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2006. 270 с.
60. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Конкурентоспроможність фірми : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 112 с.
61. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
62. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
63. Портер М. Стратегія конкуренції : пер. з англ. Київ : Основи, 1998. 390 с.
64. Стасюкова К.В. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2019. 198 с.
65. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників : монографія. Київ : Бліц-Інформ. 2004. 398 с.
66. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
67. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 5–9. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.5
68. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
69. Уткіна Ю.М. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 35. С. 182-186.
70. Хрущ Н.А. Желіховська М.В. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації : монографія / за ред. Н.А. Хрущ. Київ : Освіта України, 2010. 315 с.
71. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

72. Шаповал М.І., Безгін К.С., Наумік К.Г., Ушкальов В.В. Менеджмент якості : підручн. 3-тє вид., випр. і доп. Київ : Знання, КОО, 2007. 471 с.
73. Шнипко О.С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізм реалізації : монографія. Київ : Наукова думка, 2003. 334 с.
74. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.
75. Юдін М. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. *Економіст* 2010 № 6 С. 40-42. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekonomist/2010_6/40_42.pdf. (дата звернення: 25.08.2021)
76. Янчик О.П., Янчик М.В., Слободянюк С.В. Сучасні аспекти конкурентоспроможності українських товарів : матеріали XIV-ої Міжнародної наукової інтернет-конференції «Advanced Technologies of Science and Education» URL: <http://intkonf.org/yanchik-o-p-yanchik-m-v-slobodyanyuk-s-v-suchasni-aspekti-konkurentospromozhnosti-ukrayinskih-tovariv> (дата звернення: 25.08.2021).

Навчально-методичне видання

Олександр Павлович ВАШКІВ

Ольга Миколаївна СОБКО

Світлана Богданівна СМЕРЕКА

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

Навчальний посібник

Підписано до друку 28.09.2021 р.
Формат 60х90/16. Гарнітура Times.
Папір офсетний. Друк на дублікаторі.
Умов. друк. арк. 15,8. Обл.-вид. арк. 13,24.
Тираж 100 прим.

Видавець та виготовлювач
Західноукраїнський національний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль 46009

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК № 7284 від 18.03.2021 р.*